

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.

Конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта (на примере ООО Златоустовский завод оружейных специализированных сталей)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2020. XXX. ВКР

Руководитель ВКР доцент, к.э.н.

_____/ Максимова Т.В. /
« ____ » _____ 2020 г.

Автор

студент группы ЭУ – 663

_____/ Вашурина А.В. /
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.

_____/ Голованов Е.Б. /
« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Вашурина А.В. «Конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта (на примере ООО Златоустовский завод оружейных специализированных сталей) Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 663, 97 стр., 24 ил., 49 табл., библиогр. список – 56 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки предложений по нейтрализации угроз экономической безопасности ООО «ЗЗОСС».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности предприятия, проанализирована организационная структура ООО «ЗЗОСС».

Проведен анализ финансового состояния, а также оценка уровня и факторов конкурентоспособности и экономической безопасности ООО «ЗЗОСС».

Определены направления совершенствования деятельности предприятия для нейтрализации угроз экономической безопасности организации.

Разработана программа мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Понятие экономической безопасности хозяйственного субъекта.....	8
1.2 Понятие механизма обеспечения экономической безопасности хозяйственного субъекта.....	15
1.3 Конкурентоспособность как фактор обеспечения экономической безопасности организации.....	22
2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЗЗОСС».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	35
2.2 Анализ конкурентной среды предприятия.....	48
2.3 Оценка конкурентных преимуществ предприятия.....	56
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ЗЗОСС».....	66
3.1 Определение направления повышения экономической безопасности предприятия.....	66
3.2 Направления повышения технологической безопасности предприятия.....	73
3.3 Экономический эффект от внедрения мероприятий.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	89
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс	97
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время проблема обеспечения экономической безопасности организации, вместе с обеспечением роста потенциальных возможностей приоритетна, так как экономические условия требуют новых оптимальных подходов к управленческим решениям, рассматривая стратегические альтернативы, которые позволяют сохранять конкурентоспособность фирмы в долгосрочной периоде.

Безусловно, экономическая безопасность является основой развития каждого коммерческого предприятия, потому что направлена не только на снижение угроз возникновения критических ситуаций, но и на обеспечение устойчивости и эффективности развития, содействуя формированию безопасному пути экономического развития предприятия.

При этом конкурентоспособность и экономическая безопасность характеризуется постоянным взаимодействием, так как они являются важными характеристиками национального хозяйственного комплекса и его составных частей. Однако, если конкурентоспособность – это цель и индикатор степени развития компонентов хозяйственного комплекса и всего комплекса в целом, то экономическая безопасность является главным условием существования и развития хозяйственной единицы – предприятия.

Для оценки экономической безопасности предприятий важно применение научного подхода принятия управленческих решений, оптимальных методов и инструмента для анализа способов управления рисками на предприятии.

Цель работы состоит в оценке показателей экономической безопасности ООО «ЗЗОСС» и разработке мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности предприятия.

Достижение цели связано с постановкой и решением следующих задач:

- изучение теоретических основ экономической безопасности предприятия;
- оценка результатов финансово-экономической деятельности ООО «ЗЗОСС»;
- мониторинг конкурентоспособности предприятия;

– разработка направлений совершенствования системы экономической безопасности ООО «ЗЗОСС» и расчет экономического эффекта от мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «ЗЗОСС».

Предметом исследования выступают процессы, возникающие в рамках изучения конкурентоспособности как механизма обеспечения экономической безопасности предприятия.

Теоретической основой работы стали фундаментальные концепции, затрагивающие вопросы экономической безопасности, методика оценки уровня и механизмов обеспечения экономической безопасности, описанных в классических и современных трудах ученых-экономистов.

Теоретическим аспектам этой проблемы посвятили свои работы, такие учёные как Ю.П. Анисимов, А.С. Булатов, И.А. Бланк, М.А. Бендилов, Е.А. Барбашин, В.А. Богомолова, А.В. Грачев, Г.В. Краюхин, О.М. Купрюшин.

Исследованы научные труды отечественных и зарубежных авторов, занимающихся данной проблематикой, в числе которых монографии, печатные издания, материалы конференций, результаты научных исследований, представленные в сети Интернет.

Эмпирической базой работы являются федеральные и региональные нормативно-правовые акты: Федеральный Закон РФ от 28 декабря 2014 г. № 390 – ФЗ «О безопасности», Указ Президента Российской Федерации «Федеральная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения)».

При написании работы использованы такие методы исследования как метод группировки, сравнения, метод абсолютной и относительной разницы, методика цепной подстановки. Период исследования 2017 – 2019 годы.

Практическая значимость работы состоит в том, что используя разработанные рекомендации можно повысить конкурентное преимущество предприятия ООО «Златоустовский завод оружейных специализированных сталей».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие экономической безопасности хозяйственного субъекта

В последнее время возросло значение стратегий, позволяющих компании выживать в конкурентной среде. В современной высококонкурентной среде развитие предприятия зависит от влияния факторов: внутренней среды, внешней среды и динамических характеристик экономики страны. Изменение этих факторов способствует необходимости разработки стратегии развития предприятия. Разработка стратегии – одна из важнейших функций менеджмента. Это процесс выбора компанией цели и пути ее достижения, а, следовательно, и экономической безопасности предприятия. Сущность экономической безопасности предприятия заключается в обеспечении оптимального использования его ресурсов для предотвращения угроз бизнесу и создания оптимальных условий для стабильной и эффективной работы и получения прибыли.

Разработка вопроса обеспечения экономической безопасности была делом узкого, почти замкнутого круга ученых, работающих в специальных ведомствах. Широкое научное обсуждение проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия не допускалось. Только в годы перестройки (с 1985 г.) эта проблема стала предметом открытых серьезных научных дискуссий и исследований [56, с. 19]. В 90–е годы XX века экономическая безопасность считалась созданием условий защиты коммерческой тайны предприятия. Позднее под экономической безопасностью фирмы понимали наличие систем, обеспечивающих устойчивость к внешним неблагоприятным экономическим факторам. Однако в современной экономической литературе нет четкой дефиниции «экономическая безопасность», а предлагаются разные мнения о системах показателей, которые помогают определить её уровень. Всё это привело к научному интересу многих экономистов к изучению данной проблематики.

В таблице 1.1 рассмотрим мнения разных авторов на определение понятия «экономическая безопасность предприятия».

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «экономическая безопасность предприятия»

Автор	Определение понятия
Ю.П. Анисимов [9, с. 77]	Экономическая безопасность достигается в обеспечении научно-производительной деятельности при условии неопределенности, нестабильности рынка
А.С. Булатов [5, с. 129]	Деятельность хозяйственной системы будет тогда безопасной экономически, когда происходит соответствие системы существующему результативному направлению цели, при которой негативные аспекты могут нейтрализоваться при помощи созданного резерва
И.А. Бланк [19, с. 109]	Если предприятие может найти оптимальное соотношение между составными элементами, позволяющими максимально долго поддержать жизненно важные функции на нужном уровне, то это предприятие экономически безопасно, так как противодействует воздействию среды
М.А.Бендиков [3, с. 23]	Экономическая безопасность – это стабильность получения организацией доходов от продаж.
Е.А. Барбашин [11, с. 18]	Экономическая безопасность – это положение предприятия, когда все социально-экономические параметры сохраняют нужное равновесие, находясь в заданных пределах, и могут противодействовать негативным факторам внутренней и внешней среды
А.В. Грачев [26, с. 25]	Экономическая безопасность – это динамическое соответствие (адекватность) параметров состояния системы (предприятие) состоянию внешней и внутренней среды, обеспечивающему его эффективное функционирование в условиях возмущающих воздействий
Н.Д. Васильев [23, с. 11]	Под экономической безопасностью следует понимать комплекс логистической, производственной, финансово-кредитной, организационной, инновационной деятельности учитывая их взаимодействие и взаимное влияние
Г.В. Краюхин [51, с. 219]	Под экономической безопасностью следует понимать наличие инновационных возможностей для устойчивости развития и эффективности использования всех ресурсов, направленных на нейтрализацию внешнего воздействия и фактора дестабилизации
О.М. Купрюшин [53, с. 17]	Совокупность и взаимное влияние условий и факторов, которые способствуют независимости национальной экономики, стабильность функционирования и устойчивость деятельности, способность к оперативному обновлению и самофинансированию считается экономической безопасностью

Мы согласны с Купрюшиной О.М. и считаем, что это определение является более полным и точным.

В целом под состоянием экономической безопасности понимается способность предприятия сохранять свою финансовую устойчивость (устойчивость) при постоянных изменениях рыночной конъюнктуры [53, с. 17]. Мы считаем, что экономическая безопасность важна не только для поддержания положительной тенденции результативных показателей, но и заключается в развитии, экономическом и производственном росте, при которых заметна положительная динамика изменений результатов развития предприятия за конкретный год/квартал/месяц. Оценивая экономический рост, используют и общие (чистая прибыль), и частные показатели (выработка, основные фонды).

Основные составляющие экономической безопасности:

- развитие (если экономика не развивается, то снижается ее способность к выживанию, сопротивлению и адаптации к внешним и внутренним угрозам);
- устойчивость (прочность и надежность элементов хозяйства, способность выдерживать внутренние и внешние нагрузки) [56, с. 22].

Финансовая устойчивость – это показатель степени устойчивости имущественного положения предприятия, которое обеспечивается большей долей собственных источников в общем объеме используемых им финансовых ресурсов. Задача оценки типа финансовой устойчивости – определить степень независимости фирмы от заемных ресурсов.

Этот вид анализа отвечает на следующие важные вопросы: насколько велика эта степень зависимости; растет ли она или уменьшается; соответствует ли состояние активов и пассивов организации целям ее финансово-хозяйственной деятельности. Важность анализа степени зависимости от заемных источников финансирования заключается в том, что средства, привлеченные от третьих лиц, являются для предприятия гораздо более рискованными, чем средства, предоставленные его собственниками. Это определяется прежде всего, тем, что в современных условиях свободных источников финансирования нет и приходится платить за привлеченные средства [10, с. 41].

Кроме того, стоимость привлеченных средств может варьироваться, что определяет необходимость для компании контролировать как изменяется эта стоимость и, исходя из нее, пытаются сохранить оптимальную структуру источников финансирования, то есть обеспечить экономическую безопасность хозяйствующего субъекта. Анализ финансовой устойчивости позволяет понять, насколько эффективно компания управляет собственными и заемными средствами [30, с. 9].

Рассмотрим мнения авторов концепции финансовой устойчивости, для этого рассмотрим таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Дефиниция понятий «финансовая устойчивость» («финансовая стабильность»)

Автор	Определение понятия
Павлова, Л.Н., [36, с. 112]	Финансовая стабильность - положение, при котором финансовая система фирмы хорошо выполняет закрепленные функции, в ближайшее время не ожидая перемен в структуре финансовой системы
Селезнева, Н.Н. [43, с. 412]	Финансовая стабильность характеризуется стабильностью всех финансовых показателей, отношений, связей системы, которая может рассматриваться как финансовая устойчивость
А.Д. Шеремет [50, с. 71]	Стабильность финансового состояния – это оценка конкурентных преимуществ фирмы, рентабельность финансовых ресурсов, капитала, затрат и четкое исполнение своих обязательств перед государством и компаниями (партнерами, поставщиками, покупателями)
В.В. Ковалев [29, с. 82]	Устойчивость фирмы зависит от результатов производственной, коммерческой и основной деятельности, при этом оценивается общее финансовое состояние, результаты которого показывают стабильность развития фирмы и характеризуют возможность перспективы развития
Словарь по экономике и финансам	Экономическая устойчивость организации считается характеристикой (оценкой) степени риска хозяйствования фирмы, выделяя важность сбалансированности доходов и расходов

Сравнивая эти понятия, следует вывод том, что множество авторов дают схожие определения, считая понятия тождественными. Основой которого считается утверждение о том, что положение организации на рынке зависит от достатка финансовых ресурсов и направлений их использования [26, с. 56].

Состояние собственных и заемных ресурсов предприятия должно способствовать стратегической цели развития, ведь финансовая неустойчивость

приводит к неплатежеспособности, а с другой стороны значительное превышение свободных оборотных средств затрудняет эффективность деятельности из-за иммобилизации избытка запасов и затрат.

По мнению А.Е. Суглобова, «экономическая безопасность предприятия – это финансовое состояние субъекта, при котором при более эффективном использовании ресурсов он стремится предотвратить, уменьшить или защитить от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и главным образом обеспечивает достижение бизнес-целей в условиях конкуренции и экономического риска» [42, с. 29]. При этом подчеркивается, что финансовое состояние организации, ее финансовая устойчивость и устойчивость зависят от результатов ее производственной и коммерческой деятельности. Описанный подход существенно совпадает с характерными чертами финансового состояния, экономической устойчивости, акцентируя внимание на взаимосвязь между ними, что и подразумевали вышеперечисленные авторы.

С другой стороны, Г.В. Савицкая [41, с. 202] допускает расплывчатость в разбиении этих понятий, «финансовое состояние» и «финансовая устойчивость». Этот вывод может быть подтвержден таким определением финансовой устойчивости фирмы, которое дает данный автор: «финансовая устойчивость предприятия – это способность хозяйствующего субъекта функционировать и развиваться, поддерживать баланс своих активов и пассивов в условиях изменения факторов внутренней и внешней среды, гарантируя постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в пределах приемлемого уровня риска и т. д.».

Поэтому стабильное финансовое состояние – это не счастливая случайность, а результат грамотного, умелого управления всеми факторами, определяющими результаты хозяйственной деятельности. При таком подходе понятие финансовой стабильности имеет более широкое содержание, чем понятие экономической безопасности. Структурно – логическая модель оценки экономической безопасности предприятия представлена на рисунке 1.1 [43, с. 90].



Рисунок 1.1 – Структурно – логическая модель оценки экономической безопасности предприятия

Положительная тенденция развития предприятия зависит от комплексности подхода решения проблемы обеспечения безопасности в финансово – кредитной и правовой сферах деятельности.

Поэтому основной задачей финансового анализа является повышение эффективности управления финансовыми ресурсами, основной целью – оценка экономической безопасности и выявление перспектив эффективного функционирования.

Анализ экономической безопасности дает возможность оценить [22, с. 132]:

- имущественное положение компании; уровень коммерческого риска, в том числе возможность гашения обязательства перед третьим лицом;
- достаток капитала и его высокое качество для осуществления текущих планов и долгосрочных инвестиций;
- потребность в привлечении дополнительных денежных средств;

- возможность увеличения капитала;
- рациональное использование заемных средств;
- обоснование рациональности распределения и использования прибыли;
- целесообразность в выборе капитальных вложений;
- эффективная кадровая политика.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономическая безопасность характеризует конкурентоспособность товара и предприятия, защищая его потенциал, гарантирует деловое сотрудничество, и дает оценить уровень гарантий экономических интересов предприятия, также как и контрагентов финансовых, социальных или трудовых отношениях. Стабильность имущественного положения предприятия положительно влияет на выполнение производственного плана, обеспечивая производственные потребности качественными и необходимыми ресурсами [29, с. 118].

Эффективное функционирование предприятий, стабильные темпы работы и конкурентоспособность в современных экономических условиях страны определяются качеством финансового менеджмента. Она включает регулярный комплексный финансовый анализ и на его основе решение проблем платежеспособности, финансовой устойчивости, преодоления возможного банкротства предприятия [25, с. 37].

Основной целью анализа экономической безопасности предприятия является своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности и выявление резервов для улучшения финансового состояния предприятия. Экономическая (финансовая) устойчивость и ее оценка являются составной частью финансового анализа в организации. Поэтому финансовое состояние является важнейшей характеристикой экономической безопасности предприятия, которая оценивает степень обеспечения экономических интересов предприятия и его партнеров.

1.2 Понятие механизма обеспечения экономической безопасности хозяйственного субъекта

Чем меньше фирма, тем более остро стоит проблема экономической безопасности, так как крупные предприятия, тем больше их различные объединения (корпорации, финансово-промышленные группы и т. д.) может использовать один из способов адаптации к изменениям внешней среды – диверсификацию продукции, расширение рыночных связей, оптимизацию структуры основных фондов, изменение организационно – правовой формы и др.

Основная цель финансирования деятельности – решить, где, когда и как использовать финансовые ресурсы для эффективного развития производства и получения максимальной прибыли. Для этого необходимо использовать механизм обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

При исследовании основ институционального и экономических механизмов управления предприятием, выявлена их тесная взаимосвязь, которая возникла из-за того, что эти механизмы взаимодействуют в одной системе управления, а значит, на них оказывают влияние идентичные факторы, создавая ограничение в виде ресурсного потенциала, так как функционируют при одних условиях.

Определение А.М. Букреева, который под организационно-экономическим механизмом считает совокупность организационной формы и экономических методов управления, связанных на макро-и микроуровнях в единый, регулируется правовыми нормами, на наш взгляд считается самым объективным [16, с. 47].

В.А. Богомоллов считает, что в качестве основного экономического механизма управления предприятием является рыночный конкурентный механизм, также как и ценообразование, воспроизводство факторов производства (механизм самоподдержания) и перспективное развитие производства (метод самофинансирования) [17, с. 80].

Мы считаем это определение неполным, так как оно дает представление о

компонентах механизма управления предприятием, но не выделяет его целостность, по нашему мнению именно учет всех компонент и является условием механизма обеспечением безопасности.

Часто экономический механизм отождествляют с системой стимулов и методов управления, направленных на обеспечение эффективного труда работников, что является не полным определением. При этом экономический механизм считают «интегрированной многоуровневой системой форм и методов управления».

Составной элемент экономического механизма, считает Е.И. Кузнецова, – способ взаимного действия экономических явлений, то есть важна связь и отношение между разными экономическими ситуациями, однако, французские экономисты считают, что экономический механизм не является главным [33, с. 90].

Методологическое содержание механизма управления предприятием предполагает его представление в виде последовательности из четырех этапов: определение цели, оценка ситуации, определение проблемы и нахождение управленческого решения представлено на рисунке 1.2.

