

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

**ВКР ПРОВЕРЕНА**

Рецензент,

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ А.В. Карпушкина /

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Разработка стратегии компании в целях повышения экономической  
безопасности на примере ООО СК «Борей»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

ЮУрГУ – 38.05.01. 2020. ХХХ. ВКР

**Руководитель ВКР** профессор, д.т.н.

\_\_\_\_\_/ Гельруд Я.Д./

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Автор**

студент группы ЭУ – 513

\_\_\_\_\_/ Наводченко Д.А./

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Нормоконтролер**, ст. лаборант

\_\_\_\_\_/ Курьшова Е.В. /

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Наводченко Д.А. Разработка стратегии компании в целях повышения экономической безопасности (на примере ООО СК «Борей»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 513, 84 с., 29 ил., 34 табл., библиогр. список – 80 наим., 4 прил., 14 л. плакатов

Объект исследования – деятельность ООО СК «Борей».

Предмет исследования – стратегия развития предприятия для повышения экономической безопасности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегических направлений для повышения экономической безопасности ООО СК «Борей».

В исследовании рассмотрены сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»: определена стратегия как основной элемент экономической безопасности компании; изучены основные этапы процесса разработки стратегии.

Проведен экспресс-анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО СК «Борей»; анализ внешней и внутренней среды предприятия.

Предложено обоснование проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности; оценена эффективность реализации стратегии для ООО СК «Борей».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	9
1.1 Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление».....	9
1.2 Стратегия как основной элемент экономической безопасности компании.....	13
1.3 Основные виды и этапы процесса разработки стратегии.....	21
2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ООО СК «БОРЕЙ».....	27
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	27
2.2 Экспресс-анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО СК «Борей» .....	31
2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	43
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО СК «БОРЕЙ» С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	59
3.1 Обоснование проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности .....	59
3.2 Оценка эффективности реализации прогнозной стратегии для ООО СК «Борей».....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Содержание стратегического менеджмента .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Лицензии ООО СК «Борей».....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчетность ООО СК «Борей».....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Обоснование структуры ООО СК «Борей» по континууму Юкера .....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Альбом иллюстраций.....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время приобретает коррективку стратегии предприятий, которое позволяет ему выжить в конкурентной борьбе перспективе, как в краткосрочной, так и, особенно, в долгосрочной, также разработка или изменение стратегии актуальна в целях повышения экономической безопасности предприятия. Практика показывает, что единой конкурентной стратегии не существует, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Каждое предприятие уникально, процесс разработки или коррективки конкурентной стратегии в целях повышения экономической безопасности также уникален, так как он зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, производственного потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или услуг и тому подобного. Стратегическое управление позволяет эффективно осуществлять управление организацией, в том числе с целью повышения экономической безопасности.

Следовательно, актуальность разработки стратегии развития предприятия или любого хозяйствующего субъекта для повышения экономической безопасности возрастает.

Кроме того, стратегии развития предприятия позволяет определить направления возможности получения финансовой поддержки, инвестиций, кредита для реализации перспективных проектов, выхода на новые рынки или упрочнения своих позиций.

Объект исследования – деятельность ООО СК «Борей».

Предмет исследования – стратегия развития предприятия для повышения экономической безопасности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегических направлений для повышения экономической безопасности ООО СК «Борей».

Цель предопределила решение задач выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть основы разработки стратегии компании в целях повышения экономической безопасности;
- провести анализ стратегии ООО СК «Борей»;
- разработать стратегию развития ООО СК «Борей» с целью повышения экономической безопасности.

Разработкой проблематики стратегии занимались следующие авторы: Абдуллаева С.Г., Акулов В.К., Алексеев Ю., Ансофф И., Антипатов Ю.А., Барановский С.И., Баринов В.А., Басовский Л.Е., Болотов С.П., Веснин В.Р., Гапоненко В.Ф., Глумаков В.Н., Голубков Е.П., Грант Р., Дворядкина Е.Б., Долбнина Л.В., Дубровина М.А., Забелин П.В., Забродский В., Захаров В.Я., Климонова А.Н., Козаченко А.В., Литвак Б.Г., Мельничук Д., Милова Ю.Ю., Нигматуллин Р.Р., Олейников Е.А., Панов А.И., Попович А.М., Портер М., Пучкова Е.М., Родионова В.Н., Сенчагов В.К., Сименко И.В., Тамбовцев В.Л., Троенко В.О., Туленков Н., Фатхутдинов Р.А., Чепурин П.А., Чернышев М.А., Чупин Ю.Н., Шеховцова Ю.А., Ширококов В.Г., Шифрин М.Б.

В выпускной квалификационной работе использованы методы: описания, системный подход, сравнительный анализ, статистический, SWOT-анализ, STEEP, метод экспертных оценок.

Методологической базой выпускной квалификационной работы являются теоретические и прикладные разработки ученых в области обеспечения экономической безопасности, маркетинга и стратегического менеджмента.

Информационная база основана на законодательных и правовых актах стратегического менеджмента и экономической безопасности; данных ООО СК «Борей»; материалах конференций, монографиях, публикациях в периодической печати и ресурсах Интернета.

В теоретической части исследования рассмотрены сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»: определена стратегия как основной элемент экономической безопасности компании; изучены основные этапы процесса разработки стратегии.

В практической части проведен экспресс-анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО СК «Борей»; анализ внешней и внутренней среды предприятия. Предложено обоснование проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности; оценена эффективность реализации стратегии для ООО СК «Борей».

Степень разработанности темы выпускной квалификационной работы в том, что исследования в сфере стратегического менеджмента в целях повышения экономической безопасности, в настоящий момент недостаточно систематизированы.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в уточнении понятийного аппарата стратегии и стратегического управления, а исследования, проведенные в работе выявляют недостатки существующей стратегии развития предприятия и разрабатывают стратегические направления для повышения экономической безопасности.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что методология, концепция, основные положения и выводы исследования позволяют применять их предприятием в деятельности.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные выводы и предложения исследования доведены до конкретных рекомендаций, учитывающих современное состояние и специфику деятельности ООО СК «Борей».

Положения, выносимые на защиту:

- теоретические основы разработки стратегии компании в целях повышения экономической безопасности;
- анализ стратегии ООО СК «Борей»;
- разработка стратегии развития ООО СК «Борей» с целью повышения экономической безопасности.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

## 1.1 Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»

Стратегия – один из инструментов стратегического менеджмента. По мнению разных авторов, стратегия представляет собой – таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Понятие стратегии у разных авторов

Автор	Характеристика
Ансофф И.	способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней [14, с.32]
Гарвардская школа бизнеса	метод определения конкурентных целей организации [61, с.17]
Глумаков В.Н.	общий план управления для диверсифицированной компании. С распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании [26, с.35]
Карпов А.Е.	паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое [37, с.28]
Литвак Б.Г.	метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов [40, с.34]
Маркова В.Д.	вовсе не означает тщательно продуманную систему логически взаимосвязанного набора правил и процедур, позволяющих перейти от А к В и даже к С. В Японии под стратегией понимается готовность к событиям, которые происходят за границами действительности системы управления [43, с.30]
Максимцев М.М.	набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности [45, с.40]
Панов А.И.	детальный и всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения исполнения миссии организации и достижения ее целей в долгосрочной перспективе [50, с.41]
Портер М.	способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны. Стратегия как решение компромиссов в конкуренции. Суть состоит в том, чтобы выбрать то, от чего отказаться [51, с.57]
Фалмер М	всеобъемлющая ориентация планов или действий, которая устанавливает критическое направление и управляет распределением ресурсов. Это фокус действий, представляющих собой «лучшую догадку» относительно того, что необходимо сделать для обеспечения долговременного процветания [51, с.57]
Хэмел Г.	Суть - создавать конкурентные преимущества на завтра быстрее, чем конкуренты смогут симитировать те, которыми вы обладаете сегодня [51, с.58]

Стратегическое управление – рыночное стратегическое управление, что означает – стратегические решения должны преимущественно учитывать развитие рынка и внешнего окружения, а затем внутренние факторы.

Основное внимание в процессе стратегического управления должно быть сконцентрировано на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на изменения в нем [43, с.39].

Основным продуктом стратегического управления является стратегия. Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии – рисунок 1.1 [62, с.33]:

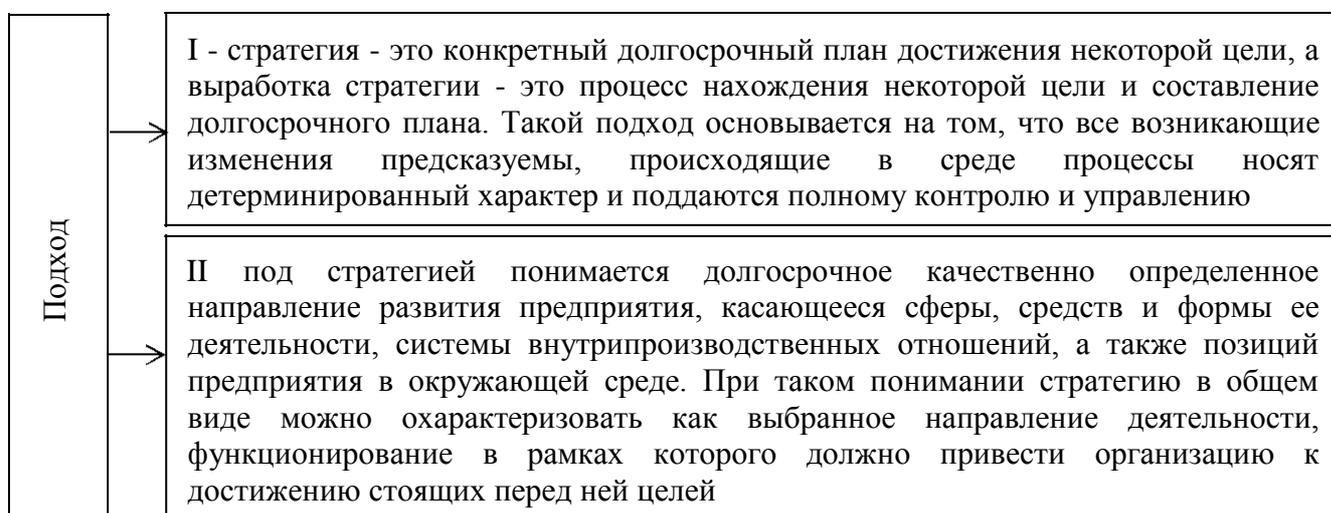


Рисунок 1.1 – Подходы к пониманию стратегии

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании [67, с.41].

Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментальный являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании. Следовательно, можно дать следующее определение, стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение

краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план.

Тщательно отработанная стратегия помогает предприятию использовать в своих целях неэффективность рынка, которая существует здесь ввиду несовершенства условий конкуренции и поэтому может играть существенную роль при максимизации прибыли [73, с.59].

Содержание стратегического менеджмента представлено на рисунке А.1 (приложение А). А также на рисунке 1.2 [65, с.18].

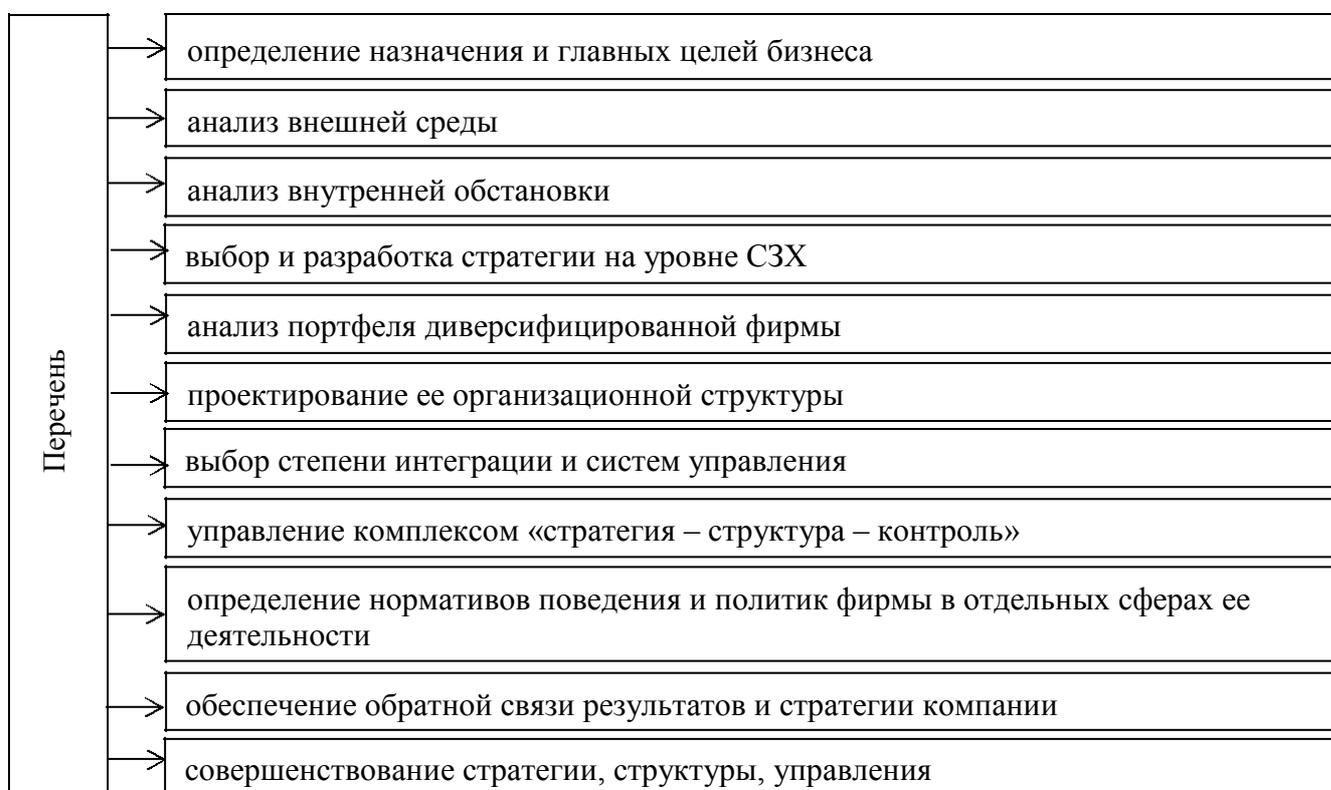


Рисунок 1.2 – Подходы к понятию «экономическая безопасность»

Стратегия предусматривает выбор позиции на рынке продукции без учета эффективности, с которой этот выбор был осуществлен.

Как только положение фирмы на рынке определено, все виды ее деятельности (от исследований и разработок продукта до его маркетинга) должны быть согласованы с этой позицией и друг с другом.

В такой ситуации исследование стратегии имеет две жизненно важные цели –

рисунок 1.3 [37, с.48]:

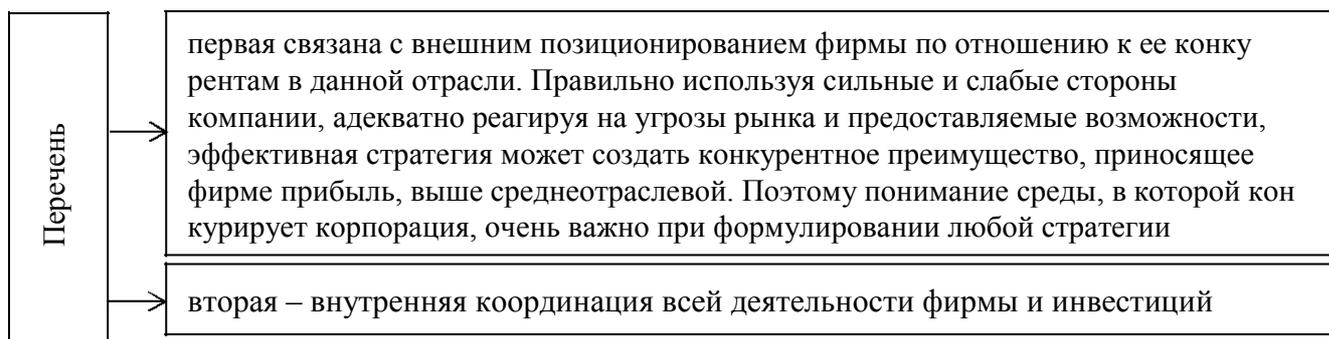


Рисунок 1.3 – Цели исследования стратегии

Точно так же должны осуществляться и инвестиции: необходимо, чтобы они подкрепляли друг друга и, накапливаясь, приводили через какое-то время к возникновению новых и более значительных конкурентных преимуществ.

Сейчас, стратегия – это способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках. Это определение имеет аспекты – рисунок 1.4 [54, с.52]:

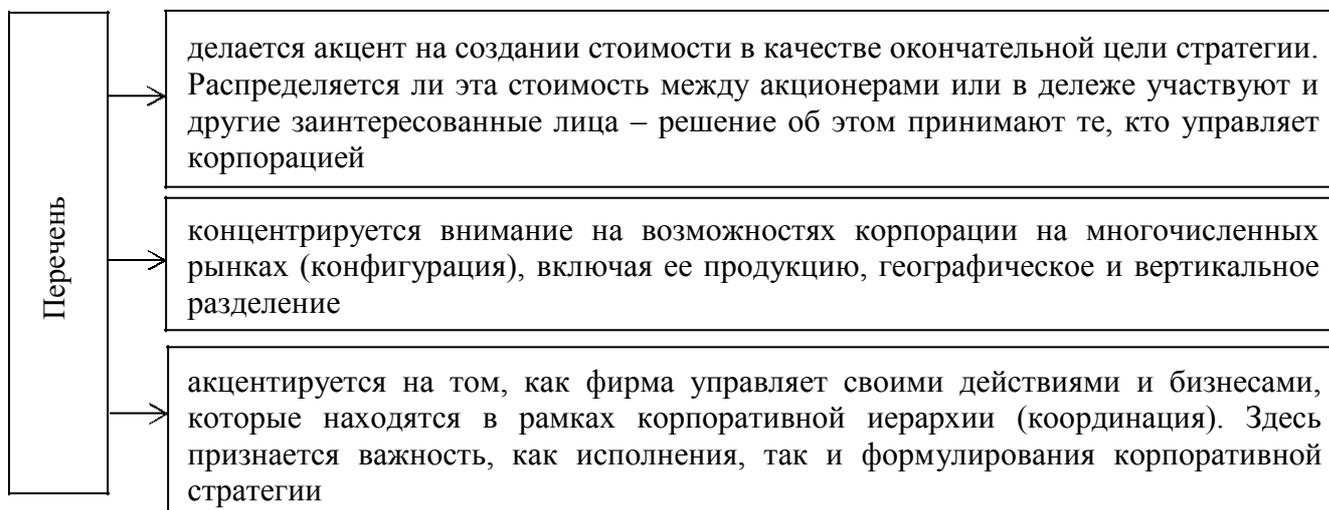


Рисунок 1.4 – Аспекты стратегии

В целом, стратегия – это набор решений и действий, нацеленных на создание устойчивого конкурентного преимущества, а так же совокупность аналитических

инструментов для понимания позиции фирмы на рынке и влияние на нее. Понятый буквально, данный термин будет означать, что корпоративная стратегия должна затрагивать любую стратегическую проблему, с которой может столкнуться компания [32, с.44].

Таким образом, стратегия – один из инструментов стратегического менеджмента. Стратегическое управление – рыночное стратегическое управление.

Основным продуктом стратегического управления является стратегия. Стратегия – это способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках, определение имеет аспекты.

Тщательно отработанная стратегия помогает предприятию использовать в своих целях неэффективность рынка, которая существует здесь ввиду несовершенства условий конкуренции и поэтому может играть существенную роль при максимизации прибыли.

## 1.2 Стратегия как основной элемент экономической безопасности компании

Понятие экономической безопасности закреплено в нормативном правовом акте – указе Президента Российской Федерации [5].

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.

Как можно заметить экономическая безопасность довольно сильно коррелирует с национальной безопасностью [16, с.228]. Таким образом, экономическая безопасность – это часть общей системы национальной безопасности страны. Она затрагивает практически все стороны жизни государства, экономики, общества.

Важнейшими составляющими элементами экономической безопасности являются – рисунок 1.5 [5]:

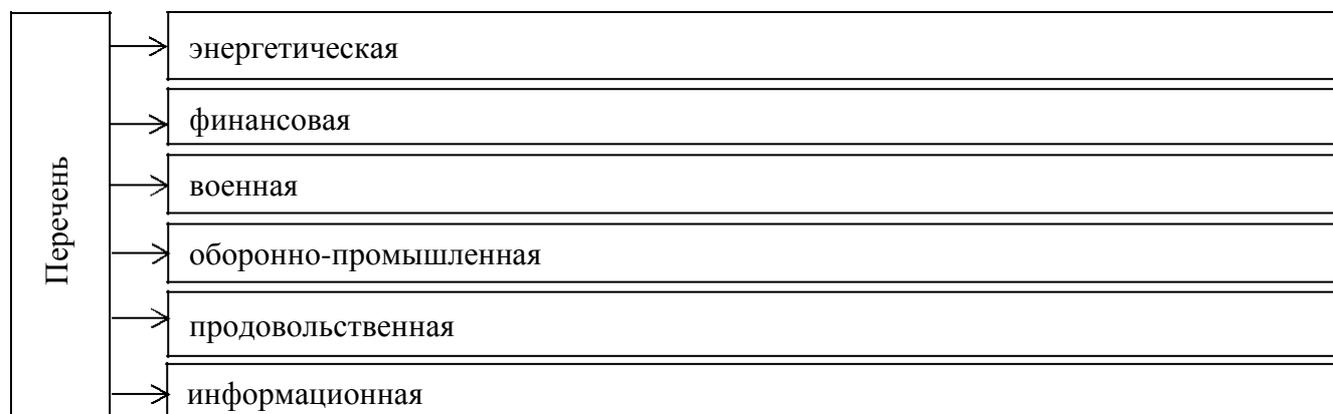


Рисунок 1.5 – Составляющие элементы экономической безопасности

Как видно из трактовки, данной законодателем, можно вывести определение экономической безопасности в масштабах организации. Экономическая безопасность организации – это такое состояние защищенности организации, при котором наиболее эффективно используются ресурсы предприятия для предотвращения угроз и обеспечивается стабильное функционирование организации [56, с.40]. Угроза экономической безопасности хозяйствующего субъекта – это совокупность факторов и условий внешней и внутренней среды предприятия, создающих опасность для нормального функционирования предприятия в соответствии с его целями и задачами [63, с.3].