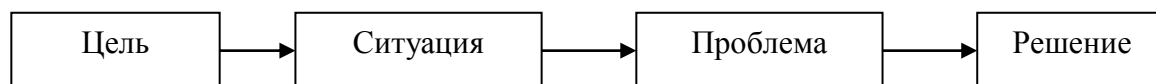


Рисунок 1.2 – Этапы процесса управления экономической безопасностью предприятия (методологическое содержание)

Основной целью управления предприятием в условиях экономической и экономической безопасности является оперативный поиск и устранение недостатка финансового планирования и разработка стратегии для улучшения имущественного состояния и платежеспособности. Это важно для решения основных управленческих задач в условиях нестабильности в России:

– на основе изучения причинно-следственных связей между результатами деятельности (производство, инвестирование, расчеты с контрагентами), важно

дать оценку выполнению плана и определить наличие капитала и эффективность его использования для улучшения финансового состояния предприятия;

– прогноз финансовых результатов, экономической рентабельности делается на основе наличия собственных и заемных средств;

– разрабатывается стратегия, направленная на более эффективное использование финансовых средств на укрепление финансового состояния.

Изменения экономической ситуации в Российской Федерации оказывают решающее влияние, поскольку предприятия вынуждены работать в условиях повышенного риска. Конечной целью управления рисками в контексте экономической безопасности является выявление наиболее уязвимых аспектов в деятельности компании и устранение угроз. На рисунке 1.3 выделим тенденции, характеризующие современную экономику в РФ.



Рисунок 1.3 – Тенденции, характеризующие современную экономику РФ

В достижении устойчивого положения главная роль принадлежит анализу, а механизмом управления экономической безопасностью является [42, с. 280]:

- своевременная и объективная диагностика проблемных зон, изучение причин их формирования;
- изучение соответствия фондов и ресурсов, рациональность их применение и эффективность управления;
- поиск пути для повышения платежеспособности и стабильности;
- разработка рекомендаций, направленных на оптимальное и эффективное применение ресурса фирмы и укрепление имущественного положения;
- прогнозирование стратегий улучшения показателей [13, с. 107].

Многие авторы предлагают собственную классификацию факторов, влияющих на экономическую безопасность фирмы. Самой часто используемой классификацией считается учет факторов прямого и косвенного воздействия, который демонстрирует рисунок 1.4.

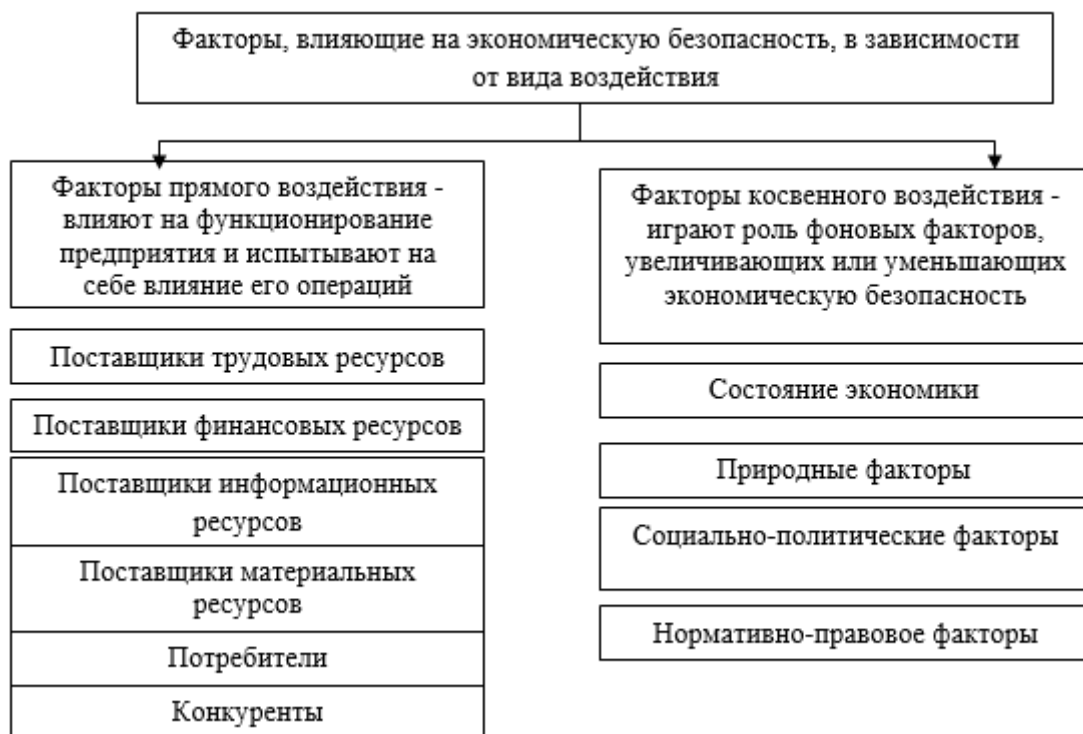


Рисунок 1.4 – Факторы в зависимости от вида воздействия, влияющие на безопасность экономической стабильности фирмы

Управление организацией в условиях пониженной экономической безопасности представляет собой механизм, включающий совокупность методов, которые, с одной стороны, направлены на сокращение статей расходов, увеличение притока средств, необходимых для погашения долгов, а с другой – на увеличение объема продаж, представлено на рисунке 1.5 [31, с. 117].

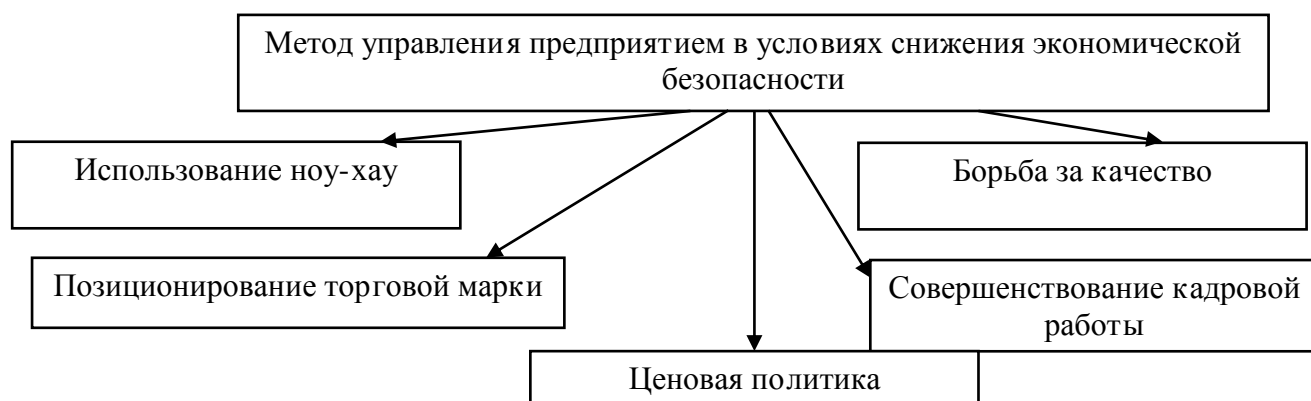


Рисунок 1.5 – Методы управления предприятием в условиях снижения экономической безопасности

В условиях снижения экономической безопасности компании важно снизить одни издержки и увеличить другие, что может сделать компанию прибыльной. Основные методы управления предприятием в условиях пониженной экономической безопасности [30, с. 149]:

- снижение издержек (горизонтальная интеграция с поставщиками, сотрудничество с местными производителями, внедрение ресурсосберегающих технологий; снижение себестоимости продукции, затрат на ремонт и техническое обслуживание оборудования);
- увеличение притока денежных средств в организацию (планирование продаж путем привлечения новых рынков сбыта, продажа или сдача в аренду имущества предприятия, ужесточение кредитной политики для покупателя);
- реструктуризация кредиторской задолженности (факторинг, взаимозачет, применение векселей, облигаций);
- определение стратегии развития организации (реструктуризация

производства, внедрение производства нового продукта);

– реорганизация или реструктуризация предприятия (товар, ассортимент, факторы производства, управление). Эти изменения должны быть существенными для того, чтобы компания смогла выжить в нестабильной рыночной среде и стать прибыльной.

В условиях экономической нестабильности в Российской Федерации используются принципы, характеризующие эффективное функционирование предприятия [50, с. 125]:

– наличие и размещение капитала, эффективность его использования; – оптимальная структура обязательств, финансовая независимость и степень финансового риска;

– платежеспособность и инвестиционная привлекательность предприятия;

– риск банкротства (неплатежеспособности) хозяйствующего субъекта;

– запас его финансовой устойчивости.

В настоящее время в связи с экономической нестабильностью в Российской Федерации сложно использовать абсолютные показатели для анализа, можно сравнить относительные показатели анализируемого предприятия [11, с. 16]:

– с общепринятыми или установленными стандартами оценки уровня риска и прогнозирования возможности банкротства;

– с аналогичными данными от других компаний (особенно конкурентов), что позволяет определить сильные или слабые стороны компании и ее реальный потенциал; с идентичными результатами предыдущих периоды), выявлять и изучать тенденции улучшения/ухудшения финансового состояния общества.

Внешним признаком неплатежеспособности общества является приостановление его текущих платежей и невозможность удовлетворения требований кредиторов в течение трех месяцев со дня их исполнения [16, с. 88].

В настоящее время отечественные авторы и экономисты определяют пути повышения экономической безопасности [22, с. 85]:

– снижение себестоимости продаж. Этот параметр может улучшиться при

помощи точности поставок сырья, а также используя новые методы продаж (лидерство, интернет-магазин, принять участие в выставке, распродажах и др.) и модернизируя технологические процессы (купить оборудование, снижать потери от дефекта при помощи автоматизации процессов);

- повышение эффективности управления трудовыми ресурсами путем введения различных видов стимулов, учитывая и оценивая вклад отдельного работника в совокупный результат какого – то периода;

- производить новые продукты. Разработка данной стратегии развития с учетом может быть проведена специалистом компании, или привлекая сотрудников консалтинговых фирм;

- ввести финансовый контролинг за распределением средств и ужесточить дисциплину с предполагаемыми крупнейшими должниками (покупателями);

- провести рекламную кампанию по продвижению на новый рынок;

- заменить или модернизировать оборудование;

- оценить внутренние резервы для улучшения финансового положения (приобретение оборудования с высокой нормой амортизации), это позволит получить прирост прочих доходов;

- совершенствование механизма управления основным капиталом (рентабельность капитала, капиталоемкость, рентабельность капитала) и оборотным капиталом;

- увеличение доли активов с минимальными инвестиционными рисками (денежные средства, дебиторская задолженность за вычетом сомнительных).

Таким образом, при разработке путей улучшения финансового состояния необходимо оценивать затраты, необходимые для реализации мероприятия, а также возможное увеличение прибыли, которую предприятие может получить для повышения своей экономической безопасности.

1.3 Конкурентоспособность как фактор обеспечения экономической безопасности организации

Конкурентоспособность как фактор обеспечения экономической безопасности организации, прежде всего, зависит от того, насколько хорошо она изучила законы конкуренции, ее проявления, формы и методы конкуренции.

Отметим, что экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в двух понятиях: конкурентоспособность отдельного продукта и конкурентоспособность фирмы. Мнения авторов по этому вопросу расходятся. Основные определения понятия «конкуренция» кратко изложены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Основные дефиниции «конкуренция» в современных трудах

Автор	Определение: «конкуренция»
Азоев Г. Л. [6, с. 78]	Соперничество в какой-либо деятельности между физическим или юридическим лицом (конкуренты), которые как и мы заинтересованы в достижении идентичной цели
Борисов А. Б. [21, с. 29]	Состязание экономических субъектов: борьба за рынок сбыта товара с аналогичными характеристиками, свойствами. С целью получения более высокого дохода, прибыли, прочих благ
Горфинкель В. Я. [40, с. 16]	Борьба производителей, поставщиков, предприятий, фирм за наиболее выгодные условия производства продукции и сбыта, запланированной реализации своего товара для повышения дохода от производственной или торговой деятельности
Завьялов П.С. [44, с. 50]	Соперничество между участниками рыночного пространства за более выгодные условия покупки или реализации продукции
Фатхутдинов Р. А. [47, с. 112]	Процесс управления конкурентными преимуществами отдельного предприятия для получения лидерства, или достижение другой цели (например, привлечение лучших сотрудников). Конкурентные преимущества могут быть достигнуты за счет объективных и субъективных потребностей в рамках закона и в идентичных для всех участников рынка условиях
Фасхиев Х. А. [49, с. 70]	Отношение между участниками рынка по поводу условий, преимущества, недостатков за получение большей маржи
Юданов А. Ю. [56, с. 19]	Борьба нескольких предприятий- лидеров за повышение платежеспособного потребителя, ведущаяся предприятием на доступных им сегментах рынка с целью большей информированности о качествах и цене товара, в результате чего будет повышен доход

Мы считаем, что определение, которое даёт Фатхутдинов Р.А., более полное, так как мы согласны с тем, что, это процесс, а не просто конкретная ситуация. Конкуренция четко даёт характеристику рынка, его роль, место и продолжительность этого процесса [47, с. 112].

Существование нескольких определений понятия «конкурентоспособность предприятия» характерно при отсутствии единой точки зрения среди ученых, обзор подходов представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Обзор подходов к определению понятия «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определение: «конкурентоспособность предприятия»
Азоев Г. Л. [5, с. 78]	Конкурентоспособность, это способность фирмы конкурировать за рынок сбыта аналогичных товаров с производителями и продавцами посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей
Белолипецкий В.Г. [20, с. 15]	Конкурентоспособность предприятия – это выгодно отличающие предприятие от конкурента, что даёт определенное рыночное преимущество выпуска продукции, то есть способность создать и использовать стратегический фактор успеха
Виханский О.С. [22, с. 11]	Конкурентоспособность предприятия за счет его умения эффективно использовать имеющиеся ресурсы способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию.
Петров А.Н. [38, с. 18]	Конкурентоспособность предприятия – это общий показатель умения фирмы эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы то есть жизнестойкость предприятия,
Фатхутдинов Р. А. [47, с. 114]	Конкурентоспособность предприятия — это свойство объекта, , которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, имеющего определенную долю соответствующего рынка воспрепятствует распределению этого рынка в пользу других объектов
Фасхиев Х. А. [49, с. 57]	Конкурентоспособность предприятия — это лидерство товаров и услуг одного предприятия над аналогами, достигнутое без ущерба финансовому состоянию предприятия, при этом важно учитывать конкретные сегменты рынка и точный период времени

Следовательно, конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукта являются увязанными понятиями, но они определяются тем, что у них различные характеристики.

Предприятие через свои товары/ услуги является непосредственным носителем свойств конкурентоспособности, поэтому конкурентоспособностью продукта важно эффективно управлять, так это играет большую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия в целом.

Конкурентоспособность предприятия часто ассоциируют с такими понятиями, как конкурентный потенциал или конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество может быть определена как экономическая категория, которая значит, что у фирмы уникальные характеристики, что выгодно её выгодно отличает на рынке от конкурентов.

Конкурентоспособность – это не тот показатель, который вы можете рассчитать для себя и своего конкурента и затем победить.

Прежде всего, это философия работы на рынке, которая фокусируется на:

- понимание потребностей потребителя и прогноз развития;
- знание поведения и потенциальной возможности конкурента;
- мониторинг состояний и тенденций развития рынка;
- учет факторов окружающей среды и их тенденций;
- возможность создать такой продукт и донести его до потребителя таким образом, чтобы потребитель предпочел его продукту конкурента.

Согласно Закону РСФСР № 948–1 от 22 марта 1991 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках (с изменениями от 26.07.2006 № 135–ФЗ) понятию «конкуренция» дается следующее толкование: «конкуренция – это лидерство товаров и услуг одного предприятия над аналогами, достигнутое без ущерба финансовому состоянию предприятия, при этом важно учитывать конкретные сегменты рынка и точный период времени способность каждого из них влиять на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [11, с. 19].

Результатом конкуренции является как обострение производственных и рыночных взаимоотношений, так и роста эффективности хозяйственной деятельности, ускорение научно-технического прогресса.

Конкурентоспособность предприятия является одним из важнейших критериев его выживания и успеха на рынке, то есть фактором роста экономической безопасности. На рисунке 1.6 показана классификация факторов применительно к предприятию.



Рисунок 1.6 – Факторы конкуренции в зависимости от вида среды, влияющие на экономическую безопасность предприятия

На основе мониторинга внешних факторов вычленяются сильная или слабая сторона финансовой безопасности предприятия, экстренно вырабатываются меры

для повышения безопасности, оперативно вводится управленческое решение.

Компания по – разному реагирует на прямой и косвенный импакт – фактор, поэтому, если прямой импакт – фактор изменяется, компания может реконструировать внутреннюю среду, начав политику или адаптацию, или активное или пассивное противодействие. Компания вынуждена адаптировать свои цели, задачи, организационную структуру, технологию и персонал к фактору косвенного воздействия [30, с. 119].

Конкурентоспособность относится к факторам, влияющим на деятельность организации и способным повысить / понизить экономическую безопасность фирмы [23, с. 89]. При группировке нескольких субъектов, деятельность которых может потенциально создать условия конкуренции, то получаем шесть главных факторов конкурентной рыночной среды, которые представлены на рисунке 1.7.