Количество угроз экономической безопасности компании достаточно велико.

Наблюдаем динамическую структуру системы угроз, у структуры прослеживается взаимосвязь, то есть при наступлении одной угрозы, может возникнуть другая, соответственно, вместе они усиливают взаимодействие на организацию.

Наиболее значимыми считаются внешние и внутренние угрозы, именно на них направляются усилия и разрабатываются стратегии для нейтрализации их в системе экономической безопасности.

Угрозы экономической безопасности представлены в таблице 1.2 [57, с.69].

Таблица 1.2 – Классификация угроз экономической безопасности

Признак	Характеристика
По источнику возникновения	Внешние - угрозы экономические, политические, социальные и другие
	Внутренние - угрозы, связанные с персоналом, оборудованием и другое
По степени возникновения	Вероятностные - угрозы предотвратить которые не представляется возможным
	Маловероятные - угрозы минимальны или равны нулю
	Достаточно вероятные - угрозы, которые рано или поздно наступят
По степени тяжести последствий	Высокая степень
	Значительная степень
	Средняя степень
	Низкая степень
По виду ущерба	Прямой ущерб
	Упущенная выгода - доходы, которые организация могло бы получить
По степени вероятности	Реальные - угрозы оказывающие воздействие на деятельность организации
	Потенциальные - угрозы которые могут появиться, в зависимости от действий организации
По характеру негативных воздействий	Объективные - возникают без участия предприятия либо его работников
	Субъективные - угрозы как результат неэффективного функционирования предприятия и его персонала

Налоговая безопасность – это финансово-экономическое состояние налогоплательщика, обеспеченное минимизацией налоговых рисков, при котором со стороны хозяйствующего субъекта полностью и своевременно уплачиваются начисленные налоги, а со стороны исполнительных и законодательных органов обеспечивается предусмотренная законом защита прав налогоплательщика. Однако, для всестороннего, полного понимания угроз экономической безопасности необходимо раскрыть внешние и внутренние угрозы более детально.

Так как безопасность внутриэкономической среды зависит от природных, технико-технологических, инфраструктурных, социальных и других факторов макро и микроэкономического развития, от внутреннего иммунитета и внешней защищенности от разного рода дестабилизирующих и деструктивных воздействий.

В таблице 1.3 представлены угрозы экономической, экономико-правовой и

информационной безопасности хозяйствующего субъекта, которые актуальны в настоящее время [63, с.5].

Таблица 1.3 – Основные угрозы экономической, экономико-правовой и информационной безопасности хозяйствующего субъекта

«Угрозы хозяйствующего субъекта»	
внутренние угрозы	внешние угрозы
«преднамеренные преступные действия персонала хозяйствующего субъекта»	«противоправные действия физических и юридических лиц, в том числе государственных органов»
«нарушение уставленного регламента сбора, обработки и передачи информации в рамках производственного процесса»	«монополизация рынков: сговор о ценах, получение коммерческой информации о деятельности конкурирующих структур»
сбои программного обеспечения средств обработки информации	«недоступность официальной опубликованной информации о новых законодательных и иных нормативных актах для руководителей»
отказ и выход из строя оборудования и технических средств	«противозаконная деятельность юридических и физических лиц в области формирования, использования и распространения информации»
пробелы в тактическом и в стратегическом планировании организации	конкурентная разведка конкурентов различными легальными и нелегальными путями
низкая квалификация персонала организации	«утечка в информационных системах конфиденциальной информации по техническим каналам»
	«недобросовестная конкуренция и промышленный шпионаж с целью дискредитации конкурентов и производимой предприятием товары и (или) услуги»
	«противоправные действия отдельных лиц и организаций, которые используют правовую неурегулированность режима пользования интеллектуальной собственности юридического лица»
«негативные воздействия физических и юридических лиц на производственные и технологические процессы юридического лица, в том числе за счет ошибок персонала предприятия»	
«уничтожение информации с целью нанесения морального и материального ущерба организации и его персоналу»	

Налоговая безопасность как было отмечено выше, является составной частью

понятия экономической безопасности, поскольку без противодействия налоговым рискам, напрямую влияющим на финансовое состояние хозяйствующего субъекта, невозможно достижение состояния, при котором обеспечивается финансовая стабильность, а также поступательное, позитивное развитие хозяйствующего субъекта.

В свою очередь, сущность налоговой безопасности реализуется в системе критериев и индикаторов, которые оценивают состояние хозяйствующего субъекта с точки зрения исполнения налоговых обязательств и налоговых последствий при осуществлении всей совокупности финансово-хозяйственной деятельности [57, с.82].

Такая система вырабатывается, с одной стороны, государством, а с другой внутренними службами хозяйствующего субъекта, ответственными за реализацию налоговой политики предприятия.

Именно в целях реализации положений налоговой безопасности, как с точки зрения государства, так и с точки зрения хозяйствующих субъектов, ФНС России опубликовала на своем сайте. Критерии самостоятельной оценки рисков для налогоплательщиков, используемые налоговыми органами в процессе отбора объектов для проведения выездных налоговых проверок [72, с.33].

Существует немалое количество внешних угроз, с которыми организации приходится справляться в своей, однако существует также внутренние угрозы.

Механизм обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта, представляет действия, например выработку эффективной стратегии для нейтрализации внешних и внутренних угроз, которые были указаны выше, осуществляя свою деятельность на согласовании экономических интересов собственников, персонала и контрагентов.

Основа нейтрализации внутренних угроз состоит в правильно выстроенной системе управления и эффективно работающем персонале.

Внешние угрозы экономической безопасности представлены на рисунке 1.6 [76]:



Рисунок 1.6 – Внешние угрозы экономической безопасности организации

Также стоит сказать, что для обеспечения экономической безопасности независимыми от организации факторами являются, например, уровень экономического развития страны, промышленный шпионаж [38, с.55] и тому подобное.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что современные условия обуславливают необходимость правильного выбора стратегии развития организации, в связи с чем, первостепенной задачей является формирование соответствующего плана обеспечения экономической безопасности организации.

Так, реализовать такую программу экономического роста, которая смогла бы повысить экономическую безопасность за счет создания гибкой системы реагирования на внешние и внутренние угрозы развития организации.

Тем самым, управляя экономической безопасностью, влияя на ее показатели, предприятие вносит изменения в стратегию своего развития и реализуется механизм формирования стратегии развития предприятия на основе управления экономической безопасностью в части предупреждения угроз [34, с.65].

Внутренние угрозы экономической безопасности, а также их краткая характеристика – рисунок 1.7 [76].



Рисунок 1.7 – Внутренние угрозы экономической безопасности организации

Таким образом, для эффективного функционирования и развития организация должна сформировать наиболее предпочтительную стратегию развития, позволяющую максимально эффективно использовать возможности ресурсного потенциала организации с учетом воздействий внутренних и внешних факторов окружающей среды.

А именно разработка стратегии развития промышленного предприятия должна учитывать уровень защищенности организации от существующих и потенциальных угрожающих процессов, характеризуемый состоянием экономической безопасности.

Цель стратегии – довести до минимума внешние и внутренние угрозы экономическому состоянию организации, её материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы, при разработанном и реализуемом комплексе мероприятий с экономическими и правовыми гарантиями.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы – рисунок 1.8 [30, с.10]:

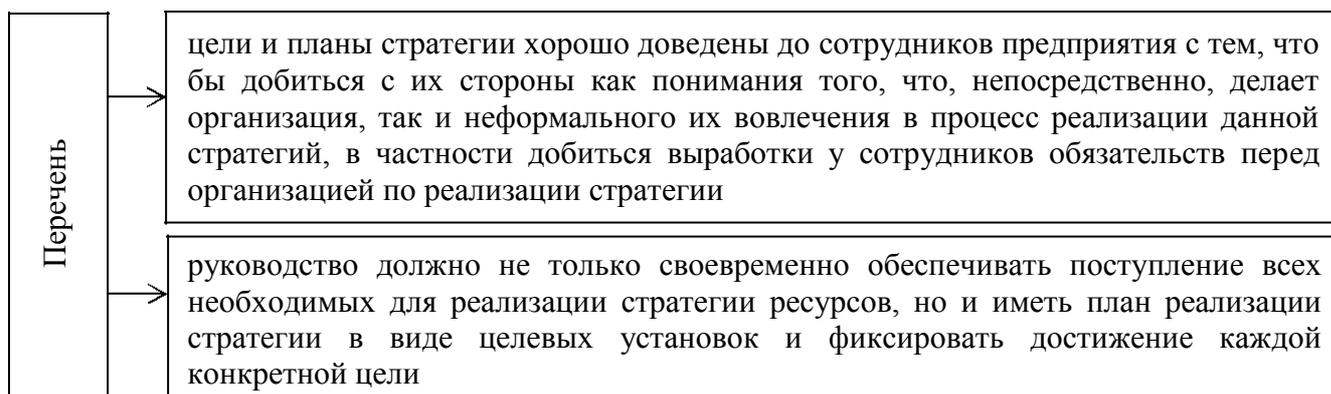


Рисунок 1.8 – Условия успешной реализации стратегии

Главную роль при обеспечении экономической безопасности принимает организация, имеющая первичные экономико-правовые организационные возможности, которые обеспечивают фундамент системы безопасности; вторичными могут быть как физические, технические и другие меры [31, с.153].

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. Но как таковой единой для всех организаций стратегии не существует и поэтому каждое предприятие, желающее выжить в жестких современных условиях рынка, должно выработать свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии организации.

Выработка стратегии организации – не самоцель стратегического управления. Эта сложная и весьма трудоемкая работа приобретает смысл, только тогда, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации должны разрабатывать планы, проекты, программы и бюджеты, мотивировать процесс, то есть непосредственно управлять им [35, с.77]. Для того, чтобы добиться оптимального функционирования, организация должна выбрать качественную стратегию, которая, в свою очередь должна строиться на сильных позициях и использовании ресурсов. Выбор стратегии организации осуществляется руководством на основе

анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы. Также выбор стратегии во многом зависит от стиля организационного поведения.

Таким образом, для безопасности организации необходимо создавать и реализовывать правильную политику и стратегию экономической безопасности организации для нейтрализации как внешних, так и внутренних угроз.

В современных условиях экономическая теория предлагает ряд стратегических решений, которые помогут повысить стратегию безопасности.

### 1.3 Основные виды и этапы процесса разработки стратегии

Для максимизации экономической ценности необходимо учитывать, что существует три неразрывно связанных уровня стратегий, анализ которых необходим для получения поставленных целей. Уровни стратегического управления рассмотрим на примере модели. Модель уровней стратегического управления представлена на рисунке 1.9 [43, с.61].



Рисунок 1.9 – Модель уровней стратегического управления

Корпоративная стратегия определяет организацию в целом, поведение ее подразделений или бизнес-единиц, товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность, и отвечает на вопрос: каким бизнесом занимается корпорация?

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает следующие действия – рисунок 1.10 [54, с.86]:

Перечень	→	действие по достижению диверсификации. Этот аспект корпоративной стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и будет определять позицию компании в каждой из целевых отраслей
	→	шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма. По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах деятельности компании. Решения должны быть приняты в отношении усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности предприятий, в которые вложены средства
	→	нахождение путей получения синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество
	→	создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области. Различные сферы деятельности диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования допсредств. Руководителю необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы для распределения средств в наиболее перспективные направления

Рисунок 1.10 – Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании

После проведения стратегического анализа определяется можно определить стратегическую ориентацию предприятия, как совокупность функциональных стратегических ориентиров корпоративной стратегии.

Основное содержание стратегического потенциала представлено в таблице 1.4 [65, с. 19].

Сферы могут быть дополнены и изменены из-за особенностей деятельности предприятия.

Таблица 1.4 – Компоненты стратегического потенциала

Компонент	Содержание и функции
Организационно-управленческий	«Обеспечивает реализацию основных управленческих функций: планирование, организация, мотивация и контроль, координация; установление динамического баланса во взаимоотношениях с окружением»
Финансовый	«Оперирование денежной наличностью, распределение средств, инвестирование, воздействие на инфляционные процессы, поддержание финансовой устойчивости, поиск внутренних и

Окончание табл. 1.4

Компонент	Содержание и функции
	внешних источников финансирования»
Маркетинговый	«Занимается сбытом и его анализом, рекламой, продвижением, исследованием рынка, сегментированием, поиском целевого рынка, возможностей расширения рынка»
Производственный	«Организация производственного процесса, управление запасами, материально-техническим снабжением, адаптацией технологии, улучшение технологии производственного процесса, усовершенствование продукции, модернизация, проектирование, инновации»
Кадровый	«Профессиональная ориентация и социальная адаптация, оценка кадров и результатов труда, профессиональная подготовка и обучение, управление карьерой»

Примеры функциональных ориентиров представлены в таблице 1.5 [68, с. 159].

Таблица 1.5 – Функциональные ориентиры

Функциональная сфера	Ориентиры
Маркетинговая	«активация на перспективных сегментах; сосредоточение на комплексных поставках»
Производственная	«внедрение новых технологий; снижение производственных издержек»
Кадровая	«формирование лояльности персонала к изменениям; создание благоприятного климата в коллективе; обеспечение социальных гарантий работникам; улучшение культуры производства; поддержание дисциплины»
Финансовая	«снижение финансовых рисков; уменьшение доли заемных средств; повышение инвестиционной привлекательности»
Управленческая	«формирование сильной команды менеджеров; партнерство с дистрибьюторами; присутствие во всех регионах»

В целом корпоративная стратегия дает ответ на ключевые вопросы любой диверсифицированной компании – рисунок 1.11 [59, с.194]:

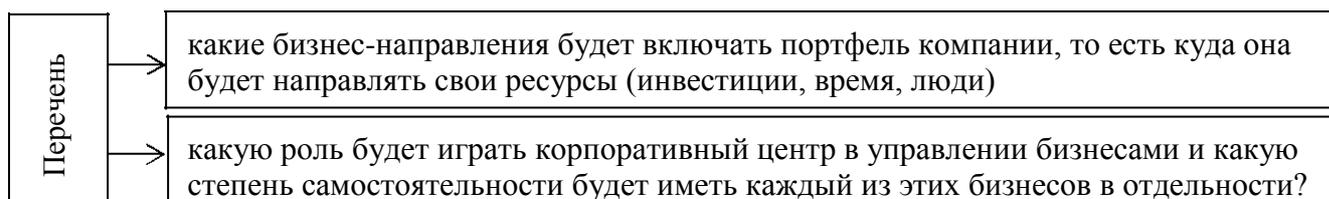


Рисунок 1.11 – Ключевые вопросы любой диверсифицированной компании

Условно процесс разработки корпоративной стратегии разделен на 6 этапов. Рассмотрены основные типы корпоративных стратегий.

Условно процесс разработки корпоративной стратегии разделим на этапы – рисунок 1.12 [60, с. 89]:



Рисунок 1.12. – Процесс разработки корпоративной стратегии

Таким образом, для максимизации экономической ценности необходимо учитывать, что существует три неразрывно связанных уровня стратегий, анализ которых необходим для получения поставленных целей.

Выводы по разделу один

Стратегия – один из инструментов стратегического менеджмента. Стратегическое управление – рыночное стратегическое управление. Основным продуктом стратегического управления является стратегия. Стратегия – это способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках.

Для безопасности организации, необходимо создавать и реализовывать стратегию экономической безопасности организации для нейтрализации как внешних, так и внутренних угроз.

Основными типами корпоративных стратегий являются – рисунок 1.13:

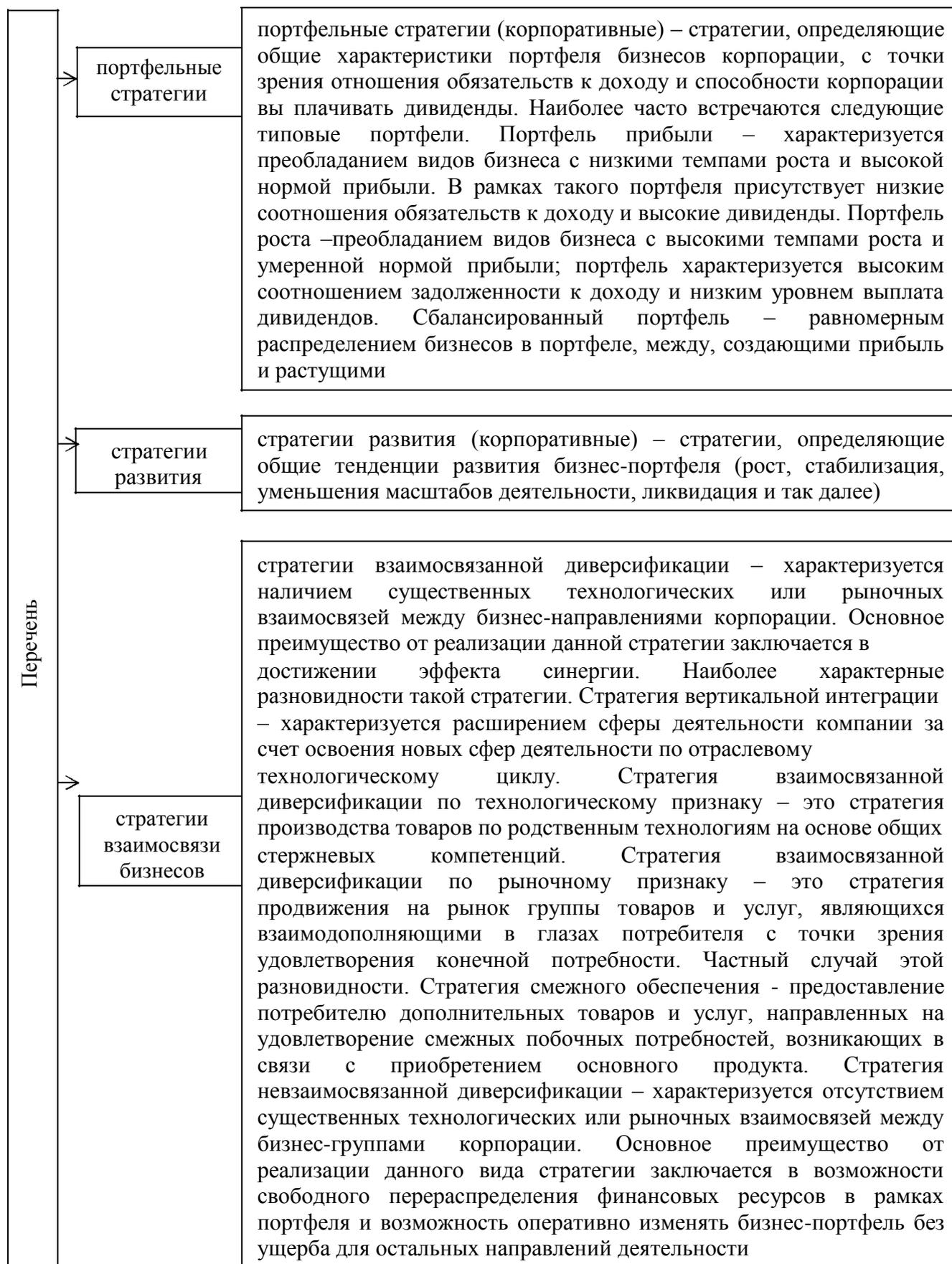


Рисунок 1.13 – Основные типы корпоративных стратегий [51,с.205]

В современных условиях экономическая теория предлагает ряд стратегических решений, которые помогут повысить стратегию безопасности.

Для максимизации экономической ценности необходимо учитывать, что существует три неразрывно связанных уровня стратегий, анализ которых необходим для получения поставленных целей: корпоративная; бизнес-стратегия; функциональная.

Условно процесс разработки корпоративной стратегии разделен на 6 этапов. Рассмотрены основные типы корпоративных стратегий.

## 2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ООО СК «БОРЕЙ»

### 2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО СК «Борей» учреждено в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации [2] и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998 г. [9].

ООО СК «Борей» зарегистрирована 9 января 2013 г.

Статус: действующая.

Юридический адрес: 454106, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Расковой, д. 6, офис 6.

Реквизиты ООО СК «Борей»:

– ИНН 7448154334

– КПП 744801001

– ОГРН 1137448000029

– ОКПО 21526672 [80]

Компания «Борей» осуществляет следующие виды работ – таблица 2.1 [80].

Таблица 2.1 – Работы и услуги ООО СК «Борей»

Работы и услуги	Перечень
Проектирование систем	ОВ - отопление и вентиляция
	АОВ - автоматизация вентиляции и отопления
	Э - электроснабжение
	ВК - водоснабжение и канализация
Монтаж Пуско-наладка Сервисное и гарантийное обслуживание	Систем вентиляции
	Систем кондиционирования воздуха
	Систем воздушного и водяного отопления
	Канализаций общеобменной, ливнёвой и химическостоковой
	Электрощитового и теплового оборудования
Собственные производственные мощности	Тепловые узлы
	Воздуховоды из оцинкованной и коррозионностойкой стали
	Теплообменники
	Насосные станции
	Электрощитовое оборудование
	Заготовки для систем отопления и водоснабжения
	Трубные заготовки для монтажа систем отопления

Виды деятельности ООО СК «Борей» – таблица 2.2 [79].

Таблица 2.2 – Виды деятельности ООО СК «Борей»

Деятельность	ОКВЭД
Основная	41.2 Строительство жилых и нежилых зданий
Дополнительная (11)	43.12 Подготовка строительной площадки
	43.2 Производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительного-монтажных работ
	43.3 Работы строительные отделочные
	43.99 Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки
	46.1 Торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе
	46.74 Торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями
	49.3 Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта
	52.10 Деятельность по складированию и хранению
	52.24 Транспортная обработка грузов
	68.1 Покупка и продажа собственного недвижимого имущества
	71.12.1 Деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора

Основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий», зарегистрировано 11 дополнительных видов деятельности.

Свидетельства и лицензии представлены на рисунках Б.1-Б.3 (приложение Б).

Компания «Борей» – молодая, энергично развивающаяся организация на рынке Челябинска и Челябинской области. Компания успешно работает в области проектирования и строительства вентиляции, кондиционирования, воздушного и водяного отопления, общеобменной, ливнёвой и химическистойкой канализации с 2005 г.

За время работы клиентами стали такие организации как ГОУ ВПО «Южно-Уральский Государственный Университет» где компания «Борей» многократно становилась победителем открытых конкурсов, АО Пивоваренная компания «Балтика», АО «Трубодеталь», СК «Стройком», СК «Магистр» и многие другие.

География поставок компании ООО СК «Борей» стабильно расширяется. Начиная работать по г. Челябинску, за сравнительно короткий промежуток времени компания вышла на область. И, более того, уже сегодня «Борей» выходит

на Уральский регион – завод «Технониколь» (республика Башкортостан) стал постоянным клиентом компании.

В перспективах компании полномасштабное освоение именно Уральского рынка климатической техники, а также создание строительного подразделения [80].

Миссия СК «Борей» – создание для людей благоприятного климата и уюта в любом помещении, как дома, так и на рабочих местах, в цехах, в столовых, в ресторанах, на торговых площадях, в автомастерских, в архивах, на базах отдыха.

Эффективно работающая команда высококлассных специалистов компании ООО СК «Борей» имеет большой опыт в осуществлении проектов кондиционирования и вентиляции различной степени сложности, поэтому практически любая задача заказчика нам по плечу.

Гарантированное качество работы позволяет компании СК «Борей» гордиться всеми своими объектами. Помимо этого, компания занимается электрощитовым оборудованием и автоматизацией различных процессов. Что касается последнего, то принцип работы «автоматики» состоит в том, что с помощью установленных в помещении датчиков подаются сигналы на специальный компьютер, и он, в свою очередь, управляет всем процессом. Например, когда в помещении поднимается температура, автоматика самостоятельно включает кондиционер [80].

Совсем недавно такую автоматическую линию компания СК «Борей» запустила на цинковом заводе. Зачастую непрофессионалу в области климатической техники сложно сделать правильный выбор оборудования лишь на основании данных, полученных со страниц Интернета, газет и журналов. Тем более что эти данные, полученные из разных источников, бывают часто противоречивы. Поэтому в компании «Борей» приветствуется живое общение с клиентом. Здесь всегда помогут сократить время поисков и сделать действительно правильный выбор.

Сотрудники компании «Борей» со знанием дела ответят как по телефону, так и при личной встрече, на все интересующие вопросы. Также можно заказать и

выезд специалистов на объект, где при наглядном рассмотрении более, верно, будут учтены все его характеристики, а, следовательно, более точно спроектировано оборудование [80].

В компании есть всё необходимое для производства качественной климатической техники и не только: во-первых, как импортные, так и отечественные материалы от надежных поставщиков; во-вторых, современная производственно-техническая база, на которой имеются: цех электрощитового оборудования, в котором готовятся щиты управления; жестяной цех, где на листогибочных станках изготавливаются воздухопроводы из оцинкованной стали; цех подготовки, в котором собираются узлы для монтажа на объект.

Тщательный контроль ведется на всех стадиях производства, несмотря на то, что все оборудование в цехах новое и отвечает всем требованиям сегодняшнего времени. Важно отметить, что многое делается специалистами «Борей» вручную. Например, руками собираются щиты, а также узлы на сварку и на болты. Такая сборка позволяет обеспечить высокое качество изготовленного оборудования и повысить его надёжность [80].

Все работники компании прошли соответствующее обучение и постоянно повышают свою квалификацию, в результате чего заказчик получает квалифицированную помощь на всем протяжении сотрудничества, начиная от первоначальной консультации и подбора оборудования, заканчивая квалифицированным монтажом и последующим обслуживанием как бытовой, так и промышленной климатической техники [80].

Таким образом, ООО СК «Борей» зарегистрирована 9 января 2013 г. Основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий», зарегистрировано 11 дополнительных видов деятельности.

География поставок компании ООО СК «Борей» стабильно расширяется.

Миссия СК «Борей» – создание для людей благоприятного климата и уюта в любом помещении, как дома, так и на рабочих местах, в цехах, в столовых, в ресторанах, на торговых площадях, в автомастерских, в архивах, на базах отдыха.

## 2.2 Экспресс-анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО СК «Борей»

Отчетность ООО СК «Борей» представлена в приложении В.

Анализ бухгалтерского баланса представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ бухгалтерского баланса ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
<b>АКТИВ</b>								
<b>I Внеоборотные активы</b>								
Основные средства	565	1,9	547	3,1	8 622	26,8	8 057	24,8
Итого по разделу I	565	1,9	547	3,1	8 622	26,8	8 057	24,8
<b>II Оборотные активы</b>								
Запасы	2 856	9,8	6 086	34,3	9 371	29,1	6 515	19,3
Дебиторская задолженность	24 410	84,1	10 953	61,8	12 149	37,7	- 12 261	-46,3
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 209	4,2	143	0,8	2 068	6,4	859	2,3
Итого по разделу II	28 475	98,1	17 182	96,9	23 588	73,2	-4887	-24,8
<b>БАЛАНС</b>	<b>29 040</b>	<b>100,0</b>	<b>17 729</b>	<b>100,0</b>	<b>32 210</b>	<b>100,0</b>	<b>3 170</b>	<b>0,0</b>
<b>ПАССИВ</b>								
<b>III Капитал и резервы</b>								
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	12	0,0	12	0,1	12	0,0	0	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4 903	16,9	5 462	30,8	5 759	17,9	856	1,0
Итого по разделу III	4 915	16,9	5 474	30,9	5 771	17,9	856	1,0
<b>IV Долгосрочные обязательства</b>								
Итого по разделу IV	0	0,0	-	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>V Краткосрочные обязательства</b>								
Заемные средства	10	0,0	0	0,0	124	0,4	114	0,4
Кредиторская задолженность	24 115	83,0	12 255	69,1	26 315	81,7	2 200	-1,3
Итого по разделу V	24 125	83,1	12 255	69,1	26 439	82,1	2 314	-1,0
<b>БАЛАНС</b>	<b>29 040</b>	<b>100,0</b>	<b>17 729</b>	<b>100,0</b>	<b>32 210</b>	<b>100,0</b>	<b>3 170</b>	<b>0,0</b>

Динамика валюты баланса представлена на рисунке 2.1.

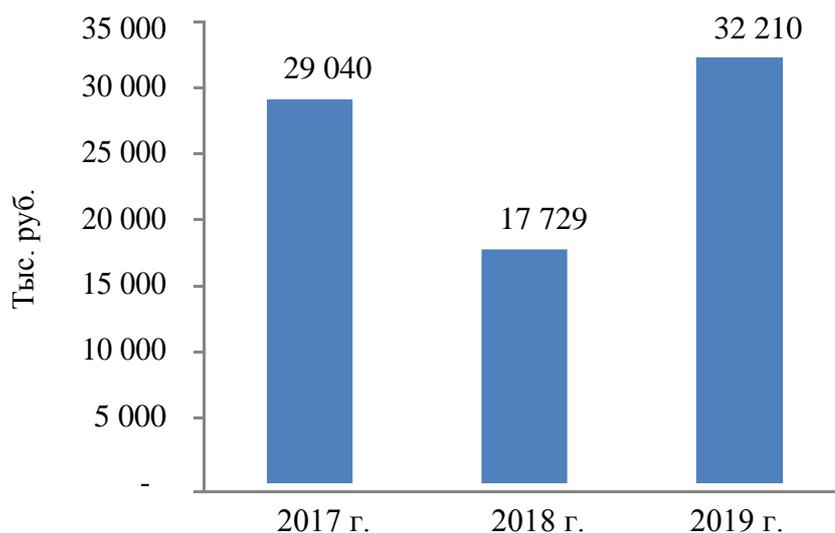


Рисунок 2.1 – Динамика валюты баланса ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Валюта баланса увеличилась на 3 170 тыс. руб. (темп роста 110,9 %). ООО СК «Борей» действующее, развивающееся предприятие.

Динамика разделов актива баланса представлена на рисунке 2.2.

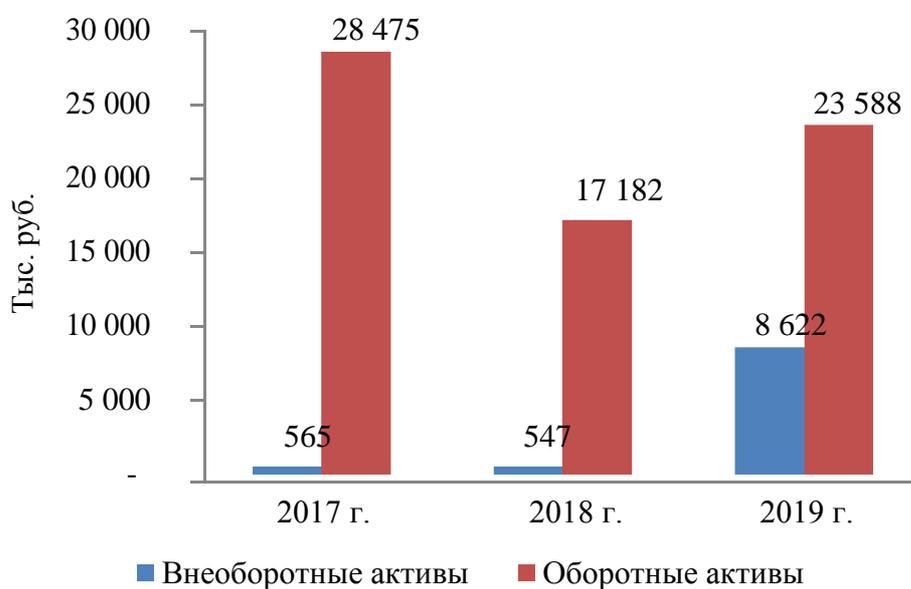


Рисунок 2.2 – Динамика разделов актива баланса ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Активы баланса представлены внеоборотными активами, которые увеличились на 8 057 тыс. руб., в 15 раз и оборотными, которые сократились на 4 887 тыс. руб. (на 17,2 %). Удельный вес внеоборотных активов в активах увеличился на 24,8 % и составил за 2019 г. 26,8 %.

Внеоборотные активы на 100 % представлены основными средствами.

Оборотные активы представлены дебиторской задолженностью, которая сократилась на 12 261 тыс. руб., в 2 раза и запасами, которые увеличились на 6 515 тыс. руб. (темп роста 328,1 %). Удельный вес дебиторской задолженности сократился на 46,3 % и составил за 2019 г. 37,7 %, удельный вес запасов увеличился на 19,3 % и составил за 2019 г. 29,1 %.

Динамика разделов пассива баланса представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Динамика разделов пассива баланса ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Пассивы баланса представлены собственным капиталом, который увеличился на 856 тыс. руб. (темп роста 117,4 %) и краткосрочным привлеченным, который увеличился на 2 314 тыс. руб. (темп роста 109,6 %). Удельный вес собственного капитала увеличился на 1,0 % и составил за 2019 г. 17,9 %.

Собственный капитал состоит из уставного – 12 тыс. руб. (не менялся) и нераспределенной прибыли, которая увеличилась на 856 тыс. руб. (темп роста 117,5 %).

Краткосрочный привлеченный капитал состоит из заемных средств, которые увеличились на 114 тыс. руб., в 11 раз и кредиторской задолженности, который увеличилась на 2 200 тыс. руб. (темп роста 109,1 %).

Анализ платежеспособности предприятия представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ показателей платежеспособности ООО СК «Борей» за 2017–2019 год, руб./руб.

Показатель	Норматив	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25	0,050	0,012	0,078	0,028
Коэффициент быстрой ликвидности	1,00	1,062	0,905	0,538	- 0,524
Коэффициент текущей ликвидности	2,00	1,180	1,402	0,892	- 0,288

Динамика показателей платежеспособности представлена на рисунке 2.4.

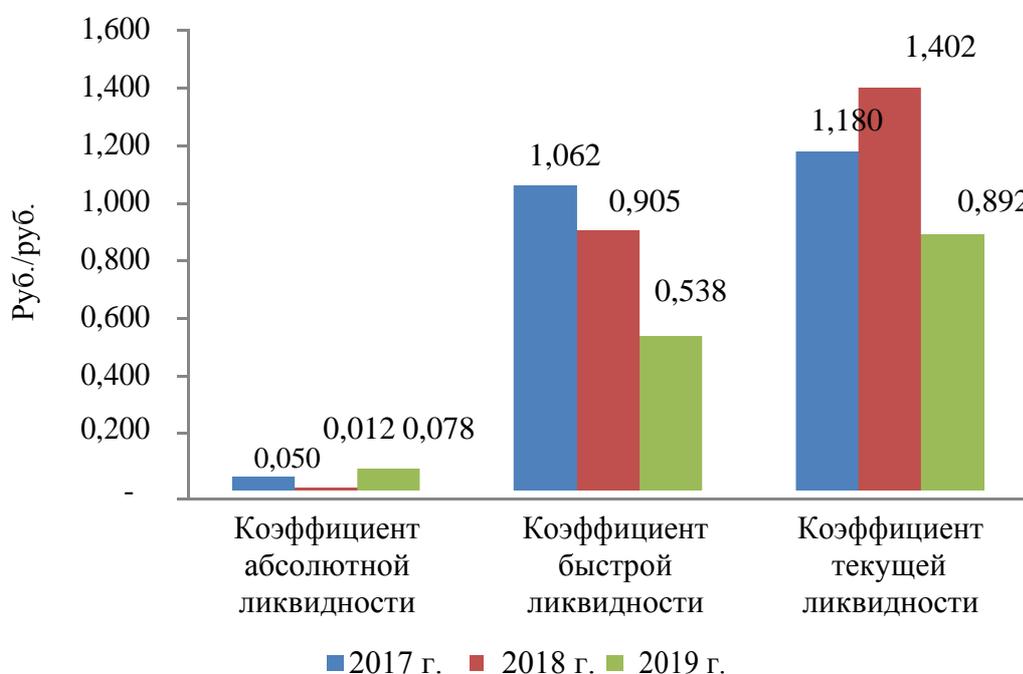


Рисунок 2.4 – Динамика показателей платежеспособности ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,028 руб./руб., ниже нормативного значения, коэффициент быстрой ликвидности сократился на 0,524 руб./руб., ниже нормативного значения, коэффициент текущей ликвидности сократился на 0,288 руб./руб., ниже нормативного значения. ООО СК «Борей» неплатежеспособно в кратко и долгосрочном периодах.

Анализ финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ показателей финансовой устойчивости ООО СК «Борей» (абсолютные показатели) за 2017– 2019 год, тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Общая величина запасов (ЗАП)	2 856	6 086	9 371
Собственные источники (СИ)	4 350	4 927	-2851
Собственные оборотные средства (СОС)	4 350	4 927	-2851
Нормальные источники формирования запасов (НИС)	4 360	4 927	-2727
Абсолютные показатели финансовой устойчивости			
±Δ Ф1	1 494	-1159	- 12 222
±Δ Ф2	1 494	-1159	- 12 222
±Δ Ф3	1 504	-1159	- 12 098
	Абсолютная финансовая устойчивость	Кризисное финансовое состояние	Кризисное финансовое состояние

Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям – снижение финансовой устойчивости: абсолютная финансовая устойчивость за 2017 г. и кризисное финансовое состояние за 2019 г.

Анализ финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ показателей финансовой устойчивости ООО СК «Борей» (относительные показатели) за 2017–2019 год, руб./руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение
Коэффициент загрузки рабочего капитала в обороте	0,354	0,273	0,390	0,036
Коэффициент оборачиваемости текущих активов	2,826	3,666	2,565	- 0,261
Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам	1,180	1,402	0,892	- 0,288
Уровень чистого оборотного капитала	0,150	0,278	- 0,089	- 0,238

Окончание табл. 2.6

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение
Коэффициент устойчивости структуры оборотных активов	0,153	0,287	- 0,121	- 0,274
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	1,523	0,810	- 0,304	- 1,827
Коэффициент финансовой маневренности	0,054	0,078	- 0,047	- 0,101
Коэффициент автономии	0,169	0,309	0,179	0,010
Финансовый рычаг	5,908	3,239	5,581	- 0,327
Коэффициент финансовой напряженности	4,908	2,239	4,581	- 0,327
Плечо финансового рычага	0,002	0	0,021	0,019

Динамика показателей финансовой устойчивости представлена на рисунке 2.5.

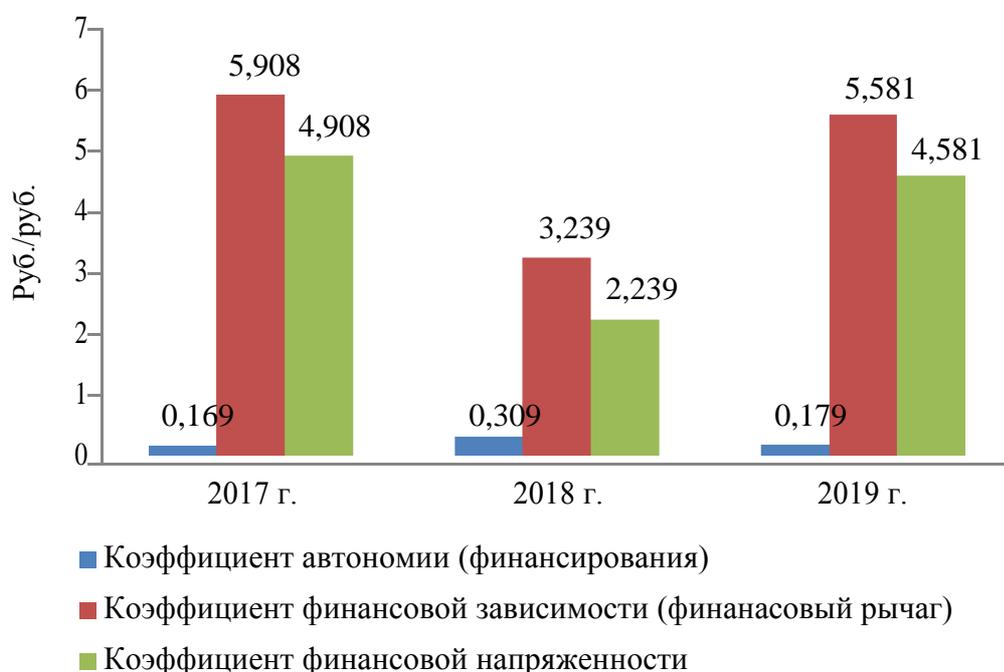


Рисунок 2.5 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия имеют отрицательную динамику, что подтверждает кризисное финансовое состояние ООО СК «Борей».

Деловую активность предприятия характеризуют показатели оборачиваемости.

Анализ деловой активности предприятия представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ показателей деловой активности ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение
Коэффициент оборачиваемости капитала (деловая активность), руб./руб.	2,771	3,553	1,879	- 0,893
Период оборачиваемости капитала (деловая активность), дн.	130	101	192	62
Коэффициент оборачиваемости основного капитала, руб./руб.	142,450	115,148	7,018	- 135,431
Период оборачиваемости основного капитала, дн.	3	3	51	49
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, руб./руб.	2,826	3,666	2,565	- 0,261
Период оборачиваемости оборотного капитала, дн.	127	98	140	13
Коэффициент оборачиваемости запасов, руб./руб.	28,181	10,349	6,457	- 21,723
Период оборачиваемости запасов, дн.	13	35	56	43
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, руб./руб.	3,297	5,751	4,981	1,684
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.	109	63	72	- 37
Коэффициент оборачиваемости денежных средств и денежных эквивалентов, руб./руб.	66,571	440,462	29,262	- 37,309
Период оборачиваемости денежных средств и денежных эквивалентов, дн.	5	1	12	7
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, руб./руб.	3,338	5,140	2,300	- 1,038
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн.	108	70	157	49

Коэффициент деловой активности сокращается за исследуемый период на 0,893 руб./руб., то есть способность капитала «зарабатывать» и накапливать выручку снижается.