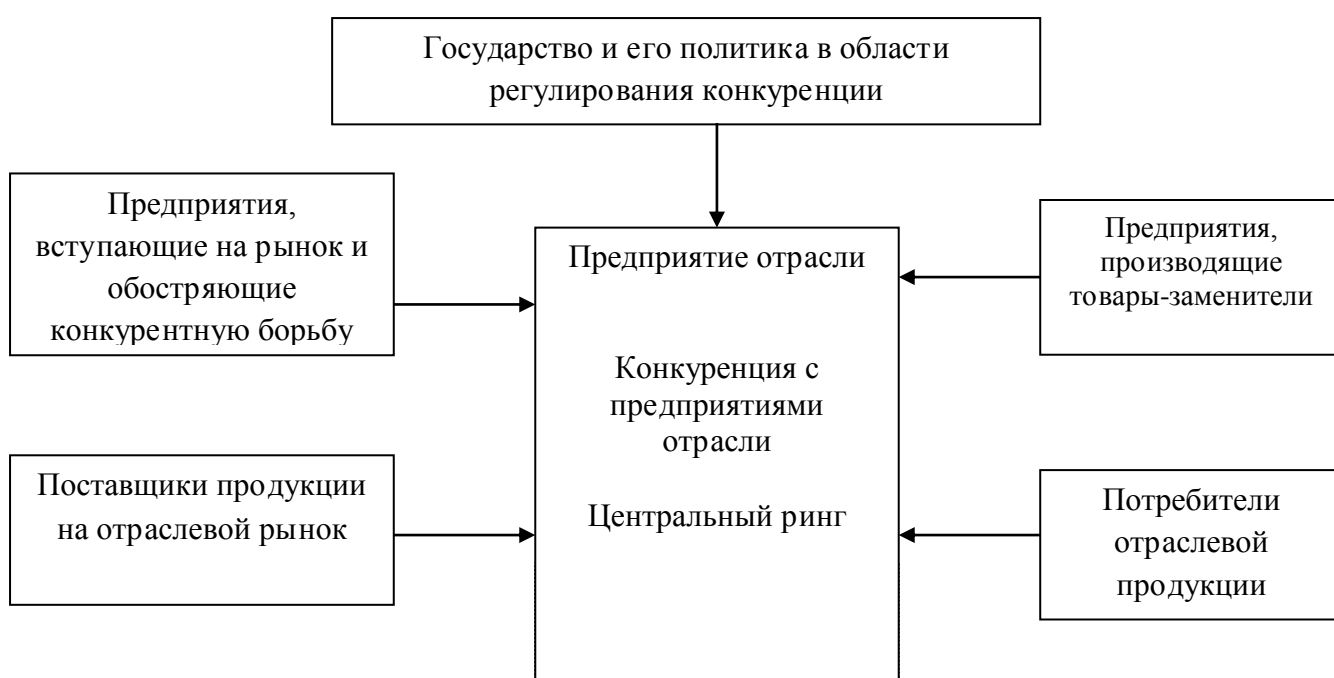


Рисунок 1.7 – Взаимодействие факторов конкурентной среды [13]

Оценка и нивелирование этих факторов является важным этапом системы изучения конкурентной среды фирмы. Повышение уровня конкурентоспособности предприятий, оптимизация их функционирования и

выживания в рыночной среде является фундаментальной проблемой экономики. Ее решение определяет рентабельность предприятий, их адаптацию к рыночным условиям и обеспечение экономической безопасности предприятия [49, с. 131].
Механизм основных методов оценки конкурентоспособности в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Система основных методов оценки конкурентоспособности

Основные методы стратегического анализа	Область применения методов		
	Мониторинг фактора внешней среды с непрямым влиянием	Мониторинг фактора внешней среды с непосредственным влиянием	Мониторинг фактора внутренней финансовой среды
PEST -анализ	+		
SWOT-анализ	+	+	+
SNW -анализ			+
Портфельный анализ		+	+
Сценарный анализ	+	+	+
Экспертный анализ	+	+	+

Важным способом анализа конкурентоспособности считается PEST – анализ. Приведем примеры факторов в таблице 1.6 [20, с. 149].

Таблица 1.6 – Примеры факторов PEST – анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Действующее рыночное законодательство Будущие изменения в законодательстве Европейское / международное законодательство Регулятор и норма Государственная политика и изменения в ней Государственное регулирование конкуренции Политика в торговле Усиление госконтроля за деятельностью хозяйствующих субъектов и штрафные санкции Выборы во всех ветвях власти Финансирование, грант, инициатива Лоббирования/давления рынка группы Международные группы давления Экологическая проблема Прямое влияние государства на промышленность	Изменение ставки рефинансирования Степень инфляции Инвестиции отрасли Зарубежные экономические тенденции и системы Рост бремени налогообложения Налогообложение, продуктов / услуг Сезонность / влияние климата, сезона, погодных условий Рынок и торговый цикл Падение платежеспособного спроса Специфическая продукция Цепочки производства и распределения Потребности конечного пользователя Обменный курс Основные внешние затраты Энергоноситель Транспорт Сырье и коммуникации

PEST – анализ помогает руководителю или аналитику компании увидеть картину внешней среды компании и выявить важные влияющие факторы.

Для оценки сил и возможностей предприятия и рыночной картины используют SWOT – анализ. SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – сильные стороны, W – слабые стороны, O – возможности, T – угрозы.

Анализ правил выполняется в два этапа:

– на первом этапе сначала важно заполнить квадрант «возможность», а затем «угрозы»;

– на втором этапе нужно заполнить квадрант «сильная сторона», а затем – «слабая сторона».

Рассмотрим группу факторов SWOT – анализа в таблице 1.7 [14, с. 120].

Таблица 1.7 – Группировка факторов SWOT – анализа

Признаки силы	Признаки слабости
Важные отличительные преимущества	Отсутствие реальных отличительных преимуществ
Большая доля рынка (или лидер на рынке)	Потери на рынке относительно главных соперников
Последовательная или отличительная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Рост базы потребителей и их лояльности	Падающая репутация у потребителей
Нахождение в фаворитной стратегической группе	Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции
Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах	Слабости в отраслях с наибольшим рыночным потенциалом
Ценовое преимущество	Производитель товаров с высокой себестоимостью
Прибыль выше средней	Рост доходов ниже среднего
Маркетинговое искусство выше среднего	Мало главных факторов рыночного успеха
Технологические и инновационные способности выше среднего	Последователь в разработке продуктов, их слабое качество
Инициативный, предпринимательский подход к опасностям	Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам
Позиция накопления благоприятных возможностей	Потери относительно главных соперников

SWOT – анализ представлен в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – SWOT– анализ – первый стратегический анализ

Возможности	О	Сильная сторона	S
1.		1.	
2.		2.	
Угрозы	T	Слабая сторона	W
1.		1.	
2.		2.	

Проведя SWOT – анализ, можно более четко понять преимущества и недостатки вашей компании, а также ситуацию на рынке. Это позволит вам выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально использовать имеющиеся ресурсы.

Другой метод анализа – SNW – анализ, в нём описывают сегмент каждого доминирующего направления перспективного развития.

SNW – анализ представлен в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – SNW – анализ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
	S - сильная	N - нейтральная	W - слабая
Стратегия работы организация	+		
Финансовая стратегия		+	
Бизнес 1 – рост производства		+	
Бизнес 2 – введение нового продукта	+		
Организационная структура и культура			+
Финансы, в качестве оценки имущественного положения		+	
Финансы в качестве анализа текущих балансовых показателей	+		
Финансы в качестве состояния бухгалтерского учета	+		
Финансы в качестве основной части финансовых источников			+
Финансы в качестве доступа к инвестиционным ресурсам (кредит, размещение ценных бумаг)			+

На этапе анализа по результатам построения модели стратегического финансового положения предприятия устанавливаются связь между каждым фактором, как внешней, так и внутренней среды. Матрицу «БКГ» применяют для

установления таких связей, которая помогает выявить возможные стратегии и направления развития / перепрофилирования предприятия [27, с. 189].

Согласование эффективной стратегии фирмы и правильное направление денежных ресурсов на первостепенные задачи главная цель портфельного анализа, при этом производится анализ доли рынка и темпов роста предприятия. Давайте рассмотрим Матрицу «БКГ» в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Тип по Матрице «БКГ»

Звезда –	Трудный ребенок –
Дойная корова –	Собака –

McKinsey – оценка при которой оценивают привлекательность и конкурентоспособность деятельности компании на рынке в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Матрица 7S Маккензи

	Кадры	Навык и умение	Стиль	Корпоративные традиции	Системность	Структура	Стратегия
Стратегия							
Структура							
Системность							
Корпоративные традиции							
Стиль							
Навык и умение							
Кадры							

Матрица Ансофа – анализирует стратегию и ее применимость к рынку и продуктам в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Матрица Ансоффа

	Существующий товар	Новый товар
Действующий рынок	Проникнуть на рынок	Развитие товара
Новейший рынок	Развитие рынка	Диверсификация

После проведения приведенных выше методик, важно сделать выводы, которые повлияют на потенциальный рост предприятия в будущем, это и принятие решения о перепрофилировании или диверсификации предприятия, то есть о реализации стратегии, в рамках которой разрабатываются и выводятся на рынок новые продукты и услуги. Поэтому чем шире набор конкурентных преимуществ компании и выше качество управления, и обнадеживающие предпосылки для продолжения успешной деятельности в этой сфере.

Конкурентоспособность практически включает в себя понятие экономической безопасности, без которого ни отдельная фирма, ни страна не могут длительное время удерживать рыночные позиции в условиях современного рынка. Таким образом, понятие конкурентоспособности фактически включает в себя понятие эффективности и существенно дополняется тем, что требует экономической безопасности.

Желательно получить количественную оценку уровня экономической безопасности с использованием показателей, которые используются предприятиями при планировании, учете и анализе деятельности предприятия, что является предпосылкой для практического применения данной оценки. Для этого целесообразно изучить показатели экономической (финансовой) устойчивости, проанализировать безубыточность и ликвидность предприятия, то есть проанализировать имущественное состояние предприятия.

Таким образом, анализ имущественной ситуации позволяет понять, насколько эффективно предприятие управляет собственными ресурсами (трудовыми, финансовыми, производственными) и характеризует экономическую безопасность. Многие факторы влияют на экономическую безопасность компании:

- роль компании на товарном/ финансовом рынке;
- производить и продавать конкурентоспособную продукцию;
- рейтинг фирмы при деловом партнерском сотрудничестве;
- автономия (зависимость от кредитора, инвестора);
- обнаружение неплатежеспособного должника;
- есть квалифицированный персонал;
- размер, динамика, структура расходов, их соотношение к доходу и прибыли;
- величина акционерного оплаченного капитала;
- рентабельность финансовых операций;
- наличие и состав имущественного потенциала [11, с. 92].

Следовательно, экономическая безопасность предприятия зависит от материально – стоимостной структуры производства, сбыта, организации труда, финансового оборота, инноваций и их динамики, при которой достигаются стабильно высокие результаты.

Положительно сказывается на экономической безопасности успешная реализация производственных и хозяйственных планов, так как в результате невыполнения плана по производству и реализации товара на рынке практически невозможно конкурентное преимущество. Поэтому чем шире набор конкурентных преимуществ компании и выше качество управления, и обнадеживающие предпосылки для продолжения успешной деятельности в этой сфере. Конкурентоспособность практически включает в себя понятие экономической безопасности, без которого ни отдельная фирма, ни страна не могут длительное время удерживать рыночные позиции в условиях современного рынка. Таким образом, понятие конкурентоспособности фактически включает в себя понятие эффективности и существенно дополняется тем, что требует экономической безопасности.

Выводы по разделу один

Эффективное функционирование предприятий, стабильные темпы роста и конкурентоспособность в современных экономических условиях страны определяются качеством финансового менеджмента. Она включает в себя регулярный комплексный финансовый анализ и на его основе решение проблем платежеспособности, финансовой устойчивости, преодоления возможного банкротства предприятия. Основной целью анализа экономической безопасности предприятия является своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности и выявление резервов для улучшения финансового состояния предприятия.

Конкурентоспособность как фактор обеспечения экономической безопасности организации, прежде всего, зависит от того, насколько хорошо она изучила законы конкуренции, ее проявления, формы и методы конкуренции.

Отметим, что экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в двух понятиях: конкурентоспособность отдельного продукта и конкурентоспособность фирмы. Стабильное конкурентное положение предприятия положительно отражается на выполнении производственного плана и обеспечивает производственные мощности нужными ресурсами. Конкурентоспособность предприятия является одним из важнейших критериев его выживания и успеха на рынке, то есть фактором роста экономической безопасности.

Экономическая безопасность предприятия зависит от материально – стоимостной структуры производства, реализации продукции, организации труда, финансового оборота, инноваций и их динамики, которые дают стабильно высокие результаты. Конкурентоспособность практически включает в себя понятие экономической безопасности, без которого ни отдельная фирма, ни страна не могут длительное время удерживать рыночные позиции в условиях современного рынка.

2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЗЗОСС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Златоустовский завод оружейных специализированных сталей», сокращенное название ООО «ЗЗОСС» создано в 2009 году. Юридический адрес: 456200, г.Златоуст, ул. Челябинская обл., Златоуст г., ул. 5-я Нижне-Вокзальная, 1б.

ИНН 232000871821, р/с 70503810100000000007 в ООО КБ «Челябинвестбанк» К/с 301018703000000000717, БИК 800396817

E- mail: www/zzocc@mail.ru.

Создание предприятия фиксируется соответствующими документами.

Код вида экономической деятельности: 28.75.2.

Предприятие занимается производством и оптово-розничной торговлей сувенирами и изделиями прикладного искусства.

Директор «ЗЗОСС» Дегтев Олег Николаевич является учредителем ООО «ЗЗОСС» и владельцем уставного капитала. Уставный капитал общества составляет 10тыс. руб. (десять тысяч рублей). Учредитель решает вопрос о распределении чистой прибыли. Производятся отчисления в резервный и специальные фонды. ООО «ЗЗОСС» – занимается производством и оптово-розничной торговлей сувенирами, в котором универсальным ассортиментом продаваемых товаров является изделия Златоустовских мастеров холодного оружия, местных производителей. Товар рассчитан на людей с разным материальным достатком и разнообразным эстетическим восприятием.

ООО «ЗЗОСС» производит и реализует следующие виды продукции:

- недорогие разделочные, туристические и спортивные ножи, разрешенные к свободной продаже;
- морские, сухопутные и адмиральские кортики от серийных до авторских работ;
- гравюра и украшенная посуда Златоустовских мастеров;

- заточной материал и бруски;
- дерево для рукоятей;
- паракорд и темляки для рукоятей.

Основная цель предприятия успешная реализация данной продукции на российском и международном рынках посредством интернет – торговли (<http://zlatoustovskienozhi.ru>), а также открытие сети магазинов по реализации продукции Златоустовских оружейников в крупных городах России путем продажи франшизы. На предприятии разработаны должностные инструкции и положения об отделах, которые являются важнейшими элементами системы менеджмента, регламентирующие права, обязанности, правила взаимодействия органов управления. Штат сотрудников ООО «ЗЗОСС» составляет 53 человека.

Организационная структура ООО «ЗЗОСС» представлена на рисунке 2.1.

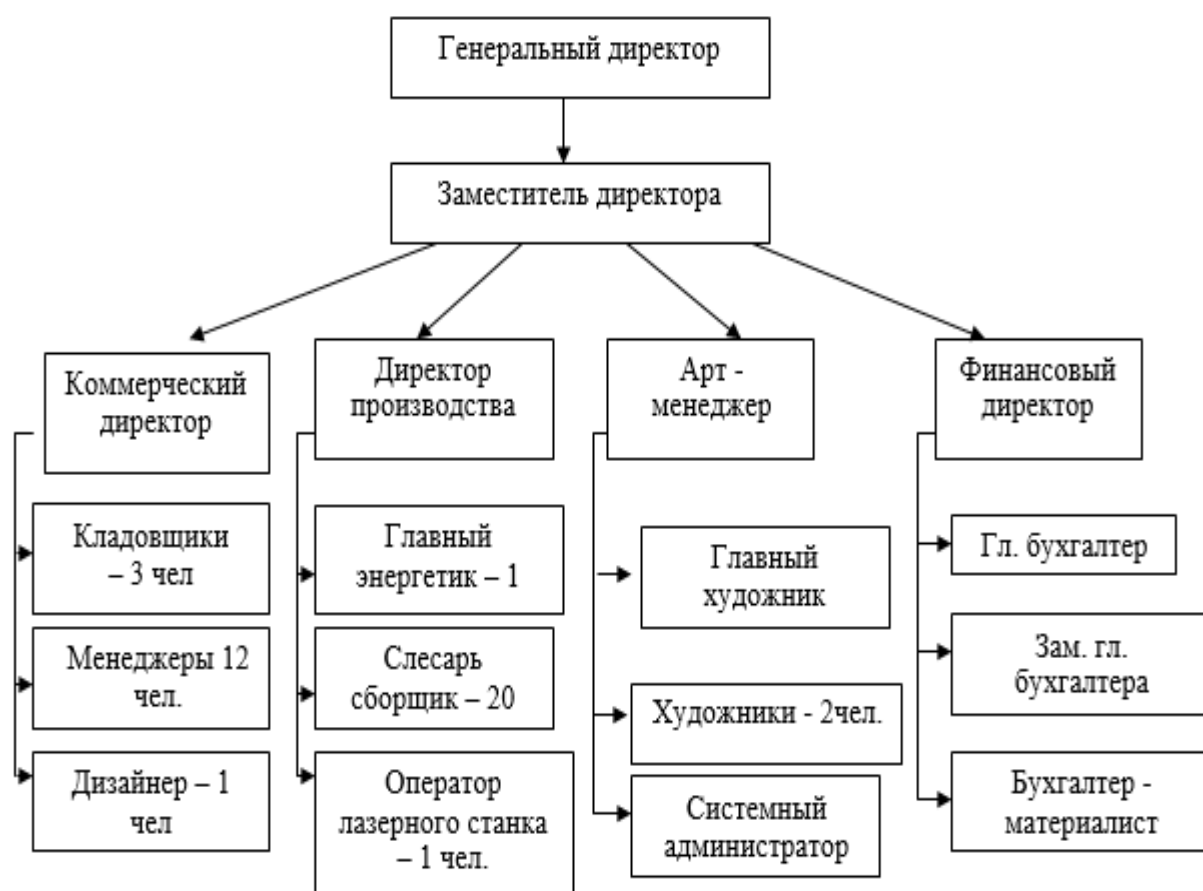


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ЗЗОСС»

Для ООО «ЗЗОСС» характерна линейная организационная структура управления, которая представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам директору нижестоящих подразделений.

Руководитель и главный бухгалтер ООО «ЗЗОСС» на основании Положения по бухгалтерскому учету утвердили формы первичных документов, используемых для регистрации хозяйственных операций; правила документооборота и технологии обработки бухгалтерской информации; порядок осуществления контроля за хозяйственными операциями, а также иные решения, необходимые для организации бухгалтерского учета.