Практически все показатели оборачиваемости имеют отрицательную динамику, следовательно, деловая активность ООО СК «Борей» снижается.

Выручка предприятия сократилась на 19 971 тыс. руб..

Динамика коэффициента деловой активности – рисунок 2.6.

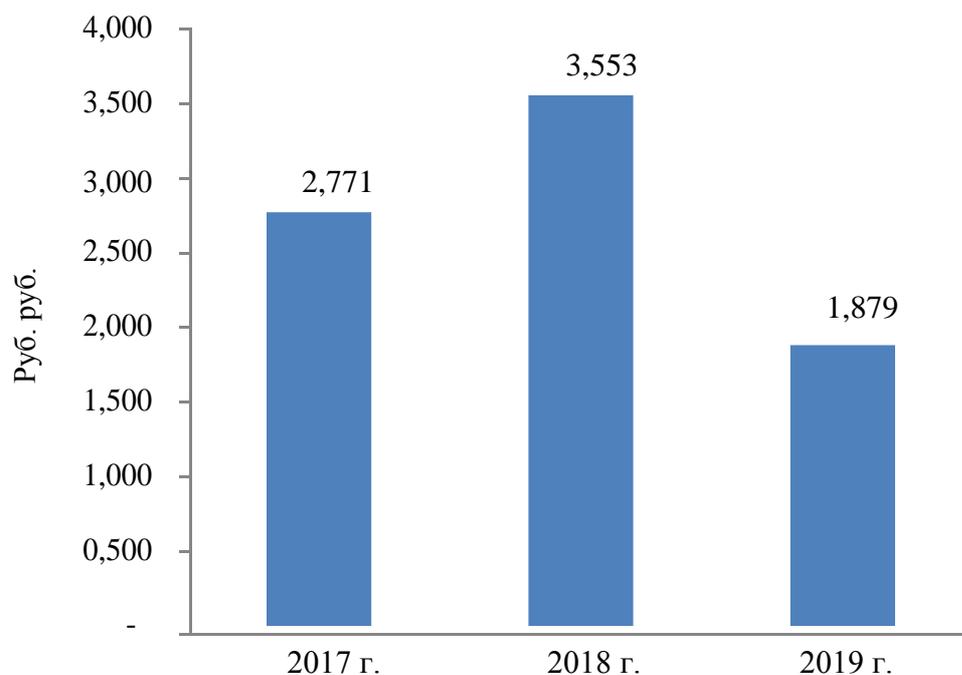


Рисунок 2.6 – Динамика коэффициента деловой активности ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Анализ отчета о финансовых результатах представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ отчета о финансовых результатах ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	80 484	100,0	62 986	99,3	60 513	94,5	- 19 971	- 5,5
Себестоимость продаж	74 348	92,4	62 224	98,1	59 849	93,4	- 14 499	1,1
Валовая прибыль (убыток)	6 136	7,6	762	1,2	664	1,0	-5472	- 6,6
Прибыль (убыток) от продаж	6 136	7,6	762	1,2	664	1,0	-5472	- 6,6
Прочие доходы	0	0	415	0,7	3 546	5,5	3 546	5,5
Прочие расходы	435	0,5	437	0,7	3 835	6,0	3 400	5,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	5 701	7,1	740	1,2	375	0,6	-5326	- 6,5
Текущий налог на прибыль	1 144	1,4	166	0,3	78	0,1	-1066	- 1,3

Окончание табл. 2.8

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение	
	тыс. руб.	%						
Чистая прибыль (убыток)	4 557	5,7	574	0,9	297	0,5	-4259	- 5,2

В структуре дохода выручка занимает 94,5 % (за 2017 г. 100 %), себестоимость сократилась на 14 499 тыс. руб.

Сальдо прочих доходов и расходов увеличилось на 146 тыс. руб.

Валовая прибыль сократилась на 5 472 тыс. руб., прибыль от продаж сократилась на 5 472 тыс. руб., прибыль до налогообложения сократилась на 5 326 тыс. руб.

Налог на прибыль сократился на 1 066 тыс. руб.

Чистая прибыль ООО СК «Борей» сократилась на 4 259 тыс. руб., в 15 раз, что является отрицательным фактом хозяйствования предприятия.

Динамика основных статей показана на рисунке 2.7.

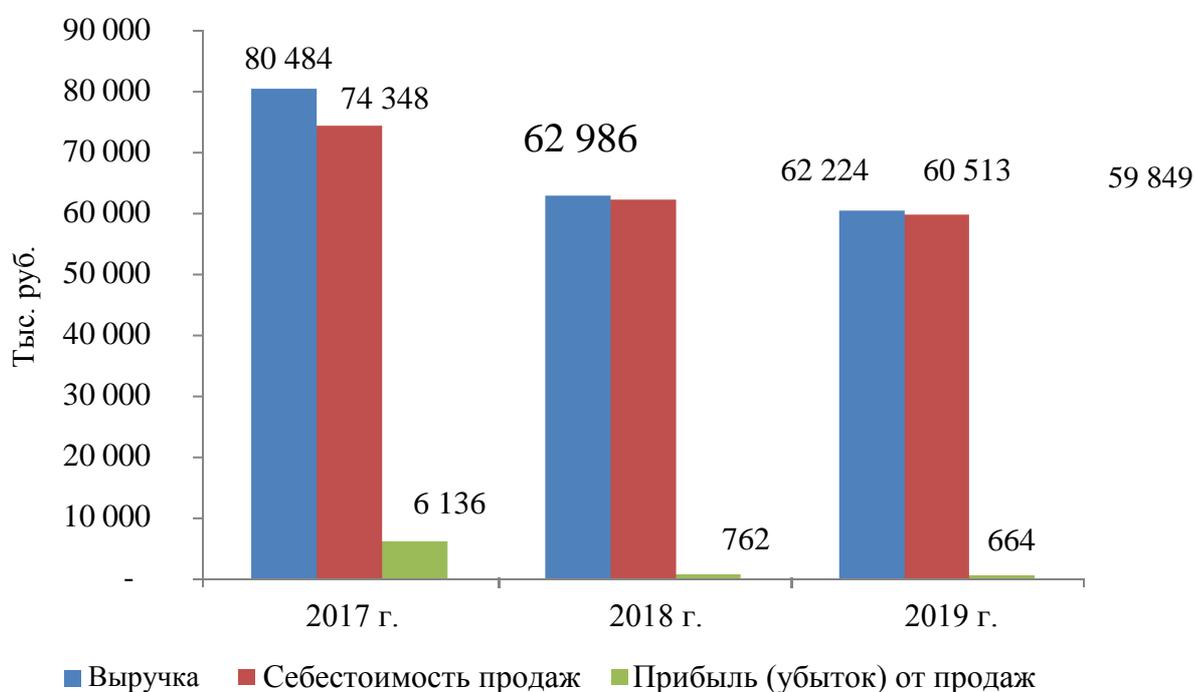


Рисунок 2.7 – Динамика статей отчета о финансовых результатах ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Динамика чистой прибыли показана на рисунке 2.8.

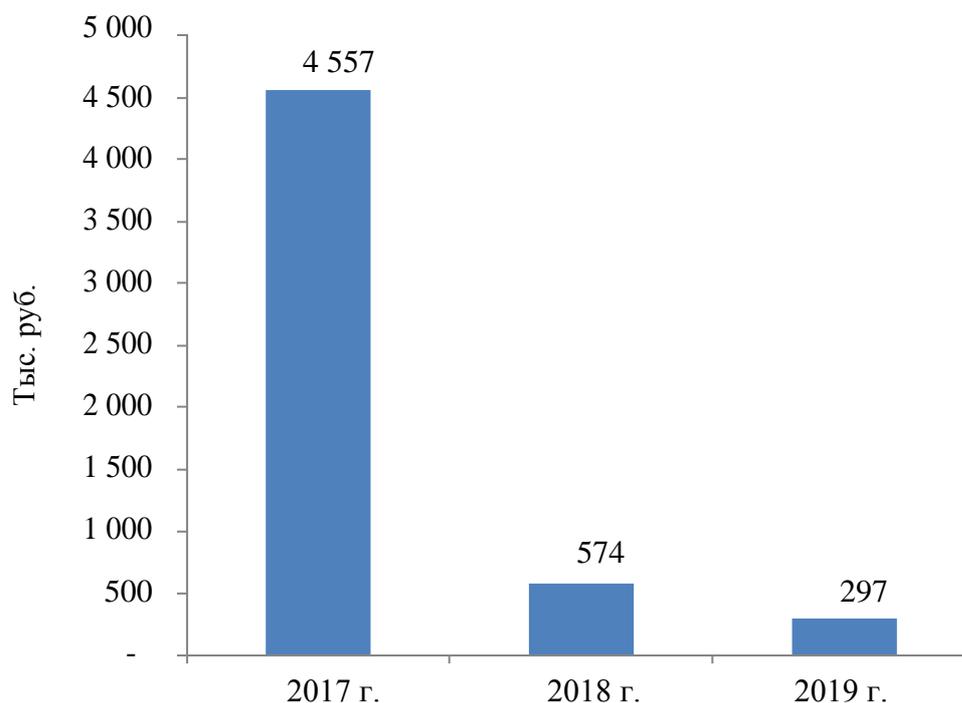


Рисунок 2.8 – Динамика чистой прибыли ООО СК «Борей» за 2017–2019 год

Анализ рентабельности представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ показателей рентабельности ООО СК «Борей» за 2017–2019 год, %

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение
Рентабельность основной деятельности	8,3	1,2	1,1	- 7,1
Рентабельность оборота	7,6	1,2	1,1	- 6,5
Рентабельность экономическая	21,1	4,3	2,1	- 19,1
Рентабельность финансовая	92,7	10,5	5,1	- 87,6

Наблюдаем отрицательную динамику показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Так рентабельность основной деятельности сократилась на 7,1 п/пункта, рентабельность оборота на 6,5 п/пункта, экономическая рентабельность на 19,1 п/пункта, финансовая рентабельность на 87,6 п/пункта.

Динамика показателей рентабельности показана на рисунке 2.9.

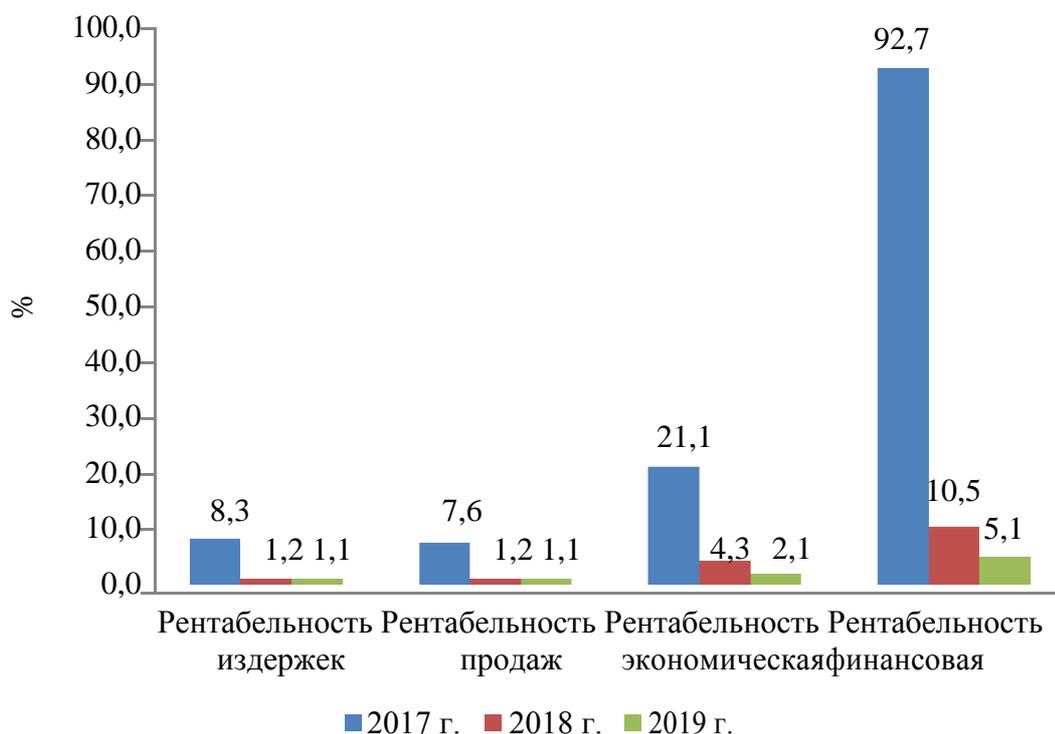


Рисунок 2.9 – Динамика показателей рентабельности ООО СК «Борей» за 2017– 2019 год

Уровень показателей 2019 г. ниже среднеотраслевых значений, следовательно, ООО СК «Борей» недостаточно эффективно использует имущество и свои финансовые ресурсы. Таким образом, валюта баланса увеличилась на 3 170 тыс. руб. (темп роста 110,9 %). ООО СК «Борей» действующее, развивающееся предприятие.

Активы баланса представлены внеоборотными активами, которые увеличились на 8 057 тыс. руб., в 15 раз и оборотными, которые сократились на 4 887 тыс. руб. (на 17,2 %). Удельный вес внеоборотных активов в активах увеличился на 24,8 % и составил за 2019 г. 26,8 %. Внеоборотные активы на 100 % представлены основными средствами. Оборотные активы представлены дебиторской задолженностью, которая сократилась на 12 261 тыс. руб., в 2 раза и запасами, которые увеличились на 6 515 тыс. руб. (темп роста 328,1 %).

Удельный вес дебиторской задолженности сократился на 46,3 % и составил за 2019 г. 37,7 %, удельный вес запасов увеличился на 19,3 % и составил за 2019 г. 29,1 %.

Пассивы баланса представлены собственным капиталом, который увеличился на 856 тыс. руб. (темп роста 117,4 %) и краткосрочным привлеченным, который увеличился на 2 314 тыс. руб. (темп роста 109,6 %). Удельный вес собственного капитала увеличился на 1,0 % и составил за 2019 г. 17,9 %. Собственный капитал состоит из уставного – 12 тыс. руб. (не менялся) и нераспределенной прибыли, которая увеличилась на 856 тыс. руб. (темп роста 117,5 %). Краткосрочный привлеченный капитал состоит из заемных средств, которые увеличились на 114 тыс. руб., в 11 раз и кредиторской задолженности, который увеличилась на 2 200 тыс. руб. (темп роста 109,1 %).

Коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,028 руб./руб., ниже нормативного значения, коэффициент быстрой ликвидности сократился на 0,524 руб./руб., ниже нормативного значения, коэффициент текущей ликвидности сократился на 0,288 руб./руб., ниже нормативного значения. ООО СК «Борей» неплатежеспособно в кратко и долгосрочном периодах.

Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям – снижение финансовой устойчивости: абсолютная финансовая устойчивость за 2017 г. и кризисное финансовое состояние за 2019 г. Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия имеют отрицательную динамику, что подтверждает кризисное финансовое состояние ООО СК «Борей».

Коэффициент деловой активности сокращается за исследуемый период на 0,893 руб./руб., то есть способность капитала «зарабатывать» и накапливать выручку снижается. Практически все показатели оборачиваемости имеют отрицательную динамику, следовательно, деловая активность ООО СК «Борей» снижается.

Выручка предприятия сократилась на 19 971 тыс. руб., в структуре дохода выручка занимает 94,5 % (за 2017 г. 100 %), себестоимость сократилась на 14 499

тыс. руб. Сальдо прочих доходов и расходов увеличилось на 146 тыс. руб. Валовая прибыль сократилась на 5 472 тыс. руб., прибыль от продаж сократилась на 5 472 тыс. руб., прибыль до налогообложения сократилась на 5 326 тыс. руб. Налог на прибыль сократился на 1 066 тыс. руб. Чистая прибыль ООО СК «Борей» сократилась на 4 259 тыс. руб., в 15 раз, что является отрицательным фактом хозяйствования предприятия. Наблюдаем отрицательную динамику показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Так рентабельность основной деятельности сократилась на 7,1 п/пункта, рентабельность оборота на 6,5 п/пункта, экономическая рентабельность на 19,1 п/пункта, финансовая рентабельность на 87,6 п/пункта. Уровень показателей 2019 г. ниже среднеотраслевых значений, следовательно, ООО СК «Борей» недостаточно эффективно использует имущество и свои финансовые ресурсы.

### 2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Выполним стратегический анализ взаимодействия ООО СК «Борей» и среды. Поскольку именно во взаимодействии со средой можно оценить сильные и слабые стороны бизнеса, оценить роль и место проекта в его развитии, конкретизировать существо проекта, оценить его жизнеспособность и наиболее значимые шаги реализации.

Все изменения во внешней среде вызывают ответные изменения у любого хозяйствующего субъекта, который стремится изменить организационную структуру управления, приспособиться к внешним изменениям, меняет производственную структуру, соответственно, корректирует стратегическое развитие.

Окружающая среда предприятия является быстро изменяющейся, так как наблюдаем рост числа конкурентов, которые агрессивно настроены на захват соответствующего рынка [45, с.246].

В таблице 2.10 представлены факторы внешней среды, оказывающие влияние на предприятие.

Факторы оценим по 5-ти бальной шкале с весовыми коэффициентами важности каждого фактора.

Таблица 2.10 – PEST-анализ ООО СК «Борей»

Политические факторы - P	20 %	Экономические факторы - E	30 %
Разработка государственных программ по поддержанию отрасли	2	Темп инфляции	-2
Совершенствование законодательства	1	Уровень конкуренции	4
Повышение заинтересованности государства в разработке социальных программ	4	Растущий курс доллара, евро	-2
Ситуация в мире, стране	-1	Взаимовыгодное сотрудничество с контрагентами	3
Санкции	-1		
Социальные факторы - S	30 %	Технологические факторы - T	20
Ухудшение социального климата города	-3	Рост внимания к научным исследованиям и разработкам	3
Демографические условия	-2	Интернет и мобильные технологии - совершенствование сбытовой политики	2
Уровень безработицы	-1	Совершенствование технической документации, внедрение ГОСТов	3
Платежеспособность населения	-1		

Произведем расчет суммарного воздействия факторов с учетом веса.

$$P = 0,2 \times (2 + 1 + 4 - 1 - 1) = 1,0.$$

$$E = 0,3 \times (-2 + 4 - 2 + 3) = 0,9.$$

$$S = 0,3 \times (-3 - 2 - 1 - 1) = -2,1.$$

$$T = 0,2 \times (3 + 2 + 3) = 1,6.$$

Выделим наиболее значимые факторы.

Влияние факторов наглядно представлено на рисунке 2.10.

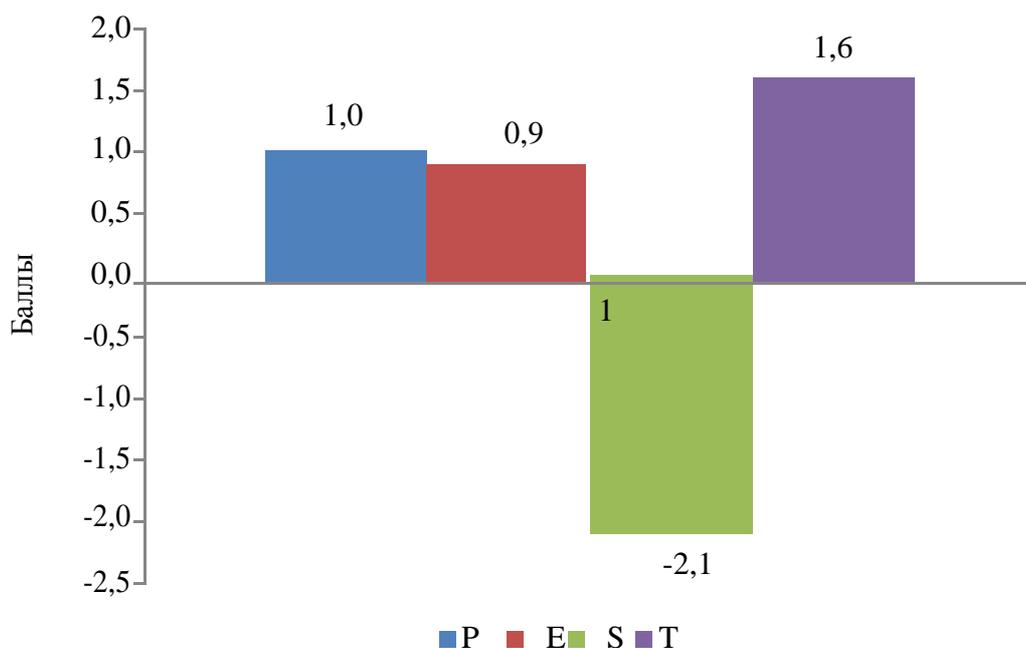


Рисунок 2.10 – Влияние факторов внешней среды на ООО СК «Борей»

Составим матрицу качественной оценки возможностей – рисунок 2.11.