Бухгалтерский учет способствует организации единой системы планирования на основе координации всех направлений деятельности предприятия; осуществляет контроль за основной и финансовой деятельностью организации, а также соблюдением всех требований законодательства в сфере предпринимательской деятельности; обеспечивает оперативное сопоставление плановых и фактических показателей; осуществляет контроль за правильностью и полнотой уплаты налогов в бюджет и внебюджетные фонды и др. [4].

Проведем анализ основных экономических показателей ООО «ЗЗОСС» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ООО «ЗЗОСС», в тыс. руб.

Показатель	Годы			Отклонения в сумме		Темпы роста, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Выручка	52811	36310	46330	-16 501	10020	68,75	127,6
Себестоимость	33341	25931	25289	-7410	-642	77,78	95,52
Численность работающих, чел.	50	49	53	-1	+4	98,57	105,80
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1056,22	741,02	874,15	-315,2	133,13	70,16	117,97
Фонд оплаты труда	13650	13310	17172	-340	3862	97,51	129,02

Окончание таблицы 2.1

Показатель	Годы			Отклонения в сумме		Темпы роста, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Среднегодовая оплата труда	25,0	26,5	27,0	1,5	0,5	106,0	101,89
Чистая прибыль	12015	5283	15733	-6732	10450	43,97	297,80

Анализ основных экономических показателей деятельности показал, что ООО «ЗЗОСС» имеет снижение выручки в 2018 году на 31,25%, а в 2019 году рост на 27,6%. Выручка от реализации продукции в 2018 году снижалась более быстрыми темпами, чем производственные затраты (себестоимость продукции), что снижало величину валовой прибыли производственного предприятия.

Чистая прибыль имеет тенденцию к снижению за 2018 год, что связано со снижением объема продаж сувенирной продукции из – за снижения платежеспособности покупателей. Но, конечно же, ООО «ЗЗОСС» прибыльно, так как финансовый результат оставался положительным на протяжении всего периода.

Изменение основных показателей ООО «ЗЗОСС» на рисунке 2.2.

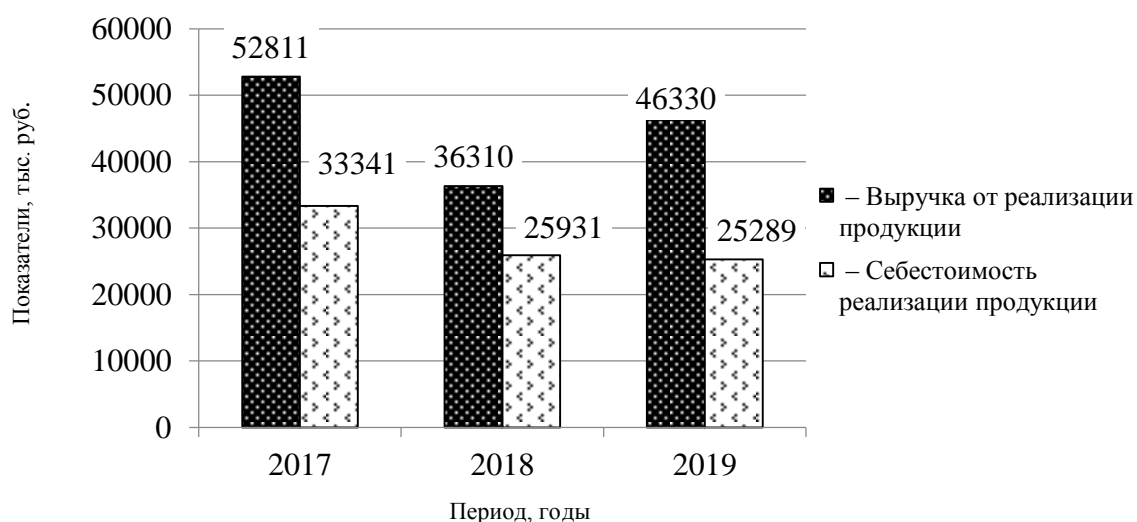


Рисунок 2.2 – Изменение основных показателей ООО «ЗЗОСС» за 2017–2019 гг.

В 2018 году чистая прибыль снизилась на 52,03%, а в 2019 году чистая прибыль увеличилась на 197,8%.

Фактором, повлиявшим на рост чистой прибыли, было превышение темпа роста дохода над темпом роста издержек предприятия, а именно себестоимости продукции.

Негативная оценка дается снижению производительности труда работников в 2018 году при одновременном сокращении численности работников и их заработной платы, поскольку снижение ФОТ в 2018 году на 2,49% при снижении производительности труда на 29,84% свидетельствует о неэффективном использовании трудовых ресурсов и нерациональном использовании фонда оплаты труда, что снижает доходы населения в условиях экономической нестабильности в Российской Федерации. Проведем анализ изменения финансовых результатов в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ динамики финансовых результатов ООО «ЗСОС» за 2017–2019 гг., в тыс. руб.

Показатели	Годы			Отклонения в сумме		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Выручка	52811	36310	46330	-16 501	10020	68,75	127,6
Себестоимость	33341	25931	25289	-7410	-642	77,78	95,52
Валовая прибыль	19470	10379	21041	-9091	10662	53,31	202,73
Коммерческие расходы	3040	2234	1180	-806	-1054	73,49	52,82
Управленческие расходы	2844	2342	1630	-501	-712	82,35	69,60
Прибыль от продаж	13586	5803	18231	-7783	12428	42,71	314,17
Прочие доходы	8244	3431	3808	-4813	377	41,62	110,99
Прочие расходы	7695	3019	3529	-4676	510	39,23	116,89
Прибыль до налогообложения	14135	6215	18510	-7920	12295	43,97	297,83
Текущий налог на прибыль	2120	932	2777	-1188	1845	43,96	297,96
Чистая прибыль	12015	5283	15733	-6732	10450	43,97	297,80

По результатам анализа выявлено снижение валовой прибыли в 2018 году на 9091 тыс. руб., или на 46,69%, снизились коммерческие и управленческие расходы, что мы оцениваем положительно.

Прочие доходы в 2018 году снизились на 58,38%, что связано с отказом арендатора от части складских площадей и сокращением транспортных услуг. Прочие расходы в 2018 году также снизились на 60,77 %, а в 2019 году выросли на 16,89%. Снижение всех видов доходов существенно снизило прибыль до налогообложения, которая в 2018 году составила 6215 тысяч рублей. А рост чистой прибыли в 2019 году почти удвоился в результате сокращения расходов и увеличения доходов от производственной деятельности компании.

Изменение финансовых результатов за 2017–2019 гг. графически показано на рисунке 2.3.

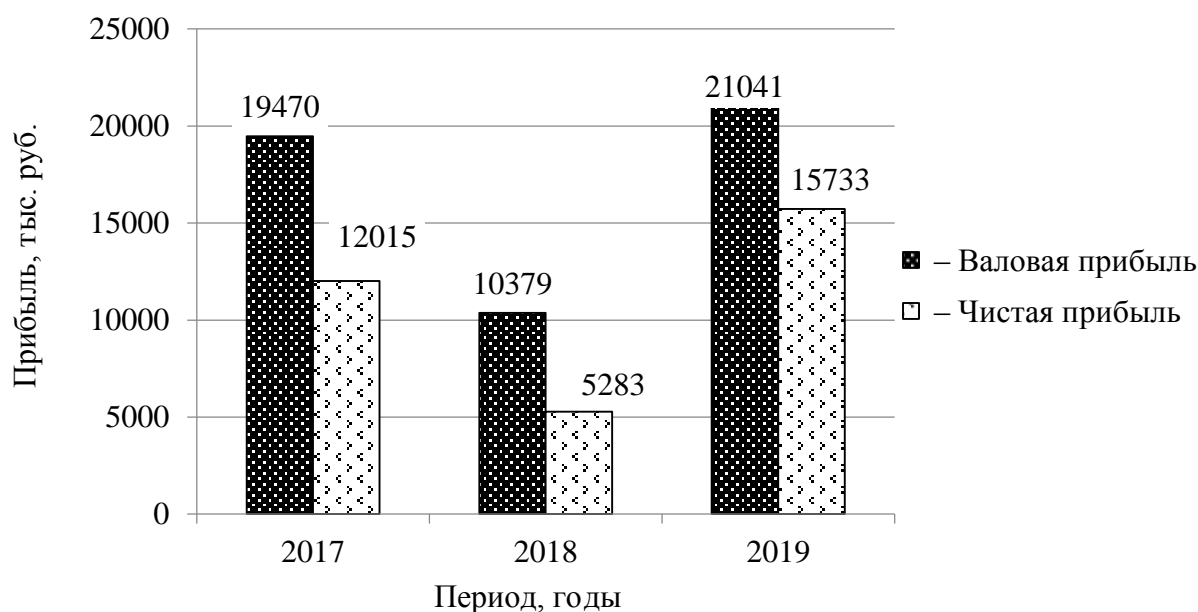


Рисунок 2.3 – Изменение прибыли ООО «ЗЗОСС» в 2017–2019 гг.

Обобщая результаты анализа финансовых результатов, можно сделать вывод, что ООО «ЗЗОСС» является прибыльным предприятием, так как финансовый результат оставался положительным на протяжении всего периода. Основной причиной снижения прибыли в 2018 году является снижение выручки, которое

связано со снижением объема продаж сувенирной продукции из-за снижения платежеспособности покупателей. Но в 2019 году сумма прибыли увеличилась почти в 2 раза. Основной целью деятельности организации в условиях экономической нестабильности в Российской Федерации является завоевание и поддержание стабильных конкурентных позиций на рынке.

Анализ состава и структуры финансовых ресурсов проведем в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ баланса ООО «ЗЗОСС», тыс. руб.

АКТИВ	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное изменение		Темпы роста, %	
				2018 год	2019 год	2018	2019
Основные средства	3698	2915	2431	-783	-484	78,83	83,40
Доходные вложения в материальные ценности	984	971	605	-13	-366	98,68	62,31
Прочие внеоборотные активы	43	37	31	-6	-6	86,05	83,78
Итого внеоборотные активы	4725	3923	3067	802	-856	83,03	78,18
Запасы	15613	21215	32916	5602	11701	135,88	155,15
Дебиторская задолженность	52850	56217	67684	-2033	11467	96,51	120,4
Финансовые вложения	14563	18739	14858	4176	-3881	128,68	79,29
Денежные средства	580	1258	3616	678	2358	216,9	287,44
Итого оборотные активы	89006	93506	119074	4500	25568	105,06	127,34
Итого активов	93731	97429	122141	3698	24712	103,95	125,36
Капитал и резервы	100	100	100	-	-	100,0	100,0
Нераспределенная прибыль	83219	89089	107367	5870	18278	107,05	120,52
Итого по разделу 3	83319	89189	107467	5870	18278	107,05	120,49
Краткосрочные займы	1315	10	5010	-1305	5000	0,76	50100,0
Кредиторская задолженность	9097	8230	9664	-867	1434	90,47	117,42
Итого по разделу 5	10412	8240	14674	-2172	6434	79,14	178,08
Итого пассивов	93731	97429	122141	3698	24712	103,95	125,36

Так, в целом в 2018 году по сравнению с 2017 годом валюта баланса увеличилась на 3698 тысяч рублей, а в 2019 году – на 24712 тысяч рублей. Результаты горизонтального анализа позволяют сделать вывод о незначительном увеличении средств ООО «ЗЗОСС».

Платежеспособность возросла – это свидетельствует об увеличении наличности в 2019 году на 2,358 тысячи рублей.

Положительным считается снижение дебиторской задолженности в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 2,033 тыс. рублей, но в 2019 году был зафиксирован рост на 20,4%. Большую часть внеоборотных активов за все годы деятельности организации составляют основные средства: в 2017 году – 3698 тысяч рублей и в 2019 году – 2431 тысяча рублей. В структуре балансовых обязательств наблюдается увеличение собственных средств в 2018 году на 5870 тыс. рублей (2019 год + 18278 тыс. рублей). Краткосрочные обязательства представлены незначительной величиной, и, несмотря, на их рост в 2019 году на 78,08%, всё же составляют менее 10% от валюты баланса. Динамика капитала представлена на рисунке 2.4.

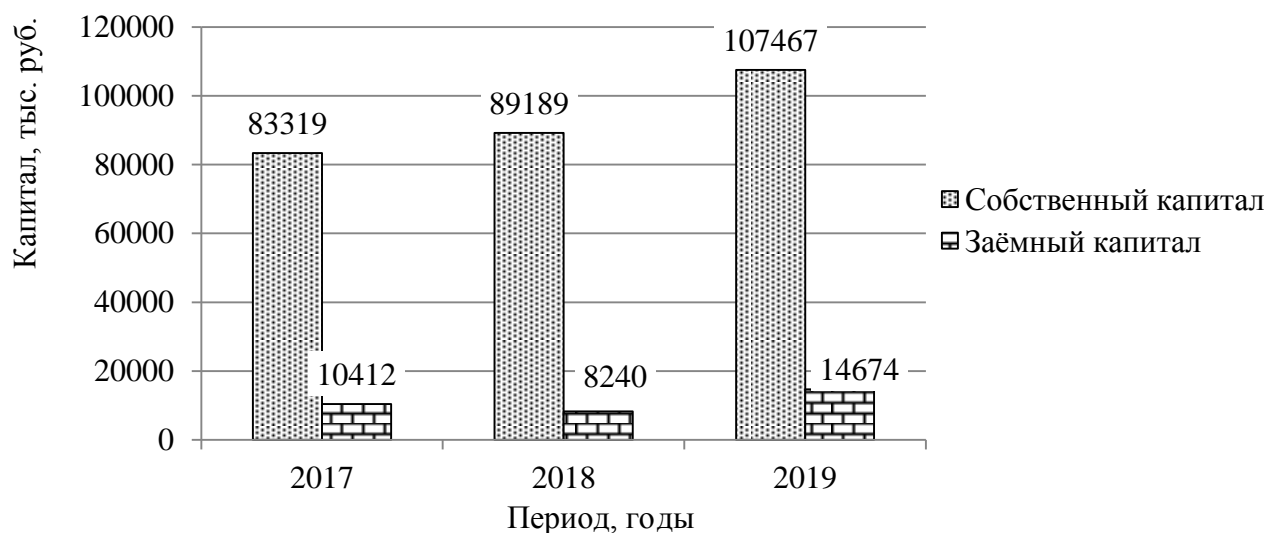


Рисунок 2.4 – Динамика совокупного капитала (пассива) ООО «ЗЗОСС»

Нераспределенная прибыль составляет большую часть собственного капитала и увеличилась в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 7,05%, а в 2019 году по

сравнению с 2018 годом на 20,52% за все годы деятельности все краткосрочные обязательства представлены краткосрочными кредитами, которые в 2018 году снизились с 1,315 тыс. рублей до 10 тыс. рублей, а в 2019 году увеличились до 5,010 тыс. рублей. Кредиторская задолженность изменяется незначительно, уменьшаясь на 9,53% в 2018 году и увеличиваясь на 25,36% в 2019 году.

Основной задачей оценки внутренней среды является определение величины покрытия обязательств общества его активами, срок конверсии которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

Группировка активов предприятия по степени ликвидности представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Группировка активов ООО «ЗЗОСС» по степени ликвидности

Статьи актива, тыс. руб.	Годы					
	2017		2018		2019	
	В сумме	% к валюте баланса	В сумме	% к валюте баланса	В сумме	% к валюте баланса
A1 – Наиболее ликвидные активы						
Денежные средства	580	0,62	1258	0,13	3616	2,96
Финансовые вложения	14563	15,54	18739	19,23	14858	12,16
Итого	15143	16,16	19997	19,36	18474	15,13
A2 – Быстро реализуемые активы						
Дебиторская задолженность	58250	62,15	56217	57,70	67684	55,41
Итого	58250	62,15	56217	57,70	67684	55,41
A3 – Медленно реализуемые активы						
Запасы	15613	16,66	21215	21,77	32916	26,95
Итого	15613	16,66	21215	21,77	32916	26,95
A4 – Трудно реализуемые активы						
Внеоборотные активы	4725	5,04	3923	4,03	3067	2,51
Итого	4725	5,04	3923	4,03	3067	2,51
Баланс	93731	100,0	97429	100,0	122141	100,0

Группировка активов ООО «ЗЗОСС» показывает, что наиболее ликвидные активы, представленные денежными средствами и финансовыми вложениями, за период 2017–2018 гг. увеличились в удельном весе с 16,16 до 19,36%, а в 2019 году произошло их снижение до 15,13%. Быстро реализуемые активы,

представленные краткосрочной дебиторской задолженностью, в удельном весе также сократились с 62,15% в 2017 г. до 55,41% в 2019г. Происходит снижение трудно реализуемых активов, к которым относятся внеоборотные активы, их удельный вес в структуре активов снизился незначительно, с 16,16 % в 2017 г. до 15,13% в 2019 г.

Медленно реализуемые активы в удельном весе существенно возросли (с 16,66% до 26,95%) . Все это позволяет сделать вывод о снижении ликвидности имущества (активов) предприятия за период 2017–2019 гг.

Группировка пассивов ООО «ЗЗОСС» по степени срочности погашения обязательств в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Группировка пассивов по степени срочности их погашения

Статьи актива, тыс. руб.	Годы					
	2017		2018		2019	
	В сумме	% к валюте баланса	В сумме	% к валюте баланса	В сумме	% к валюте баланса
П1 – Наиболее срочные обязательства						
Кредиторская задолженность	9097	9,71	8230	8,45	9664	7,91
Итого	9097	9,71	8230	8,45	9664	7,91
П2 – Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	1315	1,4	10	0,01	5010	4,10
Итого	1315	1,4	10	0,01	5010	4,10
П3 – Долгосрочные пассивы						
Итого	0	0	0	0	0	0
П4 – Постоянные пассивы						
Капиталы и резервы	83319	88,89	89189	91,54	107467	87,99
Баланс	93731	100,0	97429	100,0	122141	100,0

В соответствии с данными таблицы 2.5 в 2017–2019 гг. источники финансирования активов представлены собственным капиталом, а также, помимо наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности), привлекались еще и краткосрочные обязательства (краткосрочные заемные средства).

Рост нераспределенной прибыли от деятельности ООО «ЗЗОСС» свидетельствует об эффективном управлении финансами.

Сопоставив итоги 1 группы по активу (А1) и пассиву (П1) – соотношение текущих платежей и поступлений, видно что за весь период наблюдается платежный достаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств. Сравнение итогов 2 группы (А2 и П2) характеризует тенденцию увеличения текущей ликвидности.

Ожидаемые поступления от дебиторов были больше краткосрочных кредитов и займов. Трудно реализуемые активы (А4) не превышают долгосрочные пассивы (П4). Превышение постоянными пассивами суммы труднореализуемых активов указывает на выполнение всех условий ликвидности, что показано в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Выполнение условий абсолютной ликвидности баланса фирмы ООО «ЗЗОСС» за 2017–2019 годы

Условия ликвидности баланса	Годы		
	2017	2018	2019
$A1 \geq П1$	выполняется	выполняется	выполняется
$A2 \geq П2$	выполняется	выполняется	выполняется
$A3 \geq П3$	выполняется	выполняется	выполняется
$A4 \leq П4$	выполняется	выполняется	выполняется

Предприятие сможет быстро и своевременно рассчитываться по своим обязательствам. Оценка платежеспособности представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка платежеспособности ООО «ЗЗОСС», в %

Показатель	Алгоритм расчета						Коэффициент		
	Числитель, тыс.руб.			Знаменатель, тыс.руб.			2017 год	2018 год	2019 год
	2017 год	2018 год	2019 год	2017 год	2018 год	2019 год			
Коэффициент абсолютной ликвидности (норма $\geq 0,05..0,1$)	Наличные средства и денежные эквиваленты			Краткосрочные обязательства предприятия			1,45	2,43	1,26
	15143	19997	18474	10412	8240	14674			

Окончание таблицы 2.7

Коэффициент быстрой ликвидности (норма $\geq 0,7 \dots 1,0$)	Оборотные средства в денежной форме			Краткосрочные привлеченные источники			6,94	8,77	5,87
	72291	72291	86158	10412	8240	14674			
Коэффициент текущей ликвидности; (норма $\geq 2,0 \dots 2,5$)	Текущие оборотные активы			Краткосрочные пассивы			8,55	11,35	8,11
	89006	93506	119074	10412	8240	14674			

Все коэффициенты ликвидности в 2017 и 2019 годах выше нормы, это говорит о достатке денежных средств для покрытия своих обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2018 году повысился до 2,43, а в 2019 году снизился до 1,26, но находится в границах нормативных показателей. Коэффициенты быстрой и текущей ликвидности в 2019 году значительно увеличились до 8,77, а в 2019 году снизились до 5,87. Динамика коэффициентов ликвидности ООО «ЗЗОСС» показана на рисунке 2.5.

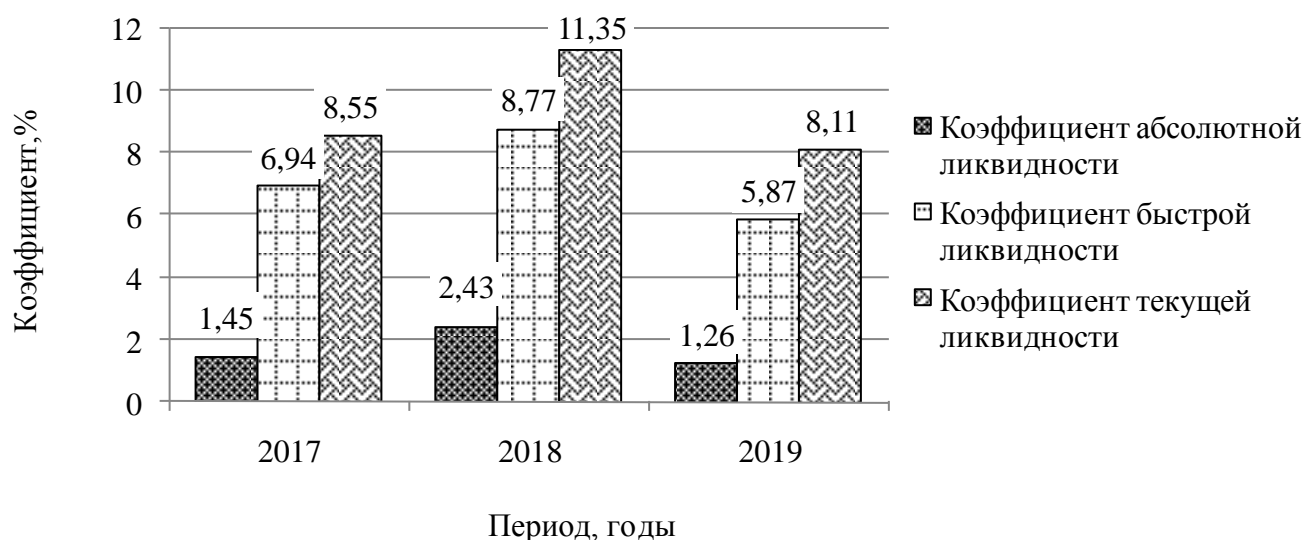


Рисунок 2.5 – Коэффициенты ликвидности ООО «ЗЗОСС» за 2017–2019 гг.

Нераспределенная прибыль составляет большую часть собственного капитала и увеличилась в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 7,05%, а в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 20,52%, что положительно сказалось на платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости. Основной целью анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ЗЗОСС» является оценка его текущего финансового состояния, а также определение того, какие направления необходимо проработать для улучшения этого состояния. Таким образом, финансовое состояние является важнейшей характеристикой хозяйственной деятельности предприятия, которая оценивает степень обеспечения экономических интересов предприятия и его партнеров.

Дадим оценку финансовой устойчивости ООО «ЗЗОСС» в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Тип финансового состояния ООО «ЗЗОСС», тыс. руб.

Показатель	Годы		
	2017	2018	2019
1. Общая величина запасов	15613	21215	32916
2. Наличие собственных оборотных средств	78594	85266	104400
3. Функционирующий капитал	10412	8240	14674
4. Общая величина источников	93731	97429	122141
5. +/- $\Phi_c = \text{СОС} - \text{Зп}$	62981	64051	71484
6. +/- $\Phi_T = \text{КФ} - \text{Зп}$	73393	72291	86168
7. +/- $\Phi_o = \text{ВИ} - \text{Зп}$	78118	76214	89225
8. Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	(1,1,1)	(0,1,1)	(0,1,1)

Данные таблицы 2.8 показывают, что в ООО «ЗЗОСС» наблюдается устойчивое состояние. Иными словами, организация обладает абсолютной независимостью от своего финансового состояния. Этот тип ситуации указывает на то, что ваши собственные средства достаточны для немедленного покрытия ваших запасов.

Во все годы деятельности организации все краткосрочные обязательства представлены краткосрочными кредитами, которые в 2018 году снизились с 1315 тысяч рублей до 10 тысяч рублей, а в 2019 году увеличились до 5010 тысяч рублей. ООО «ЗЗОСС» обладает абсолютной ликвидностью и платежеспособностью, а финансовое состояние предприятия позволяет быть уверенным в своевременном выполнении обязательств в соответствии с заключенными договорами.

Организация имеет рациональную структуру собственности и ее источников, а также достаточно выгодное экономическое положение.

2.2 Анализ конкурентной среды предприятия

Стратегической целью ООО «ЗЗОСС» является стремление быть лидером и расширять географию своей деятельности.

Финансовая стратегия ООО «ЗЗОСС» направлена на достижение полной самообеспеченности и независимости предприятия от внешних источников финансирования (субсидий). Поиск путей повышения экономической безопасности является основной задачей, стоящей перед руководством компании. Потенциальных потребителей компании ООО «ЗЗОСС» можно разделить на группы, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Потребители продукции ООО «ЗЗОСС»

Группы потребителей	Характеристика
1 Физические лица	Лица желающие приобрести высококачественную серийную продукцию златоустовских оружейников (не требующую разрешительных документов) в личное пользование или в качестве подарка
2 Юридические лица	Фирмы, реализующие похожую продукцию в своих магазинах и отделах (охотничьи магазины, рыболовные магазины, отделы в торговых центрах, крупные спортивные сети) и желающие пополнить свой ассортимент изделиями Златоуста (в числе которых ООО «Сувенир», ООО «Златик», ООО «Златко»)
3. Прочие покупатели	Зарубежные потребители, которые узнают об изделиях через интернет-сайт

Главные конкуренты ООО «ЗЗОСС» представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Конкуренты ООО «ЗЗОСС»

Конкуренты	Продукция конкурентов
ООО «АиР»	Ножи, мачете, метательные ножи
ЗАО «ЗОК»	Шашлычные наборы, мачете, топоры, нагайки
ООО «ЗОФ»	Ножи, кухонные ножи, мачете, топоры, нагайки
ООО «Златко»	Ножи, кортики, нагайки, волчатки, кизлерские ножи
ООО «ЗлатПрофит»	Складные ножи, кортики, нагайки, волчатки, кизлерские ножи

Оценка конкурентоспособности услуги представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Оценка конкурентоспособности ООО «ЗЗОСС»

Факторы конкурентоспособности	«ЗЗОСС»	Конкуренты				
		«АиР»	«ЗОК»	«ЗОФ»	«Златко»	«ЗлатПрофит»
1. Продукция:						
1.1) качество	5	4	4	3	4	4
2. Цена:						
2.1) продажная	4	3	2	3	3	3
2.2) процент скидки с цены	1	2	2	4	4	4
3. Каналы сбыта:						
3.1) формы сбыта:						
– интернет сайт	5	5	5	5	5	4
3.2) степень охвата рынка	1	4	5	1	1	1
4. Продвижение товара на рынок:						
4.1) реклама	5	4	5	3	3	3
4.2) продвижение услуги по каналам сбыта	3	3	2	3	3	3
Общее количество баллов	24	25	25	22	23	20

Итак, по таблице 2.11 можно сказать, что по общему количеству баллов самыми конкурентоспособными являются товары (продукция), конкурентов ООО «АиР» и ЗАО «ЗОК». Сувенирная продукция ООО «ЗЗОСС» на втором месте.

Компания «АиР» – это оружейное предприятие полного цикла, член Гильдии мастеров–оружейников Златоуста.

20 лет «АиР» успешно работает на российском и зарубежном рынках,

представляя продукцию в трех направлениях: изготовление рабочих ножей для туризма, повседневной жизни и охоты; создание украшенных изделий и авторских композиций; производство дамасских сталеЙ Zladiнох.

Компания ЗОК уже 15 лет «АиР» успешно работает на российском и зарубежном рынках. Это и является фактором конкуренции, так как ЗЗОСС начал свою деятельность в 2009 году, и сегмент покупателей у него значительно меньше главных конкурентов. Рассмотрим как внешние факторы могут повлиять на экономическую безопасность ООО «ЗЗОСС».

Проведем STEP – анализ ООО «ЗЗОСС» в таблице 2.12 для выявления факторов, влияющих на экономическую безопасность деятельности.

Таблица 2.12 – STEP – анализ хозяйственной деятельности ООО «ЗЗОСС»

Политико – правовые факторы	Экономические факторы
<p>Существенная налоговая нагрузка на предприятие в виде налога на добавленную стоимость и страховых взносов.</p> <p>Рост политической нестабильности приводит к сокращению рынков сбыта продукта.</p> <p>Изменения мировых цен на нефть, увеличивает затраты на бензин, топливо.</p>	<p>Быстрый рост цен на комплектующие не только иностранного, но и отечественного производства.</p> <p>Снижение платежеспособности части постоянных покупателей ООО «ЗЗОСС».</p> <p>Высокая цена кредитных ресурсов.</p> <p>Сокращение покупательной способности малых фирм-покупателей.</p>
Социокультурные факторы	Технологические факторы
<p>Рост числа работников с низким уровнем образования.</p> <p>Снижение вакансий на рынке труда.</p> <p>На основе снижения покупательной способности происходит несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса.</p>	<p>Изношенные основные средства, приводящие к низкой производительности труда.</p> <p>Недостаток нового технологического оборудования.</p>

Для анализа конкурентной ситуации наибольшую популярность приобрела модель конкуренции Портера. С помощью модели пяти конкурентных сил Портера можно оценить степень конкуренции в отрасли, и определить возможности снижения прибыльности. Назначение модели Портера в том, что организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой

она защищена от действия конкурентных сил, или там имеется возможность использовать эти силы в своих интересах.

Покупательная способность. Такие постоянные покупатели, как ООО «Сувенир», ООО «Златик», ООО «Златко» способны вести переговоры с ООО «ЗЗОСС», требовать снижения закупочных цен на сувениры в связи с большим объемом закупок продукции. Вывод: анализируемые компании обладают сильной покупательной способностью диктовать свои условия.

Сила предложения. Поставщики, которые делают огромное количество коммерческих предложений, могут пойти на уступки своим клиентам. Однако рыночная власть поставщиков и их клиентов ограничена.

Угроза появления новых конкурентов. Высокие издержки при выходе на рынок характеризуют низкую угрозу появления новых участников.

Угроза заменителей. ООО «ЗЗОСС» может прибегнуть к политике удешевления цен, чтобы получить хоть какую-то прибыль, а не нести риск полной потери продаж из-за конкурента. Вердикт: высокая угроза заменителей. Проведем анализ пяти сил Портера на рисунке 2.6.

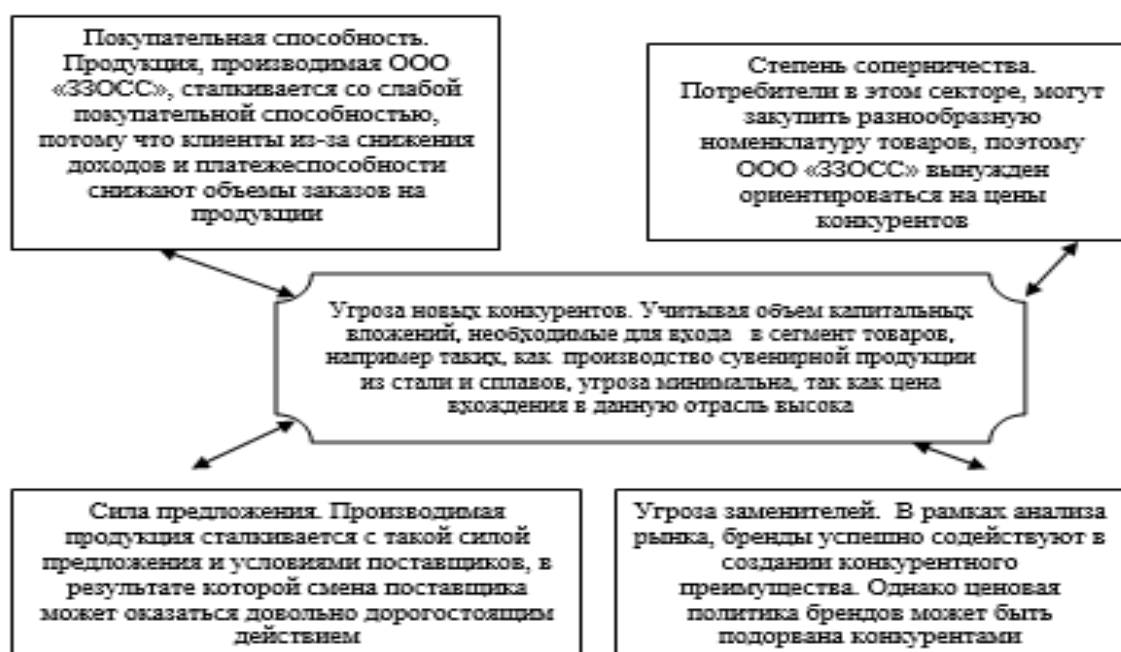


Рисунок 2.6 – Анализ пяти сил Портера ООО «ЗЗОСС»

Степень конкуренции. Хотя многие постоянные клиенты имеют свои привычки и предпочитают работать только с долгосрочными поставщиками, они легко могут выбрать альтернативный вариант у конкурента по низкой цене. Это, в свою очередь, создает очень конкурентоспособную отрасль. Вывод анализа пяти сил Портера: высокая степень конкуренции.

Определим текущее положение ООО «ЗЗОСС» на рынке с использованием матрицы Ансоффа и конкурентную ситуацию, применив матрицу Boston consulting group в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Матрица Ансоффа ООО «ЗЗОСС»

	Выпускаемые продукты	Новые продукты
Имеющиеся рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия развития продукта
Новые рынки	Стратегия освоения новых рынков	Стратегия диверсификации

Для ООО «ЗЗОСС» приоритетна стратегия развития рынка: старый товар на новом рынке, которая предполагает маркетинговые усилия по продвижению имеющегося товара на новые рынки сбыта за счет использования мечендайзинга, создания новой системы дистрибьюции. На рисунке 2.7 представлена Матрица «Бостон консалдинггруп».



ООО «АиР» ЗАО «ЗОК»	★
ООО «ЗЗОСС»	●
ООО «ЗлатКо» ООО «ЗОФ»	○
ООО «ЗлатПрофит»	●

Рисунок 2.7 – Матрица «Бостон консалдинггрупп» относительно ООО «ЗЗОСС» и конкурентов на рынке

В соответствии с рисунком 2.7 – Матрица «Бостон консалдинггрупп» относительно ООО «ЗЗОСС» и конкурентов на рынке отрасли, две компании ООО «АиР» и ЗАО «ЗОК» находится в квадрате «звезды» так как характеризуются высокой рыночной долей на интенсивно растущих рынках. Звезды приносят большую прибыль.

Эти компании имеют хорошее оборудование, большую производственную базу, хороших поставщиков и квалифицированный персонал. «Звезды» – это предприятия, которые нужно поддерживать и укреплять. Дойные коровы являются генераторами денежных средств организации, потому что в этом случае нет необходимости вкладывать средства в развитие продукта и рынка (рынок не растет или растет незначительно), но для них нет будущего. На этой площади находится ООО «ЗЗОСС».

ООО «Златпрофит» расположено в квадрате «собаки» это продукция с низкой долей и низкими темпами роста рынка. Данный анализ показывает, что объект

исследования находится в высококонкурентной среде, что существенно объясняет снижение объемов производства в 2018 году.