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поддержка отрасли со стороны государства	Социальные программы	Лояльная налоговая политика
Средняя	Рост внимания к научным исследованиям и разработкам	Взаимовыгодное сотрудничество	Потребление работ и услуг
Низкая	Возможности оборудования	Интернет и мобильные технологии	Государственные программы
Работаем			
Наблюдаем			
Отбрасываем			

Рисунок 2.11 – Матрица качественной оценки возможностей ООО СК «Борей»

К ключевым возможностям, которые предоставляет макросреда, следует отнести: стабильный рост емкости рынка в количестве услуг; рост требований населения к сервису при прочих равных условиях; Интернет и мобильные технологии в деятельности предприятия.

Составим матрицу качественной оценки угроз – рисунок 2.12.

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая			Уровень доходов	
Средняя	Высокий уровень конкуренции	Ухудшение социального климата		Скорость разработки и внедрения новых технологий
Низкая	Дефицит квалифицированных кадров	Нестабильность курса валюты		Отсутствие защиты интеллектуальной собственности
Работаем				
Работаем при наличии ресурсов				
Наблюдаем				
Отбрасываем				

Рисунок 2.12 – Матрица качественной оценки угроз ООО СК «Борей»

Ключевые угрозы: тенденция нехватки высококвалифицированных кадров; высокий уровень конкуренции в отрасли; снижение платежеспособности населения.

Политические факторы.

Изменение законодательства оказывает больше положительного влияния, ведение бизнеса упрощается, также государство разрабатывает программы по поддержанию отрасли. Политические факторы положительно влияют на деятельность ООО СК «Борей».

Экономические факторы.

Темпы инфляции остаются высокими. Предприятия теряют часть потенциальной прибыли из-за инфляции, соответственно это негативный фактор. Рост курса валюты по отношению к рублю оказывает негативное влияние, как на экономику в целом, так и на ООО СК «Борей», так, например комплектующие выросли в цене на 30 %. Снижается платежеспособность населения.

Но положительным оказывается расширение взаимовыгодного сотрудничества с контрагентами. Увеличение конкуренции свидетельствует о появлении на рынке

нового игрока или усилении позиций старых. При уменьшении конкуренции предприятию будет намного проще занять лидирующие позиции на соответствующем рынке и увеличить долю рынка. Экономические факторы положительно влияют на деятельность ООО СК «Борей».

#### Социальные факторы.

Увеличение безработицы скажется недостатком квалифицированных кадров, что негативно скажется на темпах производства и развития. Чем больше население конкретной территории, которая является рынком сбыта для предприятия, тем выше прибыль.

Соответственно, уменьшение населения влечет за собой снижение уровня продаж. Большая покупательская способность влечет за собой увеличение продаж продукции предприятия, что исключительно положительно влияет на ее развитие. Уменьшение уровня доходов негативно скажется на уровне продаж предприятия. Социальные факторы отрицательно влияют на деятельность ООО СК «Борей».

#### Технологические факторы.

Совершенствование сбыта положительно повлияет на развитие предприятия, на совершенствование его логистических систем. Технологические факторы положительно влияют на деятельность ООО СК «Борей».

Ключевые факторы успеха оценим по 5-ти балльной шкале с весовыми коэффициентами важности каждого критерия – таблица 2.11.

Таблица 2.11 – КФУ ООО СК «Борей»

Наименование	Вес КФУ	ООО СК «Борей»	Средневзвешенная оценка
Доля предприятия на рынке	0,15	3	0,45
Качество произведенной продукции, оказываемых услуг	0,15	5	0,75
Уровень цен произведенной продукции, оказываемых услуг	0,10	5	0,50
Ассортимент произведенной продукции, оказываемых	0,15	4	0,60

Окончание таблицы 2.11

Наименование	Вес КФУ	ООО СК «Борей»	Средневзвешенная оценка
услуг			
Развитость предприятия	0,30	3	0,90
Реклама (бюджет рекламы, средства продвижения)	0,15	4	0,60
Итого	1,0		3,8

Стратегию ООО СК «Борей» в настоящее время оценим как недостаточно эффективную по причине: при высоком качестве услуг, доля предприятия на рынке недостаточна.

Рассмотрим силы Портера, которые оказывают влияние на деятельность ООО СК «Борей» в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Пять сил Портера ООО СК «Борей»

Наименование силы	Влияние на «Борей»
Риск входа потенциальных конкурентов	Преимущества недостаточны, единственным преимуществом может стать цена на услуги и работы предприятия
Соперничество существующих в отрасли компаний	Уровень конкуренции высокий
Возможность покупателей «торговаться»	Наличие у конкурентов подобных услуг и работ, вызывает необходимость мониторинга цен
Давление со стороны поставщиков	Количество поставщиков не большое, влияние оказывают только цены поставщиков
Появления заменяющих продуктов (товаров-заменителей)	Товары-заменители отсутствуют

Цены являются конкурентоспособными. Политика продвижения услуг – реклама в СМИ, в специализированных периодических изданиях.

При анализе конкурентов важно отметить, что основными конкурентами являются – таблица 2.13 [79].

Таблица 2.13 – Конкуренты ООО СК «Борей»

Компания	Дата регистрации	Дополнительные сведения
ИП Нецветаев К.Г.	24 марта 2015 г.	ИНН 745109489337; Госконтрактов 132
ООО «Хоумклимат»	22 марта 2011 г.	ИНН 7455003248; Уставный капитал 10 тыс.

## Окончание таблицы 2.13

Компания	Дата регистрации	Дополнительные сведения
		руб.; Выручка 14,6 млн. руб.; Госконтрактов 77
ООО Фирма «Уралводоприбор»	21 декабря 2002 г.	ИНН 7449020291; Уставный капитал 10 тыс. руб.; Выручка 351,9 млн. руб.; Госконтрактов 87
ООО «Кастор»	9 января 2007 г.	ИНН 7451241749; Уставный капитал 10 тыс. руб.; Выручка 15,6 млн. руб.; Госконтрактов 18
ООО «Стройком-к»	12 августа 2003 г.	ИНН 7444029036; Уставный капитал 10 тыс. руб.; Выручка 28,1 млн. руб.; Госконтрактов 179
ООО «Климат»	9 сентября 2010 г.	ИНН 7452078220; Уставный капитал 40 тыс. руб.; Госконтрактов 42
ИП Соловьев О.П.	28 ноября 2005 г.	ИНН 744713302983; Госконтрактов 29
ИП Нурмухаметов И.А.	30 июня 2014 г.	ИНН 740414155998; Госконтрактов 25

Характеристика основных конкурентов представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Характеристика основных конкурентов ООО СК «Борей»

Наименование	Борей	Уралводоприбор	Хоумклимат	Кастор	Климат
Рейтинг	22	33	25	15	2
Уровень обслуживания	Высокий	Высокий	Высокий	Средний	Средний
Развитие	Рынок Челябинской области, Башкирия	Рынок Челябинской области, Башкирия, Свердловская область	Рынок Челябинской области, Башкирия, Свердловская область	Рынок Челябинской области, Башкирия	Рынок Челябинской области
Сопутствующие услуги	Гарантия, сервисное обслуживание	Гарантия, сервисное обслуживание	Гарантия, сервисное обслуживание	Гарантия	Гарантия
Наличие производственных площадей	В наличии	В наличии	В наличии	В наличии	Нет
Уровень цен	Средний	Высокий	Средний	Средний	Низкий
Рекламная активность	Высокая	Высокая	Средняя	Отсутствует	Отсутствует
Сильные стороны	Активная реклама, имидж	Высокий рейтинг, активная реклама	Высокий рейтинг	Отсутствуют	Низкая цена
Слабые стороны	Отсутствуют	Отсутствуют	Недостаточная реклама	Отсутствие рекламы	Низкий рейтинг, отсутствие рекламы

Конкурентные преимущества ООО СК «Борей»: высокий уровень обслуживания; стабильные цены; маркетинговая политика; положительный имидж.

Оценим факторы внешней среды в таблице 2.15 по 5-ти бальной шкале.

Таблица 2.15 – Оценка факторов внешней среды ООО СК «Борей»

Факторы среды	Значимость	Оценка экспертов	Взвешенная оценка
Платежеспособность населения Челябинской области	0,2	3	0,6
Наличие производственных площадей	0,1	5	0,5
Репутация предприятия на рынке	0,1	3	0,3
Растущий спрос на продукцию, услуги предприятия	0,1	5	0,5
Сопутствующие услуги, оказываемые предприятием	0,1	5	0,5
Число конкурентов на рынке	0,2	3	0,6
Цена на работы и услуги в сравнении с конкурентами	0,2	2	0,4
Итого	1		3,4

Среди факторов внешней среды наибольшее значение имеют: конкуренты, платежеспособность, сопутствующие услуги.

Модель McKinsey 7S представляет собой анализ внутренней организационной структуры и принципов работы предприятия [45, с.248].

Матрица соответствия организационных факторов – таблица 2.16.

Таблица 2.16 – Матрица соответствия организационных факторов в ООО «Борей»

X	Сотрудники	Стиль	Навыки	Ценности	Система	Структуры	Стратегия
Стратегия	Непродуманная система мотива приведет к теку чести кадров, отсутствие кон троля за обуче нием препятст вуют реализа ции стратегии	Соответ	Способствуют реализации стратегии	Способствуют реализации стратегии	Способствует реализации стратегии (система маркетинга, новейшие технологии)	Соответ	
Структуры	Соответ	Соответ	Соответ	Соответ	Соответ		
Система	Соответ	Соответ	Соответ	Соответ			
Ценности	Факторы соот ветствуют, из-	Соответ	Соответ				

Окончание таблицы 2.16

	Сотрудники	Стиль	Навыки	Ценности	Система	Структуры	Стратегия
	за нацеленности на результат страдает качество.						
Навыки	Организация прикладывает усилия для развития навыков в работе с клиентами	Соответ					
Стиль	Соответ						
Сотрудники							

Стратегия.

Процессы повышения степени соответствия работ и услуг современным техническим требованиям, постоянного улучшения качества, накопления производственного потенциала для оптимизации производства, снижения стоимости жизненного цикла работ и услуг на этапах разработки, проектирования, изготовления и эксплуатации образуют комплексную интегрированную систему по стратегическому управлению качеством работ и услуг ООО СК «Борей».

Рассмотрим матрицу SNV-анализа. Рассмотрим в баллах (-5 до +5) в сравнении с конкурентами (средний балл). Матрица SNW-анализа в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Матрица SNW-анализа ООО СК «Борей»\*

Наименование стратегической позиции	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации								X		X		+		
Бизнес-стратегия										X	X	+		
Организационная структура									X	X			+	
Финансы						X		X					+	
Продукт, как конкурентоспособность										X	X	+		
Информационная технология										X	X	+		
Инновации, как способ к реализации на рынках										X	X	+		

\*- X – конкурент (средний балл)

X – ООО СК «Борей»

Количественная оценка факторов внутренней среды для определения степени их значимости по 5-ти бальной шкале проведена в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Количественная оценка факторов внутренней среды ООО СК «Борей»

Факторы	Вес фактора	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Финансы	0,5	2	1,0
Стратегия организации	0,5	3	1,5
Итого слабые стороны	1		2,5
Сильные стороны			
Бизнес-стратегия	0,4	4	1,6
Организационная структура	0,2	5	1,0
Продукт, как конкурентоспособность	0,1	4	0,4
Информационная технология	0,2	4	0,8
Инновации, как способ к реализации на рынке	0,1	3	0,3
Итого сильные стороны	1		4,1

Слабые позиции по отношению к конкурентам: существующая стратегия. Преобладают сильные стороны.

SNV-анализ наглядно показывает преимущество ООО СК «Борей» перед конкурентами.

В таблице 2.19 представлен SWOT-анализ, отражающий анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития ООО СК «Борей» (матрица).

Таблица 2.19 – Матрица SWOT-анализа ООО СК «Борей»

	Р <sub>1</sub> - продукт	Р <sub>2</sub> - цена	Р <sub>3</sub> - сбыт	Р <sub>4</sub> - продвижение
СИ S - ла	современная технология; разнообразный ассортимент работ и услуг; высокое качество; собственные площади	гибкая система скидок; наличный и безналичный расчет	сервисное и гарантийное обслуживание	реклама в СМИ; наружная реклама; реклама в специализированных источниках
W	покупательская способность	низкий уровень доходов населения;	конкуренты	высокая стоимость продвижения

Окончание таблицы 2.19

	Р <sub>1</sub> - продукт	Р <sub>2</sub> - цена	Р <sub>3</sub> - сбыт	Р <sub>4</sub> - продвижение
	покупательская способность	цены средние по сравнению с ценами конкурентов		продукции; малое количество выставок
О	услуг расширение ассортимента; предложение дополнительных	повышение цен у конкурентов; снижение издержек; рост доходов; завоевание других покупателей	выход на областные и краевые рынки	сбыта стимулирование персонала; расширение стимулирования
Т угрозы	расширение ассортимента у конкурентов	рост цен у поставщиков; рост инфляции; высокие расходы на рекламу; рост курса валюты	завоевание рынка конкурентами	рост цен на услуги рекламных агентств; реклама конкурентов более эффективна

Для того чтобы система управления была эффективной, она должна ориентироваться на реализуемую стратегию, общая система должна основываться на альтернативных возможностях.

В завершении оценим уровень экономической безопасности исследуемого предприятия. Шкала уровня экономической безопасности представлена в таблице 2.20 [66, с.76].

Таблица 2.20 – Шкала уровня экономической безопасности предприятия

Интервал	Характеристика состояния
0,00–2,20	критическое
2,21–3,40	кризисное
3,41–4,60	удовлетворительное
4,61–4,80	нормальное
4,81–5,00	стабильное

Средневзвешенная оценка 3,008 находится в интервале «2,21–3,40», что соответствует кризисному уровню экономической безопасности ООО СК «Борей».

Оценка уровня экономической безопасности ООО СК «Борей» представлена в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Оценка уровня экономической безопасности ООО СК «Борей» на 01.01 2020 г.

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение	Значимость	Вес	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Средняя оценка	
Экономический блок												
Темп роста чистой прибыли	↑	51,7	0,1	0,2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Темп роста производительности труда	↑	100,1	0,05	0,3	1	0,050	1	0,050	1	0,050	1,0	0,05
Коэффициент текущей ликвидности	1,0–1,5	1,402	0,1	0,4	2	0,200	2	0,200	3	0,300	2,3	0,23
Коэффициент быстрой ликвидности	≥1	0,538	0,005	0,2	2	0,010	1	0,005	1	0,005	1,3	0,01
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥0,2–0,5	0,078	0,005	0,2	1	0,005	1	0,005	1	0,005	1,0	0,01
Коэффициент покрытия запасов	≥1	0,892	0,1	0,3	1	0,100	2	0,200	1	0,100	1,3	0,13
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,08	-0,304	0,005	0,4	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Коэффициент автономии	0,3	0,179	0,145	0,6	1	0,145	0	0,000	1	0,145	0,7	0,10
Рентабельность активов	>6,5	2,1	0,005	0,2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Рентабельность продаж	>16,5	1,1	0,1	0,2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Рентабельность собственного капитала	>10	5,1	0,005	0,2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Кадровый блок												
Коэффициент текучести кадров	≤0,05	0,12	0,1	0,3	3	0,300	3	0,300	2	0,200	2,7	0,27
Управленческий блок												
Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	↑	100	0,005	0,2	5	0,025	5	0,025	5	0,025	5,0	0,03
Вероятность сохранения коммерческой тайны	↑		0,2	0,7	4	0,800	5	1,000	5	1,000	4,7	0,93
Блок внешних факторов												
Инвестиционная привлекательность	↑		0,05	0,2	3	0,150	3	0,150	3	0,150	3,0	0,15
Деловая активность	≥1	1,879	0,025	0,4	5	0,125	4	0,100	4	0,100	4,3	0,11
Итого			1	5		2,910		3,035		3,080		3,008

Таким образом, анализ внешней среды показал следующее. К ключевым возможностям, которые предоставляет макросреда, следует отнести: стабильный рост емкости рынка в количестве услуг; рост требований населения к сервису при прочих равных условиях; Интернет и мобильные технологии в деятельности предприятия. Ключевые угрозы: тенденция нехватки высококвалифицированных кадров; высокий уровень конкуренции в отрасли; снижение платежеспособности населения.

Политические, экономические и технологические факторы положительно влияют на деятельность ООО СК «Борей». Экономические факторы положительно влияют на деятельность ООО СК «Борей». Ключевые факторы успеха показали, что стратегию ООО СК «Борей» в настоящее время оценим как недостаточно эффективную по причине: при высоком качестве услуг, доля предприятия на рынке недостаточна.

Анализ внешней среды показал следующее. Анализ 5 сил Портера ООО СК «Борей» показал, что цены являются конкурентоспособными. Политика продвижения услуг – реклама в СМИ, в специализированных периодических изданиях. Конкурентные преимущества: высокий уровень обслуживания; стабильные цены; маркетинговая политика; положительный имидж. Среди факторов внешней среды наибольшее значение имеют: конкуренты, платежеспособность, сопутствующие услуги.

Процессы повышения степени соответствия работ и услуг современным техническим требованиям, постоянного улучшения качества, накопления производственного потенциала для оптимизации производства, снижения стоимости жизненного цикла работ и услуг на этапах разработки, проектирования, изготовления и эксплуатации образуют комплексную интегрированную систему по стратегическому управлению качеством работ и услуг ООО СК «Борей». Слабые позиции по отношению к конкурентам: существующая стратегия. Преобладают сильные стороны. SNV-анализ наглядно показывает преимущество ООО СК «Борей» перед конкурентами. Для того чтобы

система управления была эффективной, она должна ориентироваться на реализуемую стратегию, общая система должна основываться на альтернативных возможностях.

Средневзвешенная оценка 3,008 находится в интервале «2,21–3,40», что соответствует кризисному уровню экономической безопасности ООО СК «Борей».

#### Выводы по разделу два

ООО СК «Борей» зарегистрирована 9 января 2013 г. Основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий», зарегистрировано 11 дополнительных видов деятельности. География поставок компании ООО СК «Борей» стабильно расширяется. Миссия СК «Борей» – создание для людей благоприятного климата и уюта в любом помещении, как дома, так и на рабочих местах, в цехах, в столовых, в ресторанах, на торговых площадях, в автомастерских, в архивах, на базах отдыха.

Валюта баланса увеличилась на 3 170 тыс. руб. (темп роста 110,9 %). Активы баланса представлены внеоборотными активами, увеличились на 8 057 тыс. руб., в 15 раз, оборотные сократились на 4 887 тыс. руб. (на 17,2 %). Удельный вес внеоборотных активов увеличился на 24,8 %. 26,8 %. Внеоборотные активы на 100 % представлены основными средствами. Оборотные активы представлены дебиторской задолженностью, сократилась на 12 261 тыс. руб., в 2 раза и запасы, которые увеличились на 6 515 тыс. руб. (темп роста 328,1 %). Удельный вес дебиторской задолженности сократился на 46,3 %, удельный вес запасов увеличился на 19,3 %. Пассивы баланса представлены собственным капиталом, который увеличился на 856 тыс. руб. (темп роста 117,4 %) и краткосрочным привлеченным, который увеличился на 2 314 тыс. руб. (темп роста 109,6 %). Удельный вес собственного капитала увеличился на 1,0 %. Собственный капитал состоит из уставного – 12 тыс. руб. (не менялся) и нераспределенной прибыли,

которая увеличилась на 856 тыс. руб. (темп роста 117,5 %). Краткосрочный привлеченный капитал состоит из заемных средств, которые увеличились на 114 тыс. руб., в 11 раз и кредиторской задолженности, который увеличилась на 2 200 тыс. руб. (темп роста 109,1 %). ООО СК «Борей» неплатежеспособно в кратко и долгосрочном периодах. Показатели финансовой устойчивости характеризуют кризисное финансовое состояние ООО СК «Борей». Деловая активность ООО СК «Борей» снижается. Выручка сократилась на 19 971 тыс. руб., в структуре дохода выручка занимает 94,5 % (за 2017 г. 100 %), себестоимость сократилась на 14 499 тыс. руб. Сальдо прочих доходов и расходов увеличилось на 146 тыс. руб. Валовая прибыль сократилась на 5 472 тыс. руб., прибыль от продаж сократилась на 5 472 тыс. руб., прибыль до налогообложения сократилась на 5 326 тыс. руб. Налог на прибыль сократился на 1 066 тыс. руб. Чистая прибыль ООО СК «Борей» сократилась на 4 259 тыс. руб., в 15 раз. Наблюдаем отрицательную динамику показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Уровень показателей 2019 г. ниже среднеотраслевых значений, следовательно, ООО СК «Борей» недостаточно эффективно использует имущество и свои финансовые ресурсы.