Давайте построим модель McKinsey 7S в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Модель McKinsey 7S

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка текущим ассортиментом (увеличение пенетрации)	Да
Структура	Бюрократическая машина	Нет
Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Система управления	Система обработки заказов и работы с клиентами, контроль работы отделов, управление персоналом.	Да
Сумма навыков	Навыки, связанные с продажей услуг, хорошо выражены в компании. Недостает управленческих и аналитических навыков	Да
Состав работников	Высокое количество работников и сложные системы их мотивации.	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Да
Система ценностей	Энтузиазм и высокий профессионализм	Да

Рассматривая различные альтернативы, мы решили, что только два элемента микросреды лучше всего связаны с нашим предприятием. Такими элементами являются бюрократическая структура (которая помогает выстроить систему подчинения и ответственности) и состав сотрудников (который позволяет достигать поставленных целей на высоком уровне). Но остальные пять элементов микросреды предприятия противоречат друг другу. Мы также увидели, что в компании отсутствует система стратегического планирования, система сбора и анализа информации.

Проведем SNW – анализ в таблице 2.15. Где N – нейтральное влияние, S – сильное.

Таблица 2.15 – SNW – анализ для ООО «ЗЗОСС»

Значимые параметры X в деятельности предприятия	S	N	W
Обучение персонала			X
Условия труда		X	
Мотивация и стимулирование персонала		X	
Текучесть кадров	X		
Квалификация персонала		X	
Социальный пакет		X	
Уровень технической оснащенности		X	
Информационное обеспечение			X
Значимые параметры X в деятельности предприятия	S	N	W
Качество выпускаемой продукции		X	
Организация маркетинга на предприятии			X
Производственные площади	X		
Организационная структура предприятия			X
Состояние охраны труда	X		
Объемы производства	X		
Ассортимент выпускаемой продукции	X		
Численность персонала		X	
Заработанная плата		X	
Имидж (деловая репутация) предприятия	X		
Психологический климат в коллективе	X		
Финансовая устойчивость предприятия	X		
Ценовая политика		X	
Объемы продаж		X	
Сроки выполнения заказов		X	
Зависимость от поставщиков			X
Ориентация на потребителя		X	
Стратегия развития предприятия			X

Эти системы необходимы для поддержания существующей доли рынка и координации действий всего бизнеса. В результате проведенного анализа было установлено, что стратегия развития ООО «ЗЗОСС» не является эффективной.

На данный момент наилучшей стратегией роста является внедрение новых продуктов и расширение географии. Стиль управления – это новая проблема, директор практикует демократический стиль управления, который тормозит рост ООО «ЗЗОСС». Управленческие решения должны быть немедленно интегрированы в корпоративную систему. Наибольшая ценность определяется в области «сильные стороны и возможности», поэтому основной целью менеджмента является развитие человеческого потенциала. Это означает повышение эффективности работы каждого сотрудника, чтобы он оптимально

увеличивал и использовал свой трудовой потенциал и способствовал достижению целей компании.

Балльная оценка комплексной привлекательности предприятия складывается из конкурентной оценки по методике М. Портера, представлено на таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Оценка комплексной привлекательности предприятия

Факторы	Ранг	Балл	Оценка
1. Емкость и темпы роста рынка	0,10	2	0,20
2. Потребность в первоначальном капитале	0,05	3	0,15
3. Рентабельность	0,30	7	2,10
4. Технологические инновации	0,10	6	0,60
5. Конкурентная ситуация	0,30	6	4,20
6. Сезонные и циклические колебания	0,05	3	0,15
7. Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственного регулирования	0,10	5	0,50
Оценка привлекательности фирмы	1,00		7,9

Таблица 2.16 показывает, что компания имеет средний рейтинг привлекательности 7,9.

Изучение факторов макросреды позволяет сделать вывод, что основное негативное влияние на деятельность компании оказывает ООО «ЗЗОСС»:

- снижение объемов продаж в 2018 году;
- рост цен на ресурсы в 2019 году.

2.3 Оценка конкурентных преимуществ предприятия

Поскольку стратегия должна быть направлена на достижение цели организации, определим цели самой стратегии на рисунок 2.8.

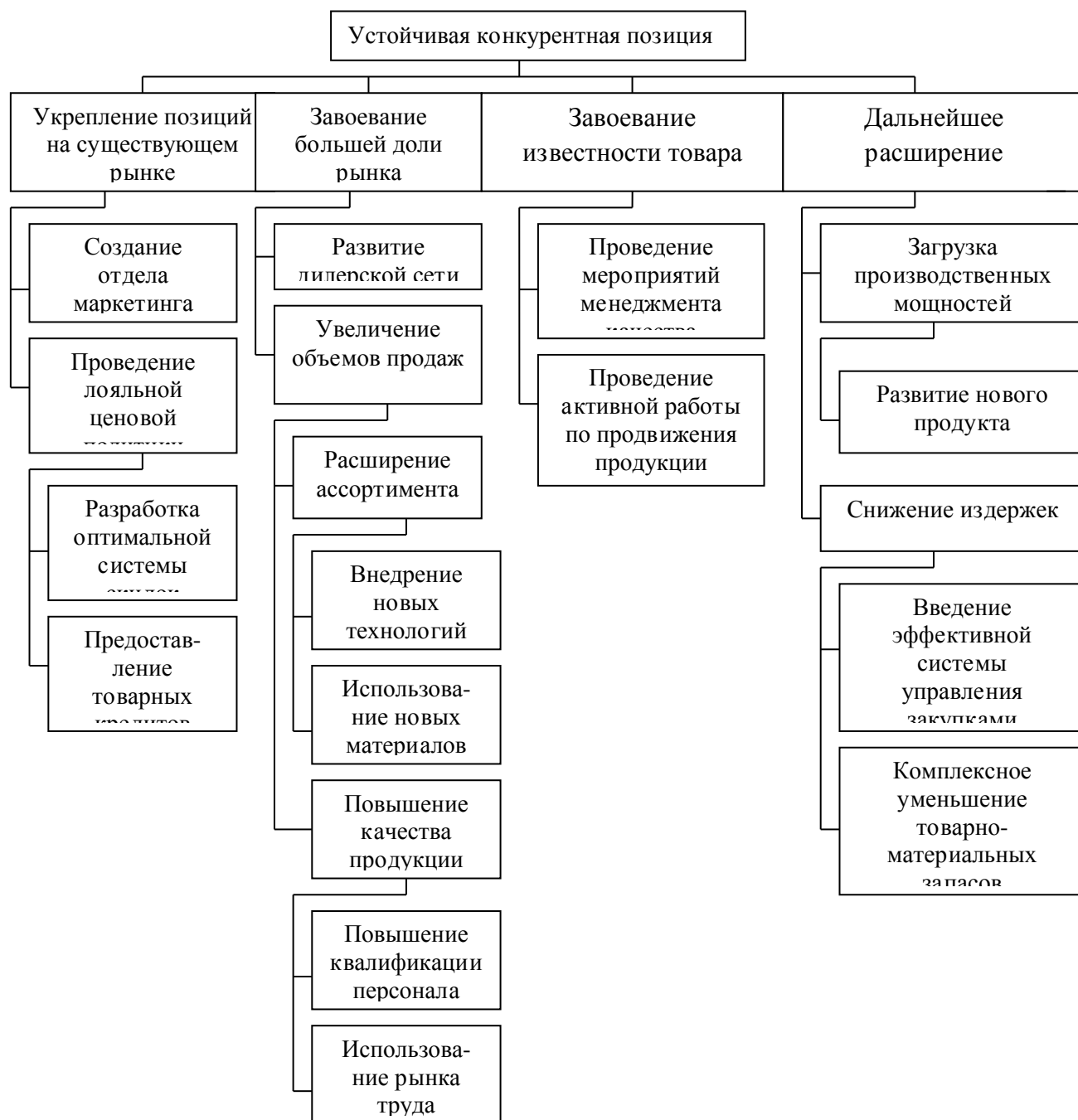


Рисунок 2.8 – Определение направлений развития ООО «ЗЗОСС»

Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать недорогим производителем продукции со свойствами (качеством) выше среднего, а затем использовать преимущество низких издержек для снижения цен на продукцию конкурентов с сопоставимыми свойствами. Конкретизируя выбранную стратегию, следует рассмотреть два направления, таблица 2.17:

– стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске нового рынка сбыта для уже производимого товара;

– стратегия развития продукта, предполагающая решение задач роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке.

Таблица 2.17 – Эталонные стратегии концентрированного роста ООО «ЗЗОСС»

Сущность стратегии	Главные функции
Усиление позиции на рынке (тот же рынок с тем же продуктом)	Маркетинг Производство
Развитие рынка (новый рынок того же продукта)	Маркетинг Производство
Развитие продукта (новый продукт на том же рынке)	НИОКР Производство Маркетинг

Таким образом, следует, что маркетинговая стратегия ООО «ЗЗОСС» – это стратегия, сочетающая в себе производство и продажу качественного товара по доступной цене, развитие существующих, поиск и освоение новых рынков сбыта, с постоянным совершенствованием продукта. Повышение качества выпускаемой продукции при одновременном снижении себестоимости продукции также позволит вам прочно удерживать свои позиции при возрастающей конкуренции. Приоритеты позволяют выделить основные направления деятельности и стратегические задачи, стоящие перед объектом управления, которые субъект управления считает наиболее важными и стремится реализовать. Если целей несколько, то они могут быть ранжированы субъектом управления по приоритетности реализации, то есть на первое место ставится приоритетная цель, на второе – следующая по приоритетности и далее.

Приоритетность целей зависит от системы ценностей организации. Дерево целей ООО «ЗЗОСС» на рисунке 2.9.

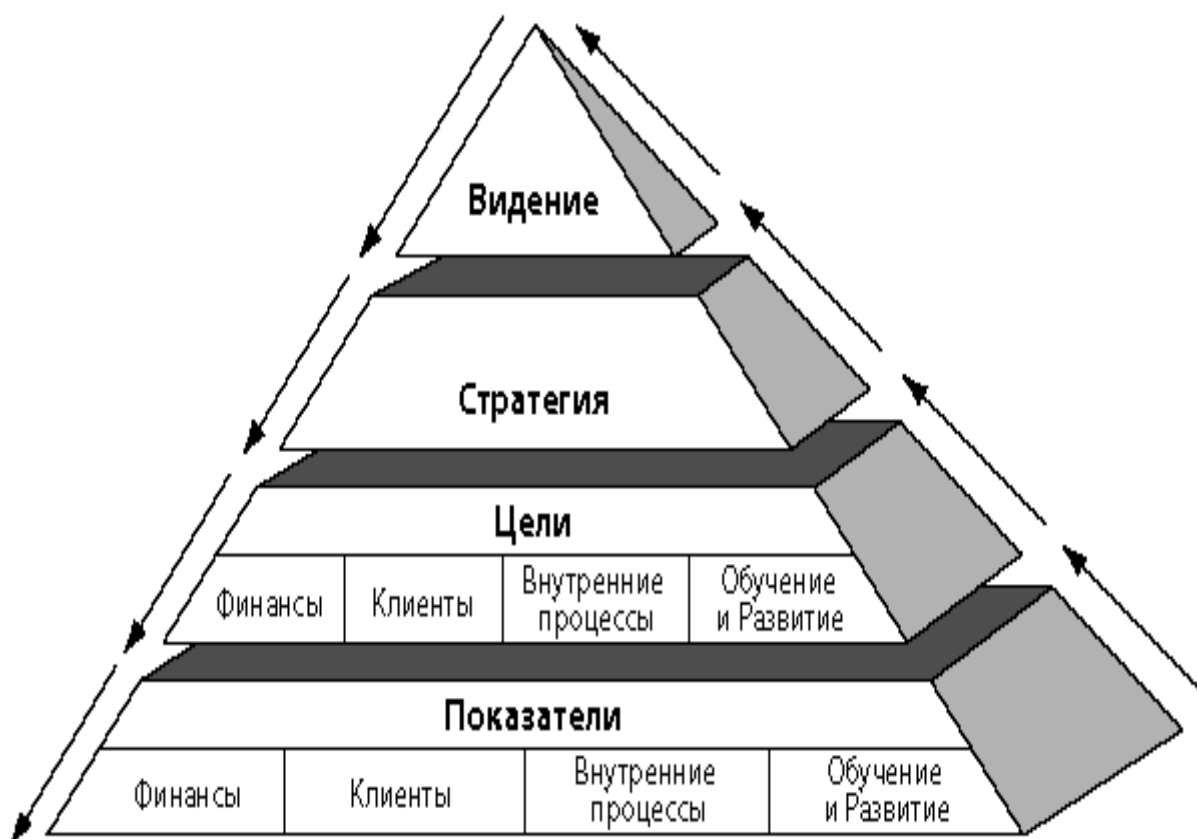


Рисунок 2.9 – Дерево целей ООО «ЗЗОСС»

В качестве примера точечной цели может служить цель, поставленная компанией Sun Banks по удовлетворению потребности сотрудников. Подцелями этой цели являются «повысить удовлетворенность своих сотрудников на 15% в год», «увеличить продвижение по службе на 10% в год», «снизить текучесть кадров на 5% в год».

Важно то, что степень достижения заявленных целей можно измерить, если указать, как измерять удовлетворенность сотрудников или продвижение по службе. Продукт и стратегия продукта. По степени долговечности вся продукция компании относится к товарам длительного пользования, предварительного отбора и промышленного использования.

В основном, две товарные линии (сувенирные ножи и украшенная посуда) обеспечивают масштаб и объем выручки.

Для товарной линии – гравюры, необходимо провести маркетинговые исследования, т.к. услуга находится на пограничной зоне «собаки».

На основании результатов маркетинговых исследований необходимо принять решение об увеличении расходов на продвижение, поиска новых рынков. Этапы жизненного цикла таблица 2.18.

Таблица 2.18 – Этапы жизненного цикла продукта ООО «ЗСОСС» в 2019 году

Наименование, марка	Этапы жизненного цикла			
	Внедрения	Роста	Зрелости	Упадка
Сувенирные ножи			*	
Охотничьи кортики			*	
Гравюры				*
Украшенная посуда		*		
Паракорд и темляки для рукоятей	*			

Наблюдавшийся сильный рост продаж в 2017 году сменился столь же активным снижением в 2018 году. Для увеличения доли рынка этих продуктов организация должна использовать более активные коммуникации, более интенсивно распространять продукцию, максимально снижать цены и искать альтернативные виды основного продукта. Для обеспечения качества продукции и обслуживания клиентов мы предлагаем:

- пересмотр договорных отношений с поставщиками комплектующих с целью повышения качества поставляемых комплектующих;
- рассмотреть возможность внедрения системы менеджмента качества стандарта – ГОСТ Р ИСО 9001–2001 «Системы менеджмента качества».

Дадим оценку конкурентных преимуществ предприятия. В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала, где наименьшее число будет означать слабое воздействие фактора на предприятие, наибольшее – наиболее сильное воздействие. Качественная оценка факторов в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Качественная оценка факторов внешней среды ООО «ЗЗОСС»

Фактор	Оценка воздействия фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
Изменение налогового законодательства	-1	0,09	-0,09
Снижение ключевой ставки	+2	0,05	+0,1
Снижение инфляции	+4	0,04	+0,16
Рост цен на ресурсы	-3	0,09	-0,27
Развитие интернет-маркетинга	+5	0,1	+0,5
Внедрение нового оборудования, более высокопроизводительного	+3	0,07	+0,21
Влияние информационных технологий на развитие рынка	+3	0,09	+0,27
Вероятность появления субститутов низкая	+3	0,08	+0,24
Высокие барьеры входа на рынок	+4	0,08	+0,32
Привлечение новых потребителей.	+4	0,07	+0,28
Зависимость от потребителей	-4	0,08	-0,32
Надежные поставщики	+4	0,06	+0,24
Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	-4	0,1	-0,4
Σ		1	+1,24

Из таблицы 2.19 видно, что степень влияния возможностей на предприятие сильнее на 1,24 балла, чем степень влияния угроз.

Возможности, которые наиболее вероятны и оказывают наибольшее влияние: развитие интернет-маркетинга, высокие производственные барьеры, снижение ключевой ставки и инфляции, внедрение нового оборудования, информационных технологий, надежных поставщиков.

Наиболее вероятные угрозы и наиболее опасные последствия для деятельности ООО «ЗЗОСС»:

- высокий уровень внутриотраслевой конкуренции;
- зависимость от потребителей.

В дальнейшем полученные возможности и угрозы будут использованы в исходной матрице SWOT – анализа. Далее мы определим доминирующие сильные и слабые стороны ООО «ЗЗОСС».

В качестве балльной оценки рассматривается пятибалльная шкала в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес	Оценка влияния степени фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Машины и оборудование высокого класса	0,25	5	1,25
Длительное время на рынке	0,2	4	0,8
Работа в разных направлениях	0,3	5	1,5
Высокая квалификация персонала	0,25	5	1,25
Итого	1	-	4,8
Слабые стороны			
Слабая рекламная политика	0,3	5	1,5
Высокий уровень издержек	0,4	5	2,0
Недостаток производственной мощности	0,5	5	2,5
Итого	1	-	6

На основе проведенной оценки сильных и слабых сторон были выявлены доминирующие стороны, которые обобщены в SWOT – матрице, в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – SWOT – матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Машины и оборудование высокого класса; - Работа в разных направлениях; - Высокая квалификация персонала; - Длительное время на рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> - Слабая рекламная политика - Высокий уровень издержек - Недостаток оборудования
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Развитие интернет-маркетинга; - Внедрение нового оборудования; - Привлечение новых клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции; - Зависимость от потребителей; - Рост цен на ресурсы.