К ключевым возможностям, которые предоставляет макросреда, следует отнести: стабильный рост емкости рынка в количестве услуг; рост требований населения к сервису при прочих равных условиях; Интернет и мобильные технологии в деятельности предприятия. Ключевые угрозы: тенденция нехватки высококвалифицированных кадров; высокий уровень конкуренции в отрасли; снижение платежеспособности населения. Политические, экономические и технологические факторы положительно влияют на деятельность СК «Борей». Социальные факторы отрицательно влияют на деятельность СК «Борей». Ключевые факторы успеха показали, что стратегию СК «Борей» в настоящее время оценим как недостаточно эффективную по причине: при высоком качестве услуг, доля предприятия на рынке недостаточна. Анализ 5 сил Портера «Борей» показал, что цены являются конкурентоспособными. Политика продвижения

услуг – реклама в СМИ, в специализированных периодических изданиях. Конкурентные преимущества: высокий уровень обслуживания; стабильные цены; маркетинговая политика; положительный имидж. Среди факторов внешней среды наибольшее значение имеют: конкуренты, платежеспособность, сопутствующие услуги. Процессы повышения степени соответствия работ и услуг современным техническим требованиям, постоянного улучшения качества, накопления производственного потенциала для оптимизации производства, снижения стоимости жизненного цикла работ и услуг на этапах разработки, проектирования, изготовления и эксплуатации образуют комплексную интегрированную систему по стратегическому управлению качеством работ и услуг СК «Борей». Слабые позиции по отношению к конкурентам: существующая стратегия. Преобладают сильные стороны. SNV-анализ наглядно показывает преимущество «Борей» перед конкурентами. Для того чтобы система управления была эффективной, она должна ориентироваться на реализуемую стратегию, общая система должна основываться на альтернативных возможностях. Средневзвешенная оценка 3,008 находится в интервале «2,21–3,40», что соответствует кризисному уровню экономической безопасности ООО СК «Борей».

### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО СК «БОРЕЙ» С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

#### 3.1 Обоснование проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности

В таблице 3.1 приведены стратегии развития предприятия, которые рекомендованы в зависимости от уровня его экономической безопасности [13, с.12].

Таблица 3.1 – Стратегии развития предприятия, которые рекомендованы в зависимости от уровня его экономической безопасности

Уровень экономической безопасности	Рекомендованная стратегия развития
Критическая безопасность	стратегия обеспечения выживаемости за счет развития в определенном направлении. В данный период у организации отсутствует запас времени. Следовательно, необходимо сделать быстрые и наиболее значительные шаги, для того, что бы преодолеть кризис: сдать в аренду или продать лишни площади, сконцентрироваться на определенных сегментах производства и так далее
Низкая безопасность	стратегия направлена на достижение безопасности предприятия за счет его внутренних резервов. У предприятия есть возможность выйти из кризиса за счет использования в хозяйственной деятельности бизнес-инкубаторов, бутстрепинга, а также повышения конкурентоспособности продукции
Нормальная безопасность	стратегия привлечения инвесторов и получения заказов большего объема, выхода на новые целевые рынки
Высокая безопасность	стратегия достижения стратегических целей за счет привлечения венчурного капитала

Проведенный анализ во 2 главе выпускной квалификационной работы показал, что уровень экономической безопасности ООО СК «Борей» кризисный, но ближе к низкому, анализ позволил определить конкурентные преимущества, как существующие, так и ожидаемые, и базовую стратегию, следовательно, необходимо выбрать конкурентную стратегию для ООО СК «Борей».

Выбираем для ООО СК «Борей» стратегию «лидера», как наиболее приемлемую стратегию развития предприятия (анализ показал, что предпосылки

для этого вида стратегии у предприятия есть).

Лидер рынка – это предприятие, занимающее доминирующую позицию на рынке, причем это признается и большинством покупателей, и конкурентами. Чаще всего лидер рынка представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые либо атакуют, либо имитируют, либо избегают его.

В распоряжении лидера находится наибольшее число стратегических приемов, так как он контролирует рынок и навязывает ему свои условия. Основной риск данной стратегии заключается в том, что предприятию-лидеру необходимо расходовать ресурсы на поддержание лидерства и отражение атак конкурентов [15, с.29].

Рассмотрим виды стратегии «лидера» в таблице 3.2 [15, с.30].

Таблица 3.2 – Стратегии «лидера»

Стратегия	Характеристика
Расширение рынка	Увеличение общего спроса на товар может стать стратегией лидера на рынке, так как в случае роста потребления, прежде всего, выиграет лидирующая фирма
Защита своей доли рынка	По мере роста объемов продаж важность защиты собственной доли рынка возрастает, так как появляются компании, способные нанести лидеру ощутимые потери. Цель оборонительных стратегий – в снижении вероятности атак конкурентов и уменьшении интенсивности возможного нападения
Увеличение доли рынка	По результатам экономических исследований, в большинстве отраслей рост доли рынка ведет к существенному росту прибыльности компаний

Рассмотрим варианты и методы стратегий.

ООО СК «Борей» подходят методы: привлечение новых пользователей; увеличение интенсивности использования продукта.

При реализации стратегии «увеличение доли рынка» используются наступательные варианты стратегий, нацеленные на увеличение влияния компании на занимаемых рынках.

В большинстве случаев более разумным является увеличение размеров рынка,

и рост объема продаж при сохранении стабильной доли рынка.

Методы расширения рынка представлены в таблице 3.3 [30, с.9].

Таблица 3.3 – Методы расширения рынка

Метод	Характеристика
Привлечение новых пользователей	Расширение рынка за счет продажи товара людям, которые не владели информацией о свойствах товара, не могли приобрести товар из-за высоких цен на него, не желали покупать продукт, характеристики которого не в полной мере удовлетворяли имеющиеся потребности
Новые способы применения продукта	Расширение рынка за счет открытия и продвижения новых способов использования продукта
Увеличение интенсивности использования продукта	Расширение рынка за счет увеличения интенсивности потребления товара

Рост доли рынка может сталкиваться с целым рядом ограничений.

Ограничения представлены на рисунке 3.1 [30, с.10]:

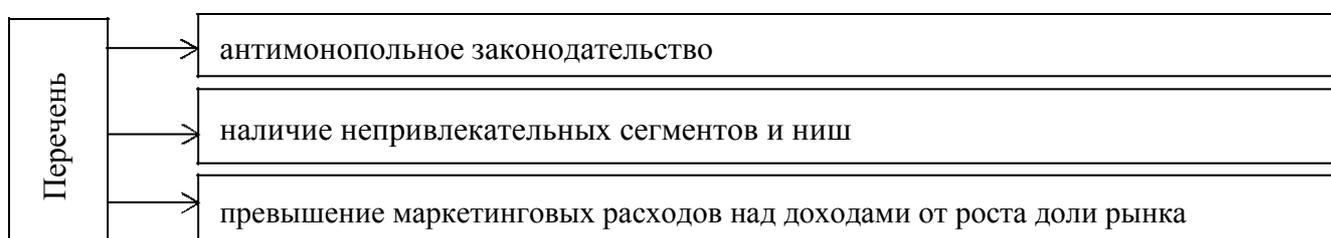


Рисунок 3.1 – Ограничения при реализации стратегии «увеличение доли рынка»

Дорожные карты представляют собой поэтапный план действий, позволяющий формировать общее видение будущих технологий, новых продуктов, рынков, последствий развития событий.

То есть составление дорожных карт позволяет уточнить будущие цели, выработать пути их достижения [47, с.73].

Варианты стратегии «защиты доли рынка» представлены в таблице 3.4 [30, с.10].

Таблица 3.4 – Варианты стратегии «защиты доли рынка»

Стратегии	Характеристика
Позиционная оборона	Основана на защите существующих рынков компании от посягательства конкурентов. Имеет очевидный недостаток – возможность атаки со стороны товаров-субститутов
Защита флангов	Подразумевает создание в ассортиментном ряде компании таких товаров, которые бы способствовали ограничению прихода на рынок товаров-субститутов либо товаров, ориентированных на незанятые ниши
Упреждающие удары	Основана на постоянных выпадах против конкурентов, проводимых на незначительных товарно-географических рынках. Такая стратегия позволяет дестабилизировать работу конкурирующих компаний, снижая их способность концентрировать усилия на наиболее уязвимых для компании направлениях
Контратака	Заключается в проведении массированных ответных действий на наиболее уязвимых для конкурента направлениях, в ходе контратаки может применяться любая из атакующих стратегий. В ходе контратак используются преимущества лидера, связанные с наличием стратегических резервов, которые могут быть направлены на отражение нападения
Мобильная защита	Основывается на товарной и географической диверсификации, что позволяет увеличить глубину обороны и повысить устойчивость компании
Вынужденное сокращение	Нацелена на уход с рынков, которые невозможно и нецелесообразно защищать, и концентрация усилий на перспективных направлениях

ООО СК «Борей» имеет линейно-функциональную организационную структуру, обоснование которой представлено в таблице Г.1 (приложение Г).

Можно сделать вывод, что на предприятии неопределенность ситуации окружения низкая, так как предприятие знает своих основных конкурентов, следит за рынком.

Специализации в сети и гибкости цикла бизнеса у предприятия нет. Взаимозависимость подразделений организации средняя. Взаимозависимость с окружением проявляется по-разному.

Дефицитности времени нет. Внутри организации рыночные цены не применяются. Разнообразие проектов низкое, специализация персонала и автономности групп, обусловлена отсутствием координатора и руководителя проекта.

Составим дорожную карту для ООО СК «Борей» на рисунке 3.2.

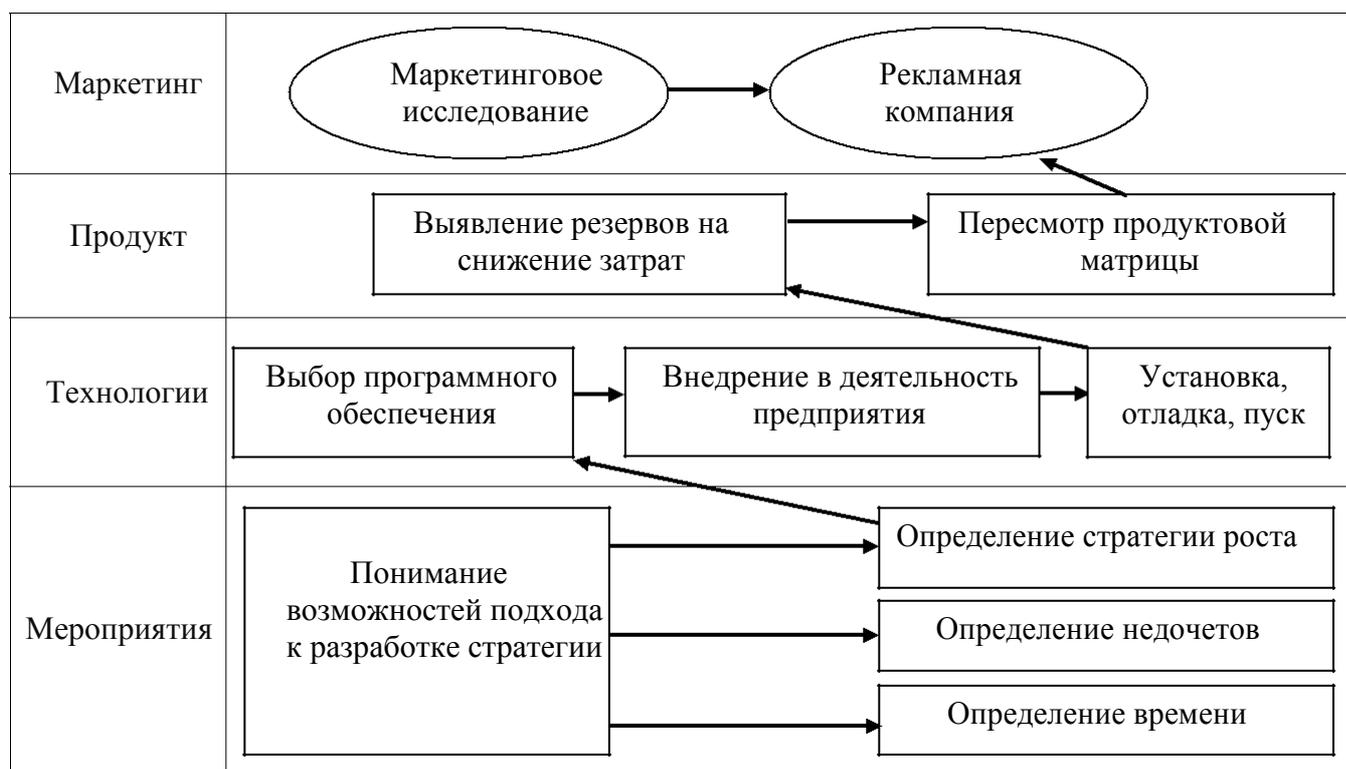


Рисунок 3.2 – Дорожная карта ООО СК «Борей»

Для ООО СК «Борей» в целях повышения экономической безопасности выбрана стратегия «Увеличение доли рынка». Прежде всего, за счет продвижения своих работ и услуг посредством активной рекламной кампании.

Таким образом, рассмотрены стратегии развития предприятия, которые рекомендованы в зависимости от уровня его экономической безопасности.

Проведенный анализ во 2 главе выпускной квалификационной работы показал, что уровень экономической безопасности ООО СК «Борей» кризисный, но ближе к низкому, анализ позволил определить конкурентные преимущества, как существующие, так и ожидаемые.

Составлена дорожная карта для предприятия. Для ООО СК «Борей» в целях повышения экономической безопасности выбрана стратегия «Увеличение доли рынка».

Прежде всего, за счет продвижения своих работ и услуг посредством активной рекламной кампании.

### 3.2 Оценка эффективности реализации стратегии для ООО СК «Борей»

ООО СК «Борей» планирует увеличить долю рынка на 5 %, следовательно, можно предположить, что выручка увеличится на 3 %, то есть составит 62 400 тыс.руб. Рассчитаем затраты на проведения рекламных мероприятий по продвижению в таблице 3.5, 3.6.

Итак, суммарные расходы на продвижение составляют 1 305 тыс. руб.

Прогноз доходов и расходов представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прогноз доходов и расходов ООО СК «Борей», тыс. руб.

Показатель	Факт	Прогноз	Изменение
Выручка	60 513	62 400	1 887
Себестоимость продаж	59 849	61 154	1 305
Валовая прибыль	664	1 246	582
Прибыль от продаж	664	1 246	582
Прочие доходы	3 546	3 660	114
Прочие расходы	3 835	3 835	0
Прибыль до налогообложения	375	1 971	1 596
Текущий налог на прибыль	78	223	145
Чистая прибыль	297	1 748	1 451

Прогноз чистой прибыли представлен на рисунке 3.3.

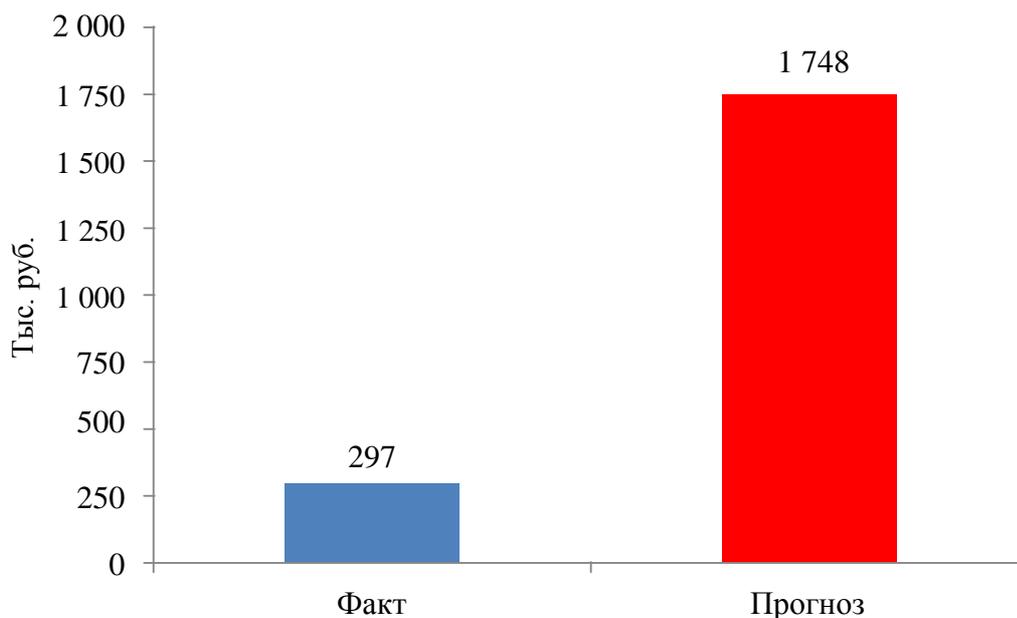


Рисунок 3.3 – Прогноз чистой прибыли ООО СК «Борей»

Таблица 3.5 – Основные расходы на рекламу (прогноз), руб.

Статья	Расходы	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Итого
Полиграфические расходы основные	100 500	151 450	0	0	15 000	0	0	0	0	15 000	0	281950
Рекламный буклет		14 750										14 750
Каталог продукции		117000										117000
Папки		4 000										4 000
Сертификаты для клиентов		12 000										12 000
Конверты фирменные, бланки	100 000											100 000
Прочие расходы	500	3 700										4 200

Таблица 3.6 – Рекламные расходы на продвижение (прогноз), руб.

Статья	Расходы	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Итого
Рекламные расходы	205 000	155 000	83 000	120 000	47 000	28 000	182 000	138 000	35 000	60 000	1053000
Реклама в СМИ	65 000	35 000	78 000	60 000	47 000	28 000	122 000	135 000	35 000	0	605 000
Изготовление роликов			5 000								5 000
Фотосъемка	6 000										6 000
Видеосъемка											0
Рекламные щиты		60 000				60 000					120 000
Пилоны											0
Растяжки	74 000										74 000
Интернет	60 000			60 000			60 000			60 000	240 000
PR-акции											0
Прочие расходы								3 000			3 000
Реклама в СМИ											ИТОГО
Печатные СМИ				60 000			55 000	135 000	35 000		285 000
ТВ	65 000	35 000	78 000		47 000	28 000	67 000				320 000
Расходы	65 000	35 000	78 000	60 000	47 000	28 000	122 000	135 000	35 000	0	605 000
Всего на продвижение	1304950										

В статью полиграфических расходов включается верстка и печать рекламных буклетов, каталогов с подробной информацией о работах и услугах ООО СК «Борей», а также сопутствующие товары – печать фирменных сертификатов для клиентов, фирменные конверты и бланки, на которых в дальнейшем будет осуществляться печать деловых предложений потенциальным клиентам.

В прогнозном периоде выручка увеличилась на 1 887 тыс. руб., прибыль от продаж увеличилась на 582 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась на 1 451 тыс. руб. То есть реализация стратегии «Увеличение доли рынка» посредством активной рекламы для ООО СК «Борей» эффективна.

Оценим, как реализация стратегии повлияла на уровень экономической безопасности предприятия.

Прогноз уровня безопасности представлен на рисунке 3.4.

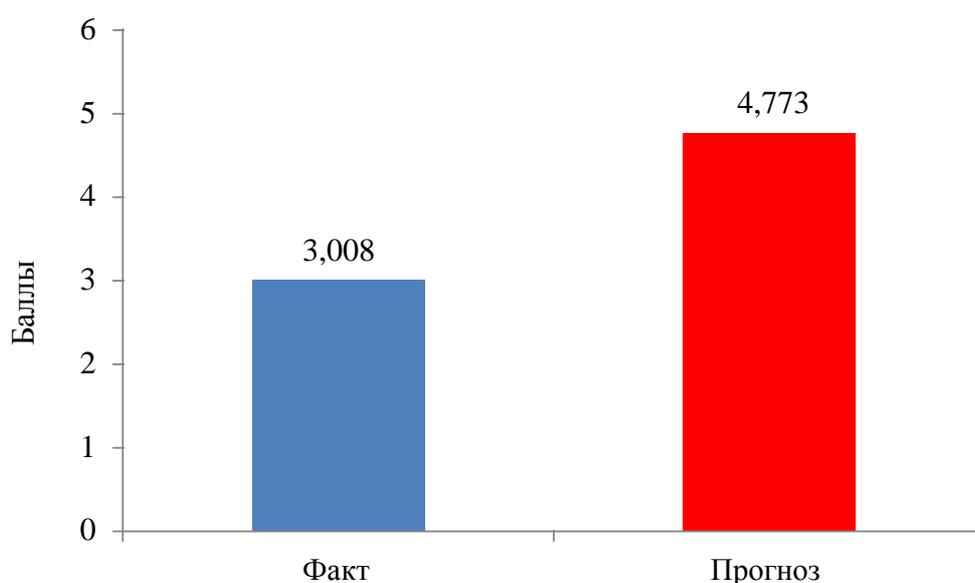


Рисунок 3.4 – Прогноз уровня безопасности ООО СК «Борей»

Прогноз уровня экономической безопасности ООО СК «Борей» при реализации новой стратегии представлен в таблице 3.8.

Прогнозная средневзвешенная оценка 4,773 находится в интервале «4,61–4,80», что соответствует нормальному уровню экономической безопасности.

Таблица 3.8 – Прогноз уровня экономической безопасности ООО СК «Борей»

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение	Значимость	Вес	Эксперт 1			Эксперт 2			Средняя оценка	
Экономический блок												
Темп роста чистой прибыли	↑	51,7	0,1	0,2	5	0,500	5	0,500	5	0,500	5,0	0,50
Темп роста производительности труда	↑	100,1	0,05	0,3	1	0,050	2	0,100	1	0,050	1,3	0,07
Коэффициент текущей ликвидности	1,0–1,5	1,402	0,1	0,4	4	0,400	4	0,400	3	0,300	3,7	0,37
Коэффициент быстрой ликвидности	≥1	0,538	0,005	0,2	4	0,020	3	0,015	3	0,015	3,3	0,02
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥0,2–0,5	0,078	0,005	0,2	2	0,010	2	0,010	2	0,010	2,0	0,01
Коэффициент покрытия запасов	≥1	0,892	0,1	0,3	3	0,300	3	0,300	4	0,400	3,3	0,33
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,08	-0,304	0,005	0,4	2	0,010	1	0,005	2	0,010	1,7	0,01
Коэффициент автономии	0,3	0,179	0,145	0,6	5	0,725	5	0,725	5	0,725	5,0	0,73
Рентабельность активов	>6,5	2,1	0,005	0,2	2	0,010	2	0,010	2	0,010	2,0	0,01
Рентабельность продаж	>16,5	1,1	0,1	0,2	2	0,200	2	0,200	2	0,200	2,0	0,20
Рентабельность собственного капитала	>10	5,1	0,005	0,2	5	0,025	4	0,020	4	0,020	4,3	0,02
Кадровый блок												
Коэффициент текучести кадров	≤0,05	0,12	0,1	0,3	3	0,300	3	0,300	3	0,300	3,0	0,30
Управленческий блок												
Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	↑	100	0,005	0,2	5	0,025	5	0,025	5	0,025	5,0	0,03
Вероятность сохранения коммерческой тайны	↑		0,2	0,7	5	1,000	5	1,000	5	1,000	5,0	1,00
Блок внешних факторов												
Инвестиционная привлекательность	↑		0,05	0,2	3	0,150	3	0,150	3	0,150	3,0	0,15
Деловая активность	≥1	1,879	0,025	0,4	5	0,125	5	0,125	4	0,100	4,7	0,12
Итого			1	5		4,550		4,785		4,985		4,773

Уровень безопасности изменился с критического на нормальный.

Эффективность составляет.

$(4,773 - 3,008) / 3,008 = 0,587$  или 58,7 %.

Реализация новой стратегии в ООО СК «Борей» позволила повысить уровень экономической безопасности, следовательно, предложенная стратегия экономически обоснована и целесообразна.

Таким образом, ООО СК «Борей» планирует увеличить долю рынка на 5 %, следовательно, можно предположить, что выручка увеличится на 3 %, то есть составит 62 400 тыс. руб.

Суммарные расходы на продвижение составляют 1 305 тыс. руб. В прогнозном периоде выручка увеличилась на 1 887 тыс. руб., прибыль от продаж увеличилась на 582 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась на 1 451 тыс. руб. То есть реализация стратегии «Увеличение доли рынка» посредством активной рекламы для ООО СК «Борей» эффективна.

Прогнозная средневзвешенная оценка 4,773 находится в интервале «4,61-4,80», что соответствует нормальному уровню экономической безопасности ООО СК «Борей». Уровень безопасности изменился с критического на нормальный. Эффективность составляет 58,7 %. Реализация новой стратегии в ООО СК «Борей» позволила повысить уровень экономической безопасности, следовательно, предложенная стратегия экономически обоснована и целесообразна.

### Выводы по разделу три

Рассмотрены стратегии развития предприятия, которые рекомендованы в зависимости от уровня его экономической безопасности. Уровень экономической безопасности «Борей» кризисный, но ближе к низкому, анализ позволил определить конкурентные преимущества, как существующие, так и ожидаемые. Составлена дорожная карта для предприятия. Для «Борей» в целях повышения

экономической безопасности выбрана стратегия «Увеличение доли рынка». Прежде всего, за счет продвижения своих работ и услуг посредством активной рекламной кампании.

«Борей» планирует увеличить долю рынка на 5 %, следовательно, можно предположить, что выручка увеличится на 3 %, то есть составит 62 400 тыс. руб. Суммарные расходы на продвижение составляют 1 305 тыс. руб. В прогнозном периоде выручка увеличилась на 1 887 тыс. руб., прибыль от продаж увеличилась на 582 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась на 1 451 тыс. руб. То есть реализация стратегии «Увеличение доли рынка» посредством активной рекламы для «Борей» эффективна. Прогнозная средневзвешенная оценка 4,773 находится в интервале «4,61–4,80», что соответствует нормальному уровню экономической безопасности «Борей». Эффективность составляет 58,7 %. Реализация новой стратегии позволила повысить уровень экономической безопасности с критического до нормального, следовательно, предложенная стратегия экономически обоснована и целесообразна.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достигнута цель исследования. Решены поставленные задачи.

ООО СК «Борей» зарегистрирована 9 января 2013 г. Основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий», зарегистрировано 11 дополнительных видов деятельности. География поставок компании ООО СК «Борей» стабильно расширяется. Миссия СК «Борей» – создание для людей благоприятного климата и уюта в любом помещении, как дома, так и на рабочих местах, в цехах, в столовых, в ресторанах, на торговых площадях, в автомастерских, в архивах, на базах отдыха.

Валюта баланса увеличилась на 3 170 тыс. руб. (темп роста 110,9 %). ООО СК «Борей» действующее, развивающееся предприятие. Активы баланса представлены внеоборотными активами, которые увеличились на 8 057 тыс. руб., в 15 раз и оборотными, которые сократились на 4 887 тыс. руб. (на 17,2 %). Удельный вес внеоборотных активов в активах увеличился на 24,8 % и составил за 2019 г. 26,8 %. Внеоборотные активы на 100 % представлены основными средствами. Оборотные активы представлены дебиторской задолженностью, которая сократилась на 12 261 тыс. руб., в 2 раза и запасами, которые увеличились на 6 515 тыс. руб. (темп роста 328,1 %). Удельный вес дебиторской задолженности сократился на 46,3 % и составил за 2019 г. 37,7 %, удельный вес запасов увеличился на 19,3 % и составил за 2019 г. 29,1 %. Пассивы баланса представлены собственным капиталом, который увеличился на 856 тыс. руб. (темп роста 117,4 %) и краткосрочным привлеченным, который увеличился на 2 314 тыс. руб. (темп роста 109,6 %). Удельный вес собственного капитала увеличился на 1,0 % и составил за 2019 г. 17,9 %. Собственный капитал состоит из уставного – 12 тыс. руб. (не менялся) и нераспределенной прибыли, которая увеличилась на 856 тыс. руб. (темп роста 117,5 %). Краткосрочный привлеченный капитал состоит из заемных средств, которые увеличились на 114 тыс. руб., в 11 раз и кредиторской задолженности, который увеличилась на 2 200 тыс. руб. (темп

роста 109,1 %). Коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,028 руб./руб., ниже нормативного значения, коэффициент быстрой ликвидности сократился на 0,524 руб./руб., ниже нормативного значения, коэффициент текущей ликвидности сократился на 0,288 руб./руб., ниже нормативного значения. ООО СК «Борей» неплатежеспособно в кратко и долгосрочном периодах. Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям – снижение финансовой устойчивости: абсолютная финансовая устойчивость за 2017 г. и кризисное финансовое состояние за 2019 г. Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия имеют отрицательную динамику, что подтверждает кризисное финансовое состояние ООО СК «Борей». Коэффициент деловой активности сокращается за исследуемый период на 0,893 руб./руб., то есть способность капитала «зарабатывать» и накапливать выручку снижается. Практически все показатели оборачиваемости имеют отрицательную динамику, следовательно, деловая активность ООО СК «Борей» снижается. Выручка предприятия сократилась на 19 971 тыс. руб., в структуре дохода выручка занимает 94,5 % (за 2017 г. 100 %), себестоимость сократилась на 14 499 тыс. руб. Сальдо прочих доходов и расходов увеличилось на 146 тыс. руб. Валовая прибыль сократилась на 5 472 тыс. руб., прибыль от продаж сократилась на 5 472 тыс. руб., прибыль до налогообложения сократилась на 5 326 тыс. руб. Налог на прибыль сократился на 1 066 тыс. руб. Чистая прибыль ООО СК «Борей» сократилась на 4 259 тыс. руб., в 15 раз, что является отрицательным фактом хозяйствования предприятия. Наблюдаем отрицательную динамику показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Так рентабельность основной деятельности сократилась на 7,1 процентных пункта, рентабельность оборота на 6,5 процентных пункта, экономическая рентабельность на 19,1 процентных пункта, финансовая рентабельность на 87,6 процентных пункта. Уровень показателей 2019 г. ниже среднеотраслевых значений, следовательно, ООО СК «Борей» недостаточно эффективно использует имущество и свои финансовые ресурсы.

К ключевым возможностям, которые предоставляет макросреда, следует отнести: стабильный рост емкости рынка в количестве услуг; рост требований населения к сервису при прочих равных условиях; Интернет и мобильные технологии в деятельности предприятия. Ключевые угрозы: тенденция нехватки высококвалифицированных кадров; высокий уровень конкуренции в отрасли; снижение платежеспособности населения. Политические, экономические и технологические факторы положительно влияют на деятельность ООО СК «Борей». Экономические факторы положительно влияют на деятельность ООО СК «Борей». Ключевые факторы успеха показали, что стратегию ООО СК «Борей» в настоящее время оценим как недостаточно эффективную по причине: при высоком качестве услуг, доля предприятия на рынке недостаточна. Анализ внешней среды показал следующее. Анализ 5 сил Портера ООО СК «Борей» показал, что цены являются конкурентоспособными. Политика продвижения услуг – реклама в СМИ, в специализированных периодических изданиях. Конкурентные преимущества: высокий уровень обслуживания; стабильные цены; маркетинговая политика; положительный имидж. Среди факторов внешней среды наибольшее значение имеют: конкуренты, платежеспособность, сопутствующие услуги. Процессы повышения степени соответствия работ и услуг современным техническим требованиям, постоянного улучшения качества, накопления производственного потенциала для оптимизации производства, снижения стоимости жизненного цикла работ и услуг на этапах разработки, проектирования, изготовления и эксплуатации образуют комплексную интегрированную систему по стратегическому управлению качеством работ и услуг ООО СК «Борей». Слабые позиции по отношению к конкурентам: существующая стратегия. Преобладают сильные стороны. SNV-анализ наглядно показывает преимущество ООО СК «Борей» перед конкурентами. Для того чтобы система управления была эффективной, она должна ориентироваться на реализуемую стратегию, общая система должна основываться на альтернативных возможностях. Средневзвешенная оценка 3,008 находится в интервале «2,21–

3,40», что соответствует кризисному уровню экономической безопасности ООО СК «Борей».

Рассмотрены стратегии развития предприятия, которые рекомендованы в зависимости от уровня его экономической безопасности. Уровень экономической безопасности ООО СК «Борей» кризисный, но ближе к низкому, анализ позволил определить конкурентные преимущества, как существующие, так и ожидаемые. Составлена дорожная карта для предприятия. Для ООО СК «Борей» в целях повышения экономической безопасности выбрана стратегия «Увеличение доли рынка». Прежде всего, за счет продвижения своих работ и услуг посредством активной рекламной кампании.

ООО СК «Борей» планирует увеличить долю рынка на 5 %, следовательно, можно предположить, что выручка увеличится на 3 %, то есть составит 62 400 тыс. руб. Суммарные расходы на продвижение составляют 1 305 тыс. руб. В прогнозном периоде выручка увеличилась на 1 887 тыс. руб., прибыль от продаж увеличилась на 582 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась на 1 451 тыс. руб. То есть реализация стратегии «Увеличение доли рынка» посредством активной рекламы для ООО СК «Борей» эффективна. Прогнозная средневзвешенная оценка 4,773 находится в интервале «4,61-4,80», что соответствует нормальному уровню экономической безопасности ООО СК «Борей». Уровень безопасности изменился с критического на нормальный. Эффективность составляет 58,7 %. Реализация новой стратегии в ООО СК «Борей» позволила повысить уровень экономической безопасности, следовательно, предложенная стратегия экономически обоснована и целесообразна.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с поправками от 14.03.2020 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51–ФЗ (ред. от 16.12.19) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/).
- 3 Кодекс Российской Федерации об административных нарушениях. Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 193–ФЗ (ред. от 01.04.20) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/).
- 4 Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федеральный закон Российской Федерации от 05 августа 2000 г. № 117–ФЗ (ред. от 01.04.20) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/).
- 5 Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
- 6 О безопасности: Федеральный закон РФ от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ (ред. от 06.02.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
- 7 Об электронной подписи: Федеральный закон РФ от 06 апреля 2011 г. № 63-ФЗ (ред. от 23.06.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112701/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/).
- 8 Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон РФ от 25

февраля 1999 г. №39-ФЗ (ред. от 02.08.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/).

9 Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон РФ от 14 января 1998 г. №14-ФЗ (ред. от 07.04.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/).

10 Абдуллаева, С.Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации / С.Г. Абдуллаева // Молодой ученый. – 2018. – № 33. – С. 34-39.

11 Абдуллаева, С.Г. Разработка стратегии развития организации / С. Г. Абдуллаева // Молодой ученый. – 2018. – № 49. – С. 323-326.

12 Акулов, В.К характеристике субъекта стратегического менеджмента / В. Акулов, М. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 5. – С. 19-21.

13 Алексеев, Ю. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / Ю. Алексеев // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 7. – С. 12-13.

14 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: учебник / И. Ансофф. – С-Пб.: Питер, 2016. – 458 с.

15 Антипатров, Ю.А. Актуальность разработки стратегии развития для предприятий малого бизнеса / Ю.А. Антипатров // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 19. – С. 29-31.

16 Базиев, А.Х. Экономическая и национальная безопасность: вопросы взаимосвязи / А.Х. Базиев // Молодой ученый. – 2019. – №48. – С. 228-231.

17 Барановский, С.И. Стратегический маркетинг: учебник / С.И. Барановский, С.В. Лагодич. – М.: Минфин, 2017. – 299 с.

18 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 301 с.

19 Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 258 с.

20 Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. –

М.: ИНФРА-М, 2018. – 366 с.

21 Болотов, С.П. Разработка стратегии предприятия: учебник / С.П. Болотов. – СПб.: Нева, 2018. – 217 с.

22 Брусов, П.Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции: учебник / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.П. Орехова. – М.: КноРус, 2018. – 513 с.

23 Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2019. – 317 с.

24 Воробьева, А.А. Простейшие методы оценки риска инвестиционных проектов / А.А. Воробьева // Экономический анализ. – 2018. – № 7. – С. 52-54.

25 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность: учебник / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспальео, А.С. Власков. – М.: Ось-89, 2019. – 451 с.

26 Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцев, Н.И. Малышев. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 384 с.

27 Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник / Е. П. Голубков. – М.: Юрайт, 2019. – 317 с.

28 Грант, Р. Современный стратегический анализ: учебник / Р. Грант. – С-Пб.: Питер, 2018. – 542 с.

29 Дворядкина, Е.Б. Экономическая безопасность: учебник / Е.Б. Дворядкина, Н.В. Новикова. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. – 197 с.

30 Долбнина, Л.В. Процесс выбора, разработки и реализации стратегий развития организации / Л.В. Долбнина, О.А. Морозова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2016. – № 20. – С. 8-10.

31 Дубровина, М.А. Понятие и виды стратегий в деятельности организации / М.А. Дубровина // Экономика и управление. – 2017. – № 8. – С. 153-156.

32 Забелин, П.В. Основы стратегического управления: учебник / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Маркетинг, 2018. – 314 с.

33 Забродский, В. Теоретические основы оценки экономической безопасности / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 2019. – № 17. – С. 7-21.

34 Запорожцева, Л.А. Концептуальные основы стратегии обеспечения экономической безопасности коммерческих организаций / Л.А. Запорожцева, О.И. Ухина, А.Н. Шевченко // Регион: системы, экономика, управление. – 2017. – № 6. – С. 65–69.

35 Захаров, В.Я. Стратегические аспекты экономического развития. Концепции стратегического управления: учебник / В.Я. Захаров. – Н. Новгород: Лик, 2018. – 271 с.

36 Казьмина, И.В. Анализ угроз экономической безопасности предприятия и содержания организационно-технических мероприятий по её обеспечению / И.В. Казьмина // Территория науки. – 2017. – № 4. – С. 76–87.

37 Карпов, А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса: учебник / А.Е. Карпов. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 318 с.

38 Климонова, А.Н. Основные подходы к исследованию понятий «экономическая безопасность» / А. Н. Климонова // Социально-экономические явления и процессы. – 2018. – № 11. – С. 55–59.

39 Козаченко, А.В. Экономическая безопасность: сущность и механизм обеспечения: учебник / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2019. – 284 с.

40 Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2019. – 502 с.

41 Лихова, Д.З. Подходы к формированию конкурентных стратегий / Д.З. Лихова, С.М. Расуев // Научный альманах. – 2016. – № 25. – С. 215-218.

42 Манохина, Н.В. Экономическая безопасность: учебник / Н.В. Манохина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 525 с.

43 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: учебник / В.Д. маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 421 с.

44 Мельничук, Д. Методологические разработки корпоративного стратегического плана предприятия / Д. Мельничук //Маркетинг. – 2017. – № 6. – С. 31-33.

- 45 Милова, Ю.Ю. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия / Ю.Ю. Милова, М.С. Чернышенко // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2017. – № 16. – С. 246-252.
- 46 Мохов, В.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Мохов, В.Г. Плужников, С.А. Шикина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 115 с.
- 47 Нигматуллин, Р.Р. Порядок разработки и реализации стратегии развития организации / Р.Р. Нигматуллин // Евразийский союз ученых. – 2016. – № 23. – С. 72-75.
- 48 Олейников, Е.А. Экономическая и национальная безопасность: учебник / Е.А. Олейников. – М.: Экзамен, 2018. – 764 с.
- 49 Олейников, Е.А. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность): учебник / Е.А. Олейников. – М.: Гардарика, 2019. – 523 с.
- 50 Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебник / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 467 с.
- 51 Попович, А.М. Разработка стратегии развития организации на основе комбинации подходов / А.М. Попович // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2017. – № 28. – С. 205-211.
- 52 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов: учебник / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер. 2016. – 456 с.
- 53 Пучкова, Е.М. Подходы к разработке стратегии развития организации / Е.М. Пучкова // Научный вестник ГАОУ ВПО «Невинномысский ГГТУ». – 2017. – № 13. – С. 94-106.
- 54 Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Родионова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 382 с.

- 55 Сенчагов, В.К. О сущности и основах стратегии экономической безопасности России / В.К. Сенчагов // Вопросы экономики. – 2018. – № 2. – С. 99.
- 56 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность / Производство. Финансы. Банки: учебник / В.К. Сенчагов. – М.: Финстатин-форм, 2018. – 623 с.
- 57 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: учебник / В.К. Сенчагов. – М.: Дело, 2017. – 892 с.
- 58 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие: учебник / В.К. Сенчагов. – М.: Финстатинформ, 2018. – 219 с.
- 59 Сименко, И.В. Формирование стратегии развития как фактор повышения конкурентоспособности / И.В. Симоненко, И.Н. Пальцун // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 5. – С. 194-197.
- 60 Синявина, М.П. Разработка стратегии развития: учебник / М.П. Синявина, А.Н. Бурмистров. – С-Пб.: Питер, 2018. – 289 с.
- 61 Стати, М.П. Разработка миссии и постановка стратегических целей компании / М.П. Стати // Управление персоналом. – 2018. – № 8. – С. 17-21.
- 62 Сухарев, О.С. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник / О.С. Сухарев. – М.: Экзамен, 2018. – 289 с.
- 63 Тамбовцев, В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы / В.Л. Тамбовцев // Вестник МГУ. Экономика. – 2019. – № 8. – С. 3-11.
- 64 Троенко, В.О. Разработка стратегии развития организации / В.О. Троенко // Молодой ученый. – 2019. – № 41. – С. 204-207.
- 65 Туленков, Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 3. – С. 18-22.

66 Файзуллин, Э. И. Стратегия развития организации в условиях угрозы ее экономической безопасности / Э. И. Файзуллин // Молодой ученый. – 2019. – № 30. – С. 76-78.

67 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2018. – 456 с.

68 Чепурин, П.А. Организационное обеспечение формирования корпоративной стратегии производственного предприятия / П.А. Чепурин // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2019. – № 8. – С. 158-162.

69 Чернышев, М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебник / М.А. Чернышев. – М.: Феникс, 2019. – 403 с.

70 Чупин, Ю.Н. Анализ внешней и внутренней среды в формировании стратегии предприятия / Ю.Н. Чупин // Аграрное образование и наука. – 2017. – № 3. – С. 43-44.

71 Шестерикова, Н.В. Методика выбора и оценки стратегии устойчивого развития предприятия с учетом диапазона зон устойчивости / Н.В. Шестерикова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2018. – № 2. – С. 278–282.

72 Шеховцова, Ю.А. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, ее преимущества и пути совершенствования / Ю.А. Шеховцова, Е.А. Зинаков // Молодой ученый. – 2019. – № 18. – С. 33-38.

73 Ширококов, В.Г. Стратегический аудит как средство достижения долгосрочных целей экономического субъекта / В.Г. Ширококов, Д.Н. Литвинов // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 31. – С.59–67.

74 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учебник / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2019. – 454 с.

75 Якушева, В.В. Разработка стратегии развития организации / В.В. Якушева // Молодой ученый. – 2019. – № 51. – С. 202-206.

76 Базиев, А.Х. Экономическая и национальная безопасность: вопросы взаимосвязи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/182/46827/>.

77 Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.vse-uchebniki.ru/finansovyj-analiz-uchebnik/html>.

78 Нормативно-правовые основы экономической безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://specialitet.ru/>.

79 Официальная отчетность ООО СК «Борей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rusprofile.ru/accounting?ogrn=1137448000029/>.

80 Официальный сайт ООО СК «Борей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kb74.ru/>.