Как видно из таблицы 2.21, наиболее значимым фактором сильных сторон являются высококлассные машины и оборудование, высококвалифицированный персонал и длительное пребывание организации на рынке. Наиболее существенным фактором слабости является отсутствие видимости компании. Это связано с тем, что у ООО «ЗЗОСС» рекламная политика слабая, с высоким уровнем конкуренции. Далее создадим матрицу для оценки силы взаимного влияния в виде SWOT-матрицы на таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT – факторов

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны				Слабые стороны			ИТОГО
		Машины и оборудование высокого класса	Высокая квалификация персонала	Длительное время на рынке	Работа в разных направлениях	Слабая рекламная политика	Недостаток оборудования	Высокий уровень издержек	
Угрозы	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	4	4	3	3	5	1	3	22
	Зависимость от потребителей	3	3	3	4	5	2	5	23
	Рост цен на ресурсы	2	2	2	3	2	3	2	13
Возможно	Развитие интернет-маркетинга	3	3	4	4	5	3	2	21
	Внедрение нового оборудования	5	5	2	4	4	3	1	21
	Привлечение новых клиентов	3	3	3	3	2	3	4	18
Итого		20	20	17	21	23	15	17	

Далее данные, полученные в количественной оценке, обобщаются и получается матрица совокупной количественной оценки SWOT – факторов. Матрица для ООО «ЗЗОСС» представлена в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT – факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Машины и оборудование высокого класса	20	Слабая рекламная политика	23
Работа в разных направлениях	17	Высокий уровень издержек	11
Высокая квалификация персонала	20		
Длительное время на рынке	20	Недостаток оборудования	15
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Развитие интернет-маркетинга	21	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	22
Внедрение нового оборудования	21	Зависимость от потребителей	23
Привлечение новых клиентов	18	Рост цен на ресурсы	13

Повышение уровня издержек может привести к снижению рентабельности предприятия, в то время как угроза деятельности заключается в росте цен на ресурсы. Наиболее значимыми угрозами являются зависимость от потребителей и высокий уровень внутриотраслевой конкуренции. Существенным фактором открывающихся возможностей является развитие интернет – маркетинга и внедрение нового оборудования, а также развитие и развитие информационных технологий в области менеджмента.

Формирование проблемных полей матрицы SWOT в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Формирование проблемных полей матрицы SWOT

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны				Слабые стороны	
		Машины и оборудование высокого класса	Высокая квалификация персонала	Длительное время на рынке	Работа в разных направлениях	Слабая рекламная политика	Высокий уровень издержек
Угрозы	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	Поиск нового поставщика сырья, который позволит снизить себестоимость производства (4+4+3+3+3+3+3+4+2+2+2+3=36)				Разработка и введение сайта для привлечения новых клиентов и организации продаж через интернет	
	Зависимость от потребителей						
	Рост цен на ресурсы						
Возможности	Развитие интернет-маркетинга	Запуск рекламы в интернете (3+3+4+4+5+2+5+5=31)					
	Внедрение нового оборудования, развитие ИТ	(5+5+2+4+4+1+3+3+3+3+2+4+2+2+5+3=51)					
	Привлечение новых клиентов						

Развитие интернет–маркетинга может стать возможностью повышения конкурентоспособности, что позволит привлечь новых клиентов и удержать постоянных клиентов. Определив количественные характеристики в таблице 2.21, были сформулированы задачи для каждого сочетания сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Многоугольник конкурентоспособности на рисунке 2.10.

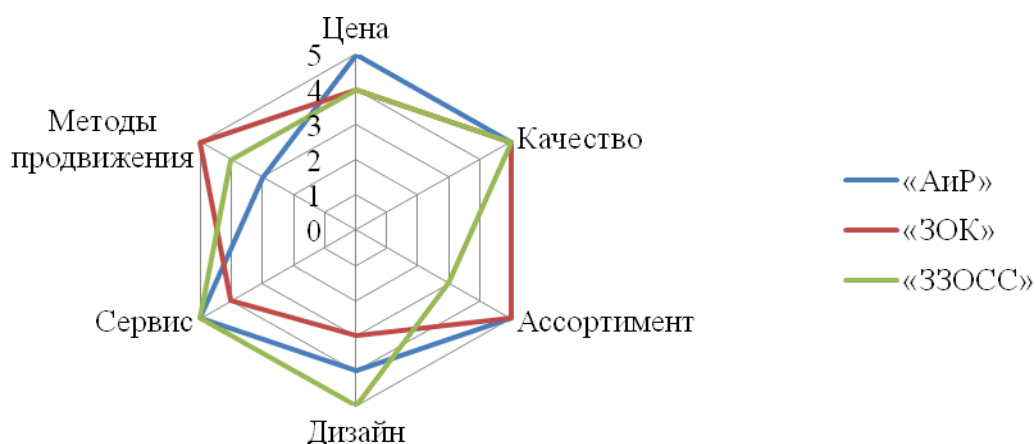


Рисунок 2.10 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «ЗЗОСС»

Таким образом, ООО «ЗЗОСС» уступает по ассортименту товаров главным конкурентам ООО «АиР» и ЗАО «ЗОК», так как конкуренты имеют высокопроизводительное оборудование. Также конкуренты используют собственный интернет-сайт для привлечения новых заказчиков, а ООО «ЗЗОСС» использует рекламу на личной странице «ВКонтакте». Сроки доставки ООО «ЗЗОСС» старается соблюдать, но при большом объеме заказа может выполнить заказ точно в срок из-за недостатка производственного оборудования.

Профиль конкурентных преимуществ (внешней среды) в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Профиль конкурентных преимуществ (внешней среды)

Характеристики	Коеф.знач., %	Хуже Лучше					Итоговая оценка	Степень приоритетности
		Конкурента						
		-2	-1	0	1	2		
Цена товара	30						-30	Первая
Соблюдение сроков поставки	20						+20	
Качество сырья	15						+40	Вторая
Высокопроизводительное оборудование	15						-40	

Окончание таблицы 2.25

Характеристики	Коэф.знач., %	Хуже Лучше					Итоговая оценка	Степень приоритетности
		Конкурента						
		-2	-1	0	1	2		
Система сбыта	10						-40	Третья
Менеджмент	10						+30	
Итого	100						-20	

Как следует из таблицы, организация уступает конкурентам 20 баллов.

Она хуже конкурентов в отношении цены товара, выполнения срока заказа большого объема и системы сбыта. Таким образом, выявляются недостатки организации, которым следует уделить внимание при разработке стратегии для обеспечения ее конкурентоспособности.

Выводы по разделу два

Нераспределенная прибыль составляет большую часть собственного капитала и увеличилась в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 7,05%, а в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 20,52%, что положительно сказалось на платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости. ООО «ЗЗОСС» обладает абсолютной ликвидностью и платежеспособностью, а финансовое состояние предприятия позволяет быть уверенным в своевременном выполнении обязательств в соответствии с заключенными договорами. Организация имеет рациональную структуру собственности и ее источников, а также достаточно выгодное экономическое положение.

ООО «ЗЗОСС» уступает в ассортименте выпускаемой продукции основным конкурентам ООО «Булат» и ООО «ЗОК», так как конкуренты имеют высокопроизводительное оборудование. Также конкуренты используют собственный сайт для привлечения потенциальных покупателей, а ООО «ЗЗОСС» использует рекламу на своей страничке «Вконтакте». ООО «ЗЗОСС» старается соблюдать сроки поставки, но если объем заказа большой, то оно не

успевают исполнить заказ точно в срок из-за недостатка производственного оборудования.

Большими угрозами является зависимость от потребителей и высокая степень влияния внутриотраслевой конкуренции. Значимый фактор возможности – развитие интернет-маркетинга и введение нового оборудования. При этом важно уделить внимание развитию и освоению информационных технологий в менеджменте и маркетинге.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ЗЗОСС»

3.1 Определение направления повышения экономической безопасности предприятия

По мнению экономиста ООО «ЗЗОСС», существуют проблемы критерия информационной безопасности. Для реализации направлений совершенствования экономической деятельности безопасность требует организационных мер, которые включают в себя:

- создание координационного центра во главе с руководителем;
- разработка и утверждение приказа об организации нормативно – методического обеспечения направлений совершенствования. Направления повышения экономической безопасности ООО «ЗЗОСС» включают в себя совокупность направлений, сгруппированных по разделам, с указанием ответственных лиц, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Направления повышения экономической безопасности

Раздел	Подраздел	Содержание подраздела	Мероприятия
Защита бизнес-пространства	Мониторинг внутренней среды	Контроль лояльности персонала, социально-психологического климата в коллективах	Наблюдение за поведением сотрудников, опросы, анкетирование, оценка текучести кадров
Защита материально-технических ресурсов	Техника безопасности и	Защита ресурсов организации от технических рисков	Регулярная профилактика оборудования, мер безопасности, проведение ремонта оборудования
Защита трудовых ресурсов	Кадровый менеджмент	Защита от кадровых рисков, работа с увольняемыми	Регулярный мониторинг лояльности персонала, развитие факторов стабилизации, исключение факторов потенциальной текучести
	Социальный менеджмент	Социальное и пенсионное страхование, реализация социальных программ	Дополнительное медицинское страхование на предприятии, страхование по длительной нетрудоспособности, оплаченное время на обед и т.д.

Окончание таблицы 3.1

Раздел	Подраздел	Содержание подраздела	Мероприятия
Защита информационных ресурсов и нематериальных активов	Защита информационных ресурсов	Обеспеченность сохранности информационных систем, программного обеспечения и информации, защита от утечки информации	Использование сервисов сетевой безопасности, инженерно-технических
	Защита нематериальных активов	Защита интеллектуальной собственности, имущественных прав, гудвилл	Использование сервисов сетевой безопасности, правовых и организационных методов
Защита финансовых ресурсов	Страхование	Защита ресурсов организации путем передачи ответственности страховым компаниям	Страхование рисков
	Правовая защита	Оформление и юридическое сопровождение документации организации	Дополнительное юридическое сопровождение документации организации

Для внедрения предложенных направлений повышения экономической безопасности ООО «ЗЗОСС» важно определить отделы ответственных за их выполнение. В связи с этим необходимо усовершенствовать должностные инструкции с добавлением новых обязанностей, представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Распределение мероприятий по службам ООО «ЗЗОСС»

Мероприятие	Служба
Защита трудовых ресурсов: наблюдение за поведением сотрудников, опросы, анкетирование, оценка текучести кадров	Отдел кадров
Регулярный мониторинг лояльности персонала, развитие факторов стабилизации, исключение факторы потенциальной текучести	
Дополнительно медицинское страхование на предприятии, страхование по длительной нетрудоспособности, оплаченное время на обед и т.д.	
Защита материально-технических ресурсов: регулярная профилактика оборудования, мер безопасности, проведение ремонта оборудования	Служба экономической безопасности
Защита финансовых ресурсов: постоянный контроль за расчетной дисциплиной покупателей и заказчиков	
Защита бизнес-пространства: использование сервисов сетевой безопасности, инженерно-технических, правовых и организационных методов	
Защита финансовых ресурсов: Страхование рисков	Заключение договора со страховыми организациями
Защита информационных ресурсов и нематериальных активов: дополнительное юридическое сопровождение	

Как видно из таблицы 3.1, большинство мероприятий программы относятся к компетенции Службы экономической безопасности предприятия. Также необходимо рассмотреть вариант заключения договоров со страховыми компаниями, для страхования рисков.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что экономическая безопасность предприятия – задача подготовленных специалистов, а также на этом этапе большинство проблем:

- обучить команду экспертов, и сделать это с помощью эта работа практически невыполнима;
- полный цикл обучения по комплексной программе. это долго и трудоемко, а обучение по определенным темам дает краткосрочный эффект, без решения проблемы безопасности в целом;
- учебные программы, как правило, имеют методологический, а не практический подход.

Обучать людей в этих областях необходимо проведение обучающих тематических программ, которые позволят повысить квалификацию специалистов по предприятие.

Практика показывает, что наилучшие результаты достигаются, когда процесс обучения фокусируется на трех типах учебных тем: целевой, обучение и информация, представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Особенность обучения, предлагаемого для ООО «ЗЗОСС»

Функция	Сущность
Предметность	Рассмотрение в рамках обучению только одной узкой проблемы
Методическая направленность	Знакомство слушателей с конкретной, прошедшей апробацию, методикой решения узкой проблемы
	Активные методы закрепления материала с помощью деловых игр
Методическое сопровождение	Возможность корректировки методик с четом заявок слушателей
	Дополнительное выездное обучение специалистов, обеспечивающих на предприятии внедрение методики

Длительность подобного обучения – 2 дня, в том числе 8 ч – теоретические и 8 ч – практические занятия. Тематика показана в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Тематика обучения, предлагаемых для ООО «ЗСОС»

Тема обучения	Сущность
Разработка программ экономической безопасности предприятия	Алгоритм разработки концепций безопасности. Методики оценок угроз и риска. Методики разработки программы экономической безопасности
Разработка систем стандарта корпоративного управления	Разработка концепций развития фирмы. Структура, состав, содержание стандарта корпоративного управления. Методы расчетов и организация бизнес-единиц. Методика разработки нормативной базы для бизнес процесса
Составление и оценка маркетинговой политики предприятия	Методика разработки маркетинговых стратегий. Методы диагностики и оценки деловой среды. Методы оценки маркетингового риска. Методы и этапы разработки программы маркетинга
Анализ, оценка и защита активов компании	Методы оценки материальных активов компании. Способы ревизии и экспертизы имущества компании. Диагностика мошеннических действий. Методика оценки нематериальных активов компании. Методы защиты нематериальных активов
Методика исследования бизнес-пространства (внешней среды)	Технология бизнес-разведки. Диагностики платежеспособности и финансовой устойчивости партнеров. Способы мониторинга внутренней среды компании
Разработка программ лояльности персонала	Формирование приоритетных целей развития предприятия. Алгоритм расчетов показателей социального развития предприятия. Структура и содержание программ лояльности персонала компании. Внедрение техники контроля
Методы снижения конфликтов компании	Технология мониторинга социально-психологического климата среди кадров. Методы и способы разрешения, нейтрализация, предотвращение конфликтов. Способы и механизм формирования партнерских отношений в коллективе
Методика аттестации кадров	Разработка оценочных показателей аттестаций. Способы обработки результата оценки персонала. Методика способов оплаты по результату аттестаций. Планы управления карьерой сотрудников

Учебные курсы предполагают обучение по стандартной программе (36 часов и 72 часа) с выдачей слушателю соответствующего сертификата. При этом учебный курс «Управление кадрами и экономическая безопасность организаций» включает в себя следующие разделы: Экономическая безопасность организаций:

– алгоритм разработки концепции экономической безопасности организации

(нормативно–правовая база, направления, критерии);

– методы и механизм управления экономическими рисками (оценка, страхование, модель управления, экспертная система);

– методология анализа экономической устойчивости организации (оценка финансовых результатов, показателей финансовой устойчивости, бизнес-мониторинг устойчивости партнеров).

Организация экономической безопасности в бизнесе:

– способ и механизм защиты материальных ценностей (организация, диагностика и профилактика);

– метод и механизм защиты нематериальных активов (оценка, организация, предотвращение);

– способ и механизм реализации имущественного интереса акционера (контроль за эффективность управления).

Информационная безопасность организации:

– особенности отнесения сведений о деятельности общества к коммерческой тайне (нормативно – правовая база, критерии, составление перечня);

– документооборот конфиденциальной информации предприятия (нормативно–правовая база, организация, способ защиты);

– механизм управления распространением устной информации (технические средства сбора и защиты устной информации); Формирование механизмов экономической безопасности через новые методы управления персоналом:

– безопасность при приеме на работу и увольнении персонала (проверка, техническое обслуживание досье, обязанности и ответственность);

– формирование лояльности персонала (программы поощрения, стимулирования, защиты персонала);

– разработка механизма управления поведением сотрудников (диагностика внутренняя среда, управление неформальными отношениями).

Во время обучения слушатель знакомится с последними новинками методические и нормативные акты, связанные обеспечением безопасности.

Высокие результаты достигаются в рамках обучения в кластере (кластер – часть), который предполагает целенаправленное профессиональное обучение профессиональная команда предприятия в режиме деловой игры. Как ситуация, которую необходимо разрешить, – это та, которая реально существует в конкретной организации. Во время деловой игры кластер превратится в команду. Заказчик (директор компании):

- указывает на проблему (ситуацию), подлежащую разрешению;
- предоставляет исполнителю необходимую информацию;
- для участия в деловой игре создается группа (кластер) специалистов;
- созданы условия для проведения деловых игр на предприятии. Исполнитель

(преподаватель, группа преподавателей) выполняет:

- разработка авторского варианта решения задачи;
- методическое обеспечение (инструкция, бухгалтерская форма, проект документа);
- проведение деловой игры с целью выработки согласованного группового решения проблемы;
- оформление результата обучения в виде проекта по решению поставленной задачи.

Этот вид обучения является интенсивным, так как включает в себя овладение специальными приемами эффективной работы с информацией. Например, обычный человек может удерживать внимание и запомнить 7 ± 2 единицы информации, а после прохождения специальных для краткосрочных курсов этот параметр составляет 20 ± 2 . Многие пользователи ПК сталкиваются с тем, что поток полученной информации превышает личные возможности человека по ее обработке, что приводит к информационному стрессу. Существуют специальные методы психологическая помощь, обучение их не занимает много времени.