Рисунок А.1 – Содержание стратегического менеджмента [65, с.18]

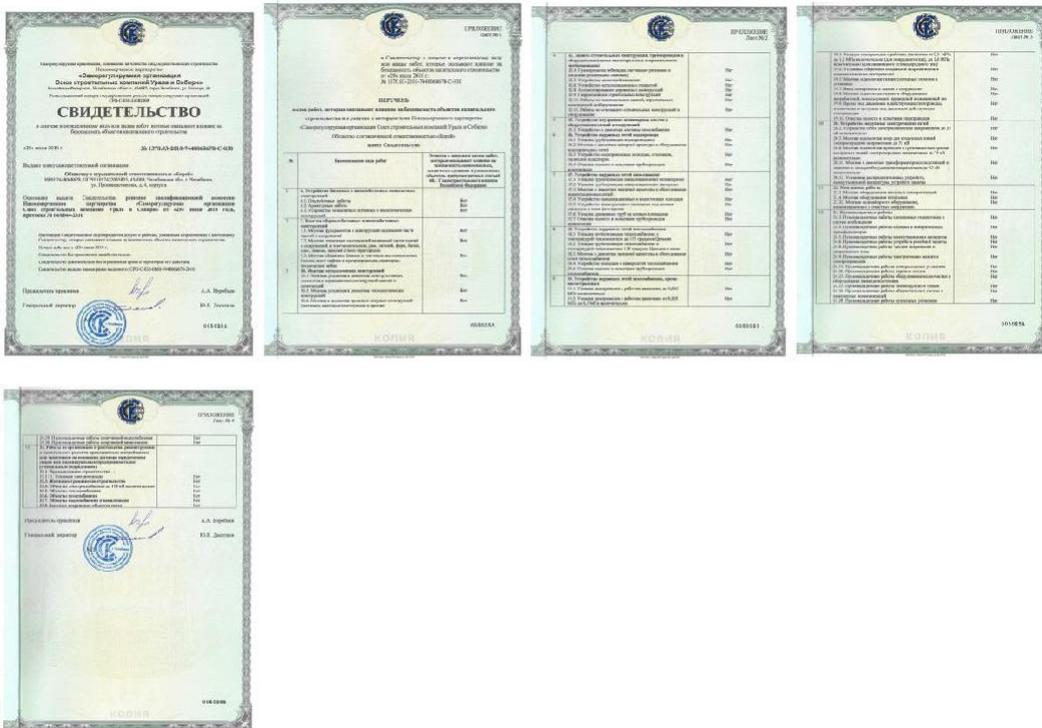


Рисунок Б.1 – Союз строительных компаний Урала и Сибири [80]



Рисунок Б.2 – Союз проектных организаций Южного Урала [80]



Рисунок Б.3 – Лицензия ФСБ [80]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

БАЛАНС (актив)	1000	850	1019	741	29 040	17 729
БАЛАНС (пассив)	1100	850	1019	741	29 040	17 729
		1 019	741	29 040	17 729	52 210
<b>Внеоборотные активы</b>						
Нематериальные активы	1110	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Результаты исследований и разработок	1120	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нематериальные поисковые активы	1130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Материальные поисковые активы	1140	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Основные средства	1150	514	510	500	500	8 047
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Финансовые вложения	1170	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Отложенные налоговые активы	1180	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие внеоборотные активы	1190	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого внеоборотных активов	1100	514	510	500	500	8 047
		510	500	500	500	8 047
<b>Оборотные активы</b>						
Запасы	1210	17	70	2 100	2 080	5 080
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0,0	100	2 800	0 080	9 471
Дебиторская задолженность	1250	330	307	34 115	24 411	10 933
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0,0	0,0	0,0	10 933	0,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	310	40	1 200	1 200	2 048
Прочие оборотные активы	1260	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого оборотных активов	1200	527	509	26 475	26 475	17 160
		509	355	26 475	26 475	24 588
<b>Капитал и резервы</b>						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	12	0,0	0,0	0,0	0,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервный капитал	1360	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	37	0,0	0,0	0,0	0,0
ИТОГО капитал	1300	44	303	4 975	4 975	5 474
		343	304	4 975	4 974	5 771
<b>Долгосрочные обязательства</b>						
Долгосрочные заемные средства	1410	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Оценочные обязательства	1430	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ИТОГО долгосрочных обязательств	1400	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Краткосрочные обязательства</b>						
Краткосрочные заемные обязательства	1510	353	47	9	10	104
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	239	304	308	134 115	12 235
Доходы будущих периодов	1530	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Оценочные обязательства	1540	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ИТОГО краткосрочных обязательств	1500	372	395	377	24 125	12 235
		370	377	24 125	24 125	24 439

Рисунок В.1 – Баланс ООО СК «Борей» [79]

## Продолжение приложения В

### Доходы и расходы по обычным видам деятельности

Выручка	2110	248 2 694	2 694 141	141 80 484	80 484 62 986	62 986 60 513
Себестоимость продаж	2120	174 2 213	2 239 75	75 74 348	74 348 62 224	62 224 59 849
Валовая прибыль (убыток)	2100	74 481	455 66	66 6 136	6 136 762	762 664
Коммерческие расходы	2210	0 26	0 0	0 0	0 0	0 0
Управленческие расходы	2220	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	74 455	455 66	66 6 136	6 136 762	762 664

### Прочие доходы и расходы

Доходы от участия в других организациях	2310	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Проценты к получению	2320	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Проценты к уплате	2330	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прочие доходы	2340	0 20	0 85	85 0	0 415	415 3 546
Прочие расходы	2350	8 133	133 86	86 435	435 437	437 3 835
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	66 342	322 65	65 5 701	5 701 740	740 375
Текущий налог на прибыль	2410	13 65	65 23	23 1 144	1 144 166	166 78
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Прочее	2460	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
Чистая прибыль (убыток)	2400	53 277	257 42	42 4 557	4 557 574	574 297

Рисунок В.2 – Отчет о финансовых результатах ООО СК «Борей» [79]

Таблица Г.1 – Обоснование структуры ООО СК «Борей» по континууму Юкера

Ключевые критерии выбора формы	Континуум форм организационных структур и характеристик факторов						
	Линейная	Функциональная	Матричная	Проектная	Сетевая		
					Внутренняя	Стабильная	Динамическая
Неопределенность ситуации окружения	Высокая Простая	Низкая	Средняя	Высокая Сложная	По-разному	При распределении капитала	Резко меняющаяся
Применяемая технология	Простая	Стандартная	Сложная	Новая	Специальная	Производства	Узкоспециальная
Сложность разработки	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	По-разному	Высокая	Очень высокая
Координация цикла бизнеса вне организации	Нулевая	Небольшая	Средняя	Большая	По-разному	Очень высокая	Очень высокая
Размер объекта	Малый	Малый	Средний	Большой	По-разному	Ряд объектов	Ряд объектов
Специализация в сети	–	–	–	–	Отраслевая	В цикле бизнеса	В цикле бизнеса
Гибкость цикла бизнеса	–	–	Малая	Средняя	По-разному	Высокая	Очень высокая
Взаимозависимость подразделений организации	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Рыночно-корпоративная	Надежно	Гибкая
Взаимозависимость с окружением	По-разному	Низкая	Средняя	Высокая	По-разному	Всесторонне высокая	Гибкая, всесторонневысокая
Дефицитность времени	–	Нет	Средняя	Есть	–	–	–
Рыночные цены внутри организации	Нет	Нет	Нет	Нет	Есть	В сети	В сети
Разнообразие проектов и задач	Очень низкое	Низкое	Высокое	Среднее	По-разному	В цикле бизнеса	В цикле бизнеса
Степень специализации персонала и автономности группы	Отсутствует	Нет координатора руководителя проекта	Координатор занят	Есть менеджер проекта, офис команды	По циклам бизнеса, группы	Автономные организации	Автономные организации и циклам бизнеса

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая безопасность»**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА**  
**ПРИМЕРЕ ООО «СК БОРЕЙ»**

**АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ**  
**К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**  
**ЮУрГУ – 38.05.01. 2020. 908. ВКР**

Количество листов 14

**Руководитель ВКР, доц., д.т.н.**

\_\_\_\_\_/ Я.Д. Гельруд/

«15» июня 2020 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ – 513**

\_\_\_\_\_/Д.А. Наводченко/

«15» июня 2020 г.

**Челябинск 2020**

**Объект** исследования – деятельность ООО СК «Борей».

**Предмет** исследования – стратегия развития предприятия для повышения экономической безопасности.

**Цель** исследования – разработка стратегических направлений для повышения экономической безопасности ООО СК «Борей».

### **Задачи исследования**

1. Рассмотреть основы разработки стратегии компании в целях повышения экономической безопасности.
2. Провести анализ стратегии ООО СК «Борей».
3. Разработать стратегию развития ООО СК «Борей» с целью повышения экономической безопасности.

Слайд 1

## **Работы и услуги ООО «Борей»**

Работы и услуги	Перечень
Проектирование систем	ОВ - отопление и вентиляция
	АОВ - автоматизация вентиляции и отопления
	Э - электроснабжение
	ВК - водоснабжение и канализация
Монтаж Пуско-наладка Сервисное и гарантийное обслуживание	Систем вентиляции
	Систем кондиционирования воздуха
	Систем воздушного и водяного отопления
	Канализаций общеобменной, ливнёвой и химическосточкой
	Электрощитового и теплового оборудования
Собственные производственные мощности	Тепловые узлы
	Воздуховоды из оцинкованной и коррозионностойкой стали
	Теплообменники
	Насосные станции
	Электрощитовое оборудование
	Заготовки для систем отопления и водоснабжения
	Трубные заготовки для монтажа систем отопления

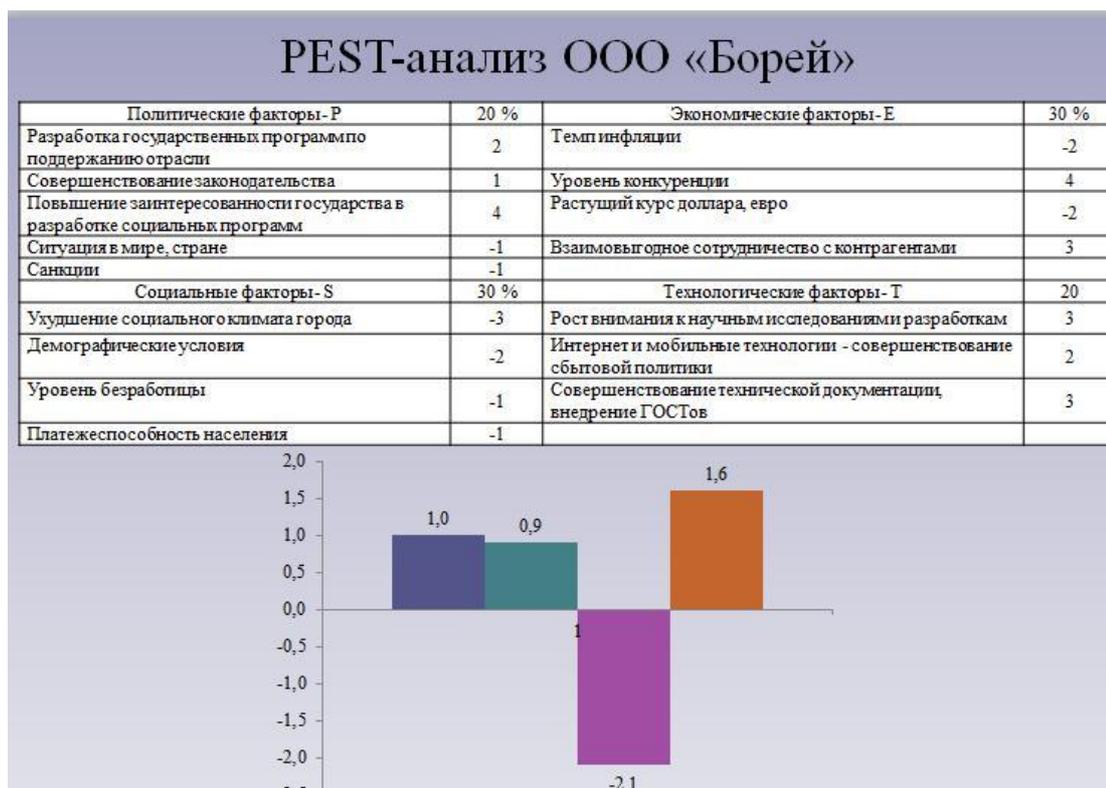
Слайд 2



Слайд 3



Слайд 4



Слайд 5

### КФУ ООО СК «Борей»

Наименование	Вес КФУ	ООО СК «Борей»	Средневзвешенная оценка
Доля предприятия на рынке	0,15	3	0,45
Качество произведенной продукции, оказываемых услуг	0,15	5	0,75
Уровень цен произведенной продукции, оказываемых услуг	0,10	5	0,50
Ассортимент произведенной продукции, оказываемых услуг	0,15	4	0,60
Развитость предприятия	0,30	3	0,90
Реклама (бюджет рекламы, средства продвижения)	0,15	4	0,60
	1,0		3,8

### Оценка факторов внешней среды

Факторы среды	Значимость	Оценка экспертов	Взвешенная оценка
Платежеспособность населения Челябинской области	0,2	3	0,6
Наличие производственных площадей	0,1	5	0,5
Репутация предприятия на рынке	0,1	3	0,3
Растущий спрос на продукцию, услуги предприятия	0,1	5	0,5
Сопутствующие услуги, оказываемые предприятием	0,1	5	0,5
Число конкурентов на рынке	0,2	3	0,6
Цена на работы и услуги в сравнении с конкурентами	0,2	2	0,4
Итого	1		3,4

Слайд 6

## Количественная оценка факторов внутренней среды ООО СК «Борей»

Факторы	Вес фактора	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка
<b>Слабые стороны</b>			
Финансы	0,5	2	1,0
Стратегия организации	0,5	3	1,5
<b>Итого слабые стороны</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>
<b>Сильные стороны</b>			
Бизнес-стратегия	0,4	4	1,6
Организационная структура	0,2	5	1,0
Продукт, как конкурентоспособность	0,1	4	0,4
Информационная технология	0,2	4	0,8
Инновации, как способ к реализации на рынке	0,1	3	0,3
<b>Итого сильные стороны</b>	<b>1</b>		<b>4,1</b>

Слайд 7

## Матрица SWOT-анализа ООО СК «Борей»

	P <sub>1</sub> - продукт	P <sub>2</sub> - цена	P <sub>3</sub> - сбыт	P <sub>4</sub> - продвижение
S - сила	современная технология; разнообразный ассортимент работ и услуг; высокое качество; собственные площади	гибкая система скидок; наличный и безналичный расчет	сервисное и гарантийное обслуживание	реклама в СМИ; наружная реклама; реклама в специализированных источниках
W - слабости	покупательская способность	низкий уровень доходов населения; цены средние по сравнению с ценами конкурентов	конкуренты	высокая стоимость продвижения продукции; малое количество выставок
O - возможности	расширение ассортимента; предложение дополнительных услуг	повышение цен у конкурентов; снижение издержек; рост доходов; завоевание других сегментов покупателей	выход на областные и краевые рынки	стимулирование персонала; расширение стимулирования сбыта
T - угрозы	расширение ассортимента у конкурентов	рост цен у поставщиков; рост инфляции; высокие расходы на рекламу; рост курса валюты	завоевание рынка конкурентами	рост цен на услуги рекламных агентств; реклама конкурентов более эффективна

Слайд 8

Оценка уровня экономической безопасности												
Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение	Значимость	Вес	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средняя оценка				
<b>Экономический блок</b>												
Темп роста чистой прибыли	↑	51,7	0,1	0,2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Темп роста производительности труда	↑	100,1	0,05	0,3	1	0,050	1	0,050	1	0,050	1,0	0,05
Коэффициент текущей ликвидности	1,0–1,5	1,402	0,1	0,4	2	0,200	2	0,200	3	0,300	2,3	0,23
Коэффициент быстрой ликвидности	≥1	0,538	0,005	0,2	2	0,010	1	0,005	1	0,005	1,3	0,01
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥0,2–0,5	0,078	0,005	0,2	1	0,005	1	0,005	1	0,005	1,0	0,01
Коэффициент покрытия запасов	≥1	0,892	0,1	0,3	1	0,100	2	0,200	1	0,100	1,3	0,13
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,08	-0,304	0,005	0,4	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Коэффициент автономии	0,3	0,179	0,145	0,6	1	0,145	0	0,000	1	0,145	0,7	0,10
Рентабельность активов	>6,5	2,1	0,005	0,2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Рентабельность продаж	>16,5	1,1	0,1	0,2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
Рентабельность собственного капитала	>10	5,1	0,005	0,2	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,0	0,00
<b>Кадровый блок</b>												
Коэффициент текучести кадров	≤0,05	0,12	0,1	0,3	3	0,000	3	0,300	2	0,200	2,7	0,27
<b>Управленческий блок</b>												
Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	↑	100	0,005	0,2	5	0,025	5	0,025	5	0,025	5,0	0,03
Вероятность сохранения коммерческой тайны	↑		0,2	0,7	4	0,800	5	1,000	5	1,000	4,7	0,93
<b>Блок внешних факторов</b>												
Инвестиционная привлекательность	↑		0,05	0,2	3	0,150	3	0,150	3	0,150	3,0	0,15
Деловая активность	≥1	1,879	0,025	0,4	5	0,125	4	0,100	4	0,100	4,3	0,11
<b>Итого</b>			1	5		2,910		3,035		3,080		3,008

Слайд 9

## Стратегия «Лидер»

Стратегия	Характеристика
Расширение рынка	Увеличение общего спроса на товар может стать стратегией лидера на рынке, так как в случае роста потребления, прежде всего, выиграет лидирующая фирма
Защита своей доли рынка	По мере роста объемов продаж важность защиты собственной доли рынка возрастает, так как появляются компании, способные нанести лидеру ощутимые потери. Цель оборонительных стратегий – в снижении вероятности атак конкурентов и уменьшении интенсивности возможного нападения
Увеличение доли рынка	По результатам экономических исследований, в большинстве отраслей рост доли рынка ведет к существенному росту прибыльности компаний

Слайд 10

### Дорожная карта ООО СК «Борей»



Слайд 11

### Рекламные расходы на продвижение

Статья	Расходы	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Итого
Рекламные расходы	205 000	155 000	83 000	120 000	47 000	28 000	182 000	138 000	35 000	60 000	1053000
Реклама в СМИ	65 000	35 000	78 000	60 000	47 000	28 000	122 000	135 000	35 000	0	605 000
Изготовление роликов			5 000								5 000
Фотосъемка	6 000										6 000
Видеосъемка											0
Рекламные щиты		60 000				60 000					120 000
Пилоны											0
Расстяжки	74 000										74 000
Интернет	60 000			60 000			60 000			60 000	240 000
PR-акции											0
Прочие расходы								3 000			3 000
Реклама в СМИ				60 000			55 000	135 000	35 000		285 000
ТВ	65 000	35 000	78 000		47 000	28 000	67 000				320 000
Расходы	65 000	35 000	78 000	60 000	47 000	28 000	122 000	135 000	35 000	0	605 000
Всего на продвижение	1304950										

Слайд 12

Прогноз уровня экономической безопасности												
Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение	Значимость	Вес	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средняя оценка				
<b>Экономический блок</b>												
Темп роста чистой прибыли	↑	51,7	0,1	0,2	5	0,500	5	0,500	5	0,500	5,0	0,50
Темп роста производительности труда	↑	100,1	0,05	0,3	1	0,050	2	0,100	1	0,050	1,3	0,07
Коэффициент текущей ликвидности	1,0–1,5	1,402	0,1	0,4	4	0,400	4	0,400	3	0,300	3,7	0,37
Коэффициент быстрой ликвидности	≥1	0,538	0,005	0,2	4	0,020	3	0,015	3	0,015	3,3	0,02
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥0,2–0,5	0,078	0,005	0,2	2	0,010	2	0,010	2	0,010	2,0	0,01
Коэффициент покрытия запасов	≥1	0,892	0,1	0,3	3	0,300	3	0,300	4	0,400	3,3	0,33
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,08	-0,304	0,005	0,4	2	0,010	1	0,005	2	0,010	1,7	0,01
Коэффициент автономии	0,3	0,179	0,145	0,6	5	0,725	5	0,725	5	0,725	5,0	0,73
Рентабельность активов	>6,5	2,1	0,005	0,2	2	0,010	2	0,010	2	0,010	2,0	0,01
Рентабельность продаж	>16,5	1,1	0,1	0,2	2	0,200	2	0,200	2	0,200	2,0	0,20
Рентабельность собственного капитала	>10	5,1	0,005	0,2	5	0,025	4	0,020	4	0,020	4,3	0,02
<b>Кадровый блок</b>												
Коэффициент текучести кадров	≤0,05	0,12	0,1	0,3	3	0,300	3	0,300	3	0,300	3,0	0,30
<b>Управленческий блок</b>												
Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	↑	100	0,005	0,2	5	0,025	5	0,025	5	0,025	5,0	0,03
Вероятность сохранения коммерческой тайны	↑		0,2	0,7	5	1,000	5	1,000	5	1,000	5,0	1,00
<b>Блок внешних факторов</b>												
Инвестиционная привлекательность	↑		0,05	0,2	3	0,150	3	0,150	3	0,150	3,0	0,15
Деловая активность	≥1	1,879	0,025	0,4	5	0,125	5	0,125	4	0,100	4,7	0,12
<b>Итого</b>						<b>4,550</b>		<b>4,785</b>		<b>4,985</b>		<b>4,773</b>

Слайд 13



Слайд 14