Предлагается алгоритм решения ряда проблем информационной безопасности современными методами обучения персонала ООО «ЗЗОСС» в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Алгоритм решения ряда проблем информационной безопасности
ООО «ЗЗОСС»

Проблема	Описание проблемы	Решение данной проблемы
Наивность пользователей	Правила, элементарные для специалиста по информационным технологиям (ИТ),	Процедура решения проблемы включает в себя разработку политики доступа к ИТ, единовременное обучение персонала правилам ее использования, а также включение они представляют определенную сложность для пользователя. Знание политики доступа в программах кадрового контроля и сертификации, обновление политики доступа, информирование персонала об изменениях в политике доступа. Соблюдение политики доступа должно контролироваться с помощью специальных мер.
Ценность и конфиденциальность информации	Ценность и конфиденциальность информации, которая очевидна для менеджера, могут быть разными для ИТ-специалиста.	Процедура решения задачи включает разработку перечня операций и инструкций по снижению рисков угроз информационной безопасности, формирование и закрепление навыков в соответствии с принятым перечнем и инструкциями, контроль за выполнением перечня и инструкций, внесение изменений в перечень и инструкции. Обучение проводится в форме лекций и организованной групповой дискуссии, когда предъявляется проблема и предлагается разработать ее решение.
Неосведомленность руководителей	Линейные руководители и топ-менеджеры должны иметь целостное системное представление об информационной безопасности на своем уровне	Начальное обучение, инструктаж, контроль за соблюдением стандартов информационной безопасности, осведомленность об инновациях. Начальное обучение требует приобретения большого объема информации, безопасность на собственном уровне и информация технически сложны. Целесообразно закреплять материал в рамках тренинга принятия решений, направленного на решение конкретных проблемных ситуаций. Если инструктаж может проводиться совместно для руководителей подразделений и топ-менеджеров, то целесообразно разделить учебные занятия, так как проблемные ситуации существенно различаются, а отношения подчинения поработают участников обучения

Окончание таблицы 3.5

Проблема	Описание проблемы	Решение данной проблемы
Небрежность специалистов по ИТ	При этом специалист по ИТ обладает практически неограниченными возможностями доступа к информации. Необходимо привить навыки информационной безопасности системным администраторам, администраторам баз данных и другим специалистам по ИТ	В результате обучения у ИТ-специалистов формируется стереотип решения профессиональных задач в соответствии с перечнем и инструкциями. Мониторинг перечня и инструкций осуществляется как в рамках аудиторских проверок, так и в режиме «контрольные задания» специалистами по информационной безопасности.

В рамках формирования профессиональных качеств специалистов, в целях повышения экономической безопасности предприятия ООО «ЗАОСС» разработана новая структура исследуемого материала, обеспечивающая технологический процесс профессиональное развитие специалиста и включает:

- оценку личностных качеств специалиста на основе проективных и развивающие тесты;
- профессиональную ориентацию специалиста на основе тестов;
- профессиональное обучение;
- закрепление профессионально значимых качеств и свойств личности в процессе деловых игр.

Такой подход позволяет управлять процессом становления профессионально значимые черты личности.

3.2 Направления повышения технологической безопасности предприятия

По результатам анализа конкурентов, выявлено, что ООО «ЗАОСС» уступает по ассортименту товаров главным конкурентам ООО «АиР» и ЗАО «ЗОК», так как конкуренты имеют высокопроизводительное оборудование.

Мы предлагаем применить стратегию горизонтальной диверсификации, которая заключается в поиске возможностей роста на существующих рынках путем производства новых продуктов, отличающихся от существующих. В то же время предлагается закупить новое оборудование, которое поможет решить проблему увеличения объемов производства. Важным условием реализации данной стратегии является то, что она ориентирована на предыдущих (постоянных) клиентов и базируется на предварительной оценке собственных возможностей компании в производстве новых товаров и услуг.

Предлагается купить плоскошлифовальный станок 3 л722а, особенностями которого являются:

Жесткая конструкция станины гарантирует высокоточное шлифование.

Класс точности станка – В, А по ГОСТ 8–82Е.

Категория качества – высшая. Станок часто используют в условиях единичного и мелкосерийного производства.

При маркетинговых исследованиях поставщиков станков для производства ООО «ЗСОСС» были проанализированы цены, и среди равных условий выбраны наиболее приемлемые по цене и производительности в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Анализ цен на плоскошлифовальный станок 3 л722а, руб.

Показатель	Цена от производителя	Значение
Цена на плоскошлифовальный станок 3 л722а производителей, том числе:	Прайс лист поставщиков производственного оборудования http://www.irlen.ru/catalog	
– Оршанский станкостроительный завод		1 265 086
– Липецкий станкостроительный завод		1 050 000
– Новгородский станкостроительный завод		990 000

Предлагается купить плоскошлифовальный станок от производителя – Липецкий станкостроительный завод, так как он является лидером в отрасли.

Поэтому на приобретение нового оборудования потребуются средства в

размере 1 050 000 рублей. Учетная политика ООО «ЗЗОСС» определяет условия применения неиспользованной прибыли, что подразумевает возможность привлечения этих средств для повышения эффективности деятельности, в том числе для запуска нового производства.

Сумма средств нераспределенной прибыли за 2019 год составила 107 367 тыс. руб., рост составил $= 107\,367 - 89\,189 = 18\,178$ тыс. руб.

Поэтому предлагается приобретение нового объекта основных средств—станка за счет внутренних (собственных) источников финансирования, что позволит увеличить производственные мощности и увеличить объемы производства.

Анализ эффекта от мероприятия проведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Анализ эффективности мероприятия по обновлению основных фондов ООО «ЗЗОСС», тыс. руб.

Показатель	Расчет показателей	Значение
Сумма собственных источников финансирования	Стр. 1360	107 367
Потребность в инвестициях в основные фонды ООО «ЗЗОСС»	Таблица 3.6	1050,0
Остаток средств неиспользованной прибыли	$107\,367 - 1050,0$	106 317
Величина основных средств после мероприятий	$2431 + 1050$	3481

Так как выявлен внутренний источник покупки станка, то ООО «ЗЗОСС» не планирует привлекать заемные средства банка.

Величина средств неиспользованной прибыли составит 106 317 тыс. руб., а величина основных средств увеличится на 1050 тыс. руб.

Таким образом, обеспечение потребности предприятия в средствах труда, планируемой за счет реинвестирования собственного капитала на покупку основных фондов составит 1050 тыс. руб. Изменения после внедрения мероприятия по обновлению основных средств за счет внутренних источников ООО «ЗЗОСС» представлена на рисунке 3.1.

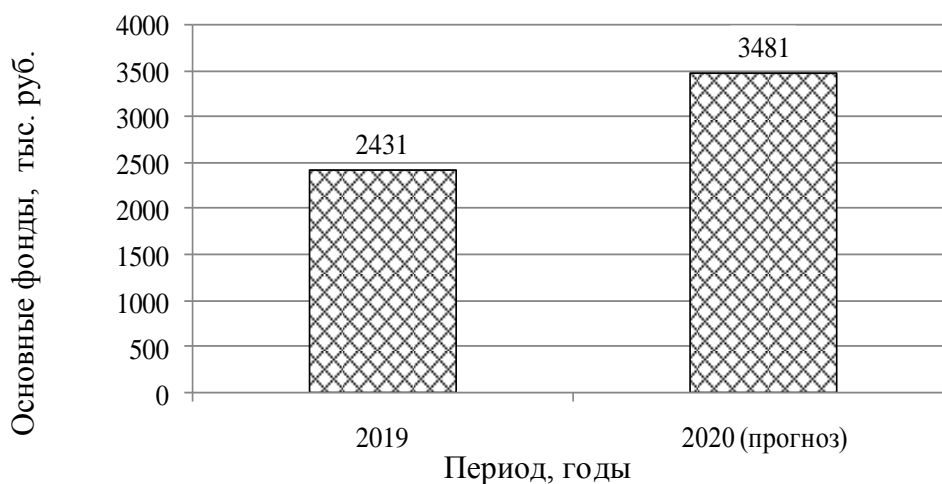


Рисунок 3.1 – Стоимость основных средств ООО «ЗЗОСС» от мероприятия

Новые производственные фонды позволят повысить производительность труда за счет сокращения затрат рабочего времени на простои в случаях выхода оборудования из строя, повысить конкурентоспособность за счет расширения производственных возможностей. Компания имеет возможность влиять на стоимость материальных ресурсов, начиная с их закупки. Сырье и материалы включаются в себестоимость по их закупочной цене, включая транспортные расходы. Поэтому правильный выбор поставщиков сырья влияет на себестоимость продукции. Важно обеспечить поставку материалов от таких поставщиков, которые находятся на небольшом расстоянии от предприятия, что также позволит снизить транспортные расходы.

Так, в 2019 году на покупное сырье и вспомогательные материалы было израсходовано 9953,9 тыс. руб., исходя из того, что величина запасов наибольшая доля в активах предприятия, и срок оборота 259,6 дней. Следует нормировать величину закупаемого сырья и снизить расходы по его доставке для производства продукции ООО «ЗЗОСС».

В связи с кризисным положением на заводе ОАО «ЗЭМЗ» Сталь марки 12Х18Н10Т (ЭЯ-1Т) за тонну 485000 (с НДС) закупается в ООО «Профпрокат».

С периода реорганизации ОАО «ЗЭМЗ» в 2019 году, в настоящий момент налажен выпуск стали данной марки.

Второе мероприятие заключается в предложении закупать Сталь марки 12X18Н10Т(ЭЯ-1Т), заключив договоры на поставку с ОАО «ЗЭМЗ», срок исполнения заказа равен 10 дней, транспортные расходы по доставке минимальны, так как по городу доставка может производиться собственным транспортом ООО «ЗЗОСС».

Третье мероприятие заключается в проведении рекламной кампании при помощи контекстной рекламы. Предлагаем использовать контекстную рекламу, как более известный способ продвижения во Всемирной сети.

Контекстную рекламу используют и небольшие компании, и мировые корпорации, что зависит от особенности этого вида интернет рекламы, которые представлены на рисунке 3.2.

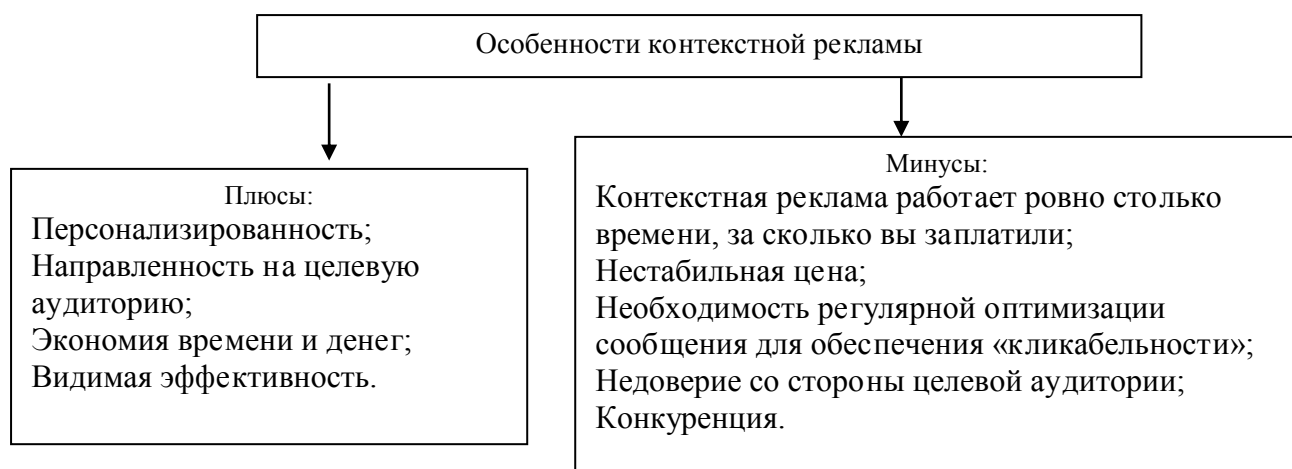


Рисунок 3.2 – Особенности контекстной интернет рекламы

Яндекс Директ считается самым эффективным инструментом контекстной рекламы и достаточно прост в размещении.

Для увеличения сегмента потенциальных покупателей за пределами города и Челябинской области предлагается использовать контекстную рекламу в Интернете.

Увеличение аудитории повысит спрос на сувениры ООО «ЗЗОСС», как

российских, так и зарубежных покупателей.

Существует несколько способов оценить эффективность рекламной кампании в интернете: CPM, CTR и CPC. Рассмотрим каждый из них в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Способы оценки эффективности рекламы

Способ	Показатель	Пример расчета	Пояснение
CTR	Кликабельность - отображает количество пользователей, которые прошли по ссылке, увидев объявление. Определяется CTR, как отношение количества кликов по объявлению к общему числу показов объявления, умноженное на 100%.	Объявление было показано 2,5 тысячи раз, а кликнуло на него 200 человек. $CTR = 200/2500 \cdot 100\% = 8\%$.	Это значит, что объявление привело к вам на сайт 8% пользователей, увидевших это объявление. Как правило, показатель CTR отклоняется на +/-2%.
CPC	Цена за клик. Общая стоимость объявления в день делится на количество переходов по нему. Используя CPC, можно оценить окупаемость одного пришедшего на сайт потенциального клиента.	Пример, баннер стоит 6000 руб. в месяц. За этот месяц через него на ваш сайт перешло 500 потенциальных клиентов. $CPC = 6000/500 = 12$ рублей.	Таким образом, один переход на сайт с баннера обошелся в 12 руб.
CPM	Отображает фиксированную стоимость 1000 показов без учета кликов. Позволяет рассчитать настоящую прибыль за каждые 1000 показов и спрогнозировать будущую.	Объявление было показано 2500 раз, а кликнуло на него 200 чел. Стоимость 400 рублей в день. $CTR = 200/2500 \cdot 100\% = 8\%$; $CPC = 400/200 = 2$ руб. / день	Таким образом, $CPM = 1000 \cdot 8\% \cdot 2 = 160$ рублей стоит 1000 показов объявления.

Таким образом, средняя эффективность контекстной рекламы составляет 8%. Возьмем этот показатель за прогнозное значение роста выручки. Наличие контекстной рекламы в Интернете является важным фактором конкуренции, так как позволяет информировать большее количество потенциальных покупателей о цене и ассортименте транспортных услуг.

Предлагаемые мероприятия, помимо повышения эффективности деятельности ООО «ЗЗОСС», улучшают такие показатели, как обновление основных фондов, снижение прочих затрат и повышение конкурентоспособности.

3.3 Экономический эффект от внедрения мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от каждого мероприятия. В таблице 3.9 рассчитаем дополнительный денежный поток от предложенного мероприятия по покупке станка.

Таблица 3.9 – Мероприятие по покупке плоскошлифовального станка, тыс. руб.

Показатели	Расчет показателей	Значение
Затраты на покупку станка	1050	1050
Планируемый рост выручки за счет ввода новых производственных мощностей, %	46 330 + 10%	50 963
Уровень затрат в выручке, %	$25\,289 : 46\,330 \times 10\%$	54,58
Повышение себестоимости производства	$25\,289 + (4633 \times 54,58\%)$	27 817,69
Сумма валовой прибыли при вводе нового оборудования	$50\,963 - 27\,817,69$	23 145,31
Прирост валовой прибыли	$23\,145,31 - 21041$	+2 104,31

Таким образом, выявлен рост выручки на 4 330 тыс. руб., и, несмотря на рост себестоимости, валовая прибыль увеличилась на 2 104,31 тыс. руб.

На рисунке 3.3 представим экономический эффект от мероприятия.



Рисунок 3.3 – Прогнозная выручка ООО «ЗЗОСС» при покупке плоскошлифовального станка

Целесообразность мероприятия по смене поставщика в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Экономический эффект от мероприятия по смене поставщика

Показатели	Расчет	Значение, тыс. руб.
Доля стали марки 12Х18Н10Т(ЭЯ-1Т) в объеме закупаемого сырья для производства продукции ООО «ЗЗОС»	$9953,9 \times 29,7\%$	2958,5
Цена за 1 тонну стали от поставщика ООО «Профпрокат»	Прайс лист поставщика	485,0
Количество стали, необходимой для производства (по показателю 2019 года), тонн	$2958,5 : 485,0$	6,1
Транспортные расходы (1%) от объема заказа	$2958,5 \times 1\%$	29,60
Цена за 1 тонну стали от поставщика ОАО «ЗЭМЗ»	Прайс лист поставщика	398,0
Количество стали, необходимой для производства (по показателю 2019 года), тонн	$398,0 \times 6,1$	2427,8
Транспортные расходы собственным транспортом (бензин АИ 76 – 20 руб. /литр)	$25\text{км} \times 30$	0,75
Доход (экономия) от снижения расходов по смене поставщика	$2958,5 - 2427,8$	+530,7
Доход (экономия) от снижения расходов по транспортным расходам	$29,60 - 0,75$	+28,85
Общий экономический эффект от смены поставщика	$530,7 + 28,85$	559,55
Снижение себестоимости за счет смены поставщика	$559,55 / 2958,5 \times 100$	- 18,91

На рисунке 3.4 рассмотрим динамику себестоимости до и после смены поставщика стали.

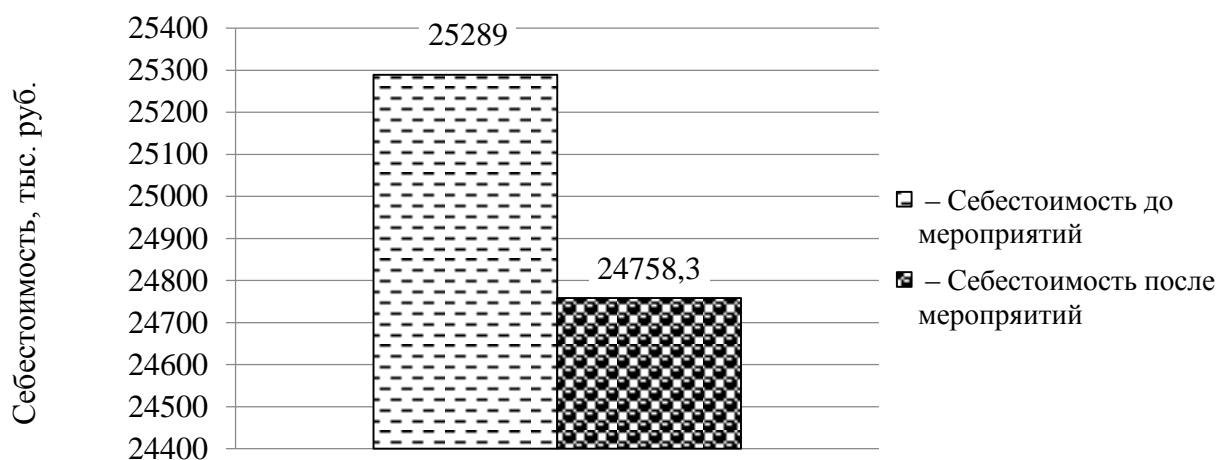


Рисунок 3.4 – Себестоимость ООО «ЗЗОС» с учетом мероприятий

За счет изменения поставщиков плата за покупное сырье и снизится на 18,91% или в сумме 559,55 тыс. рублей. Экономия в статье «прочие расходы» за счет изменения поставщиков составит 28,85 тыс. руб., данные на рисунке 3.5.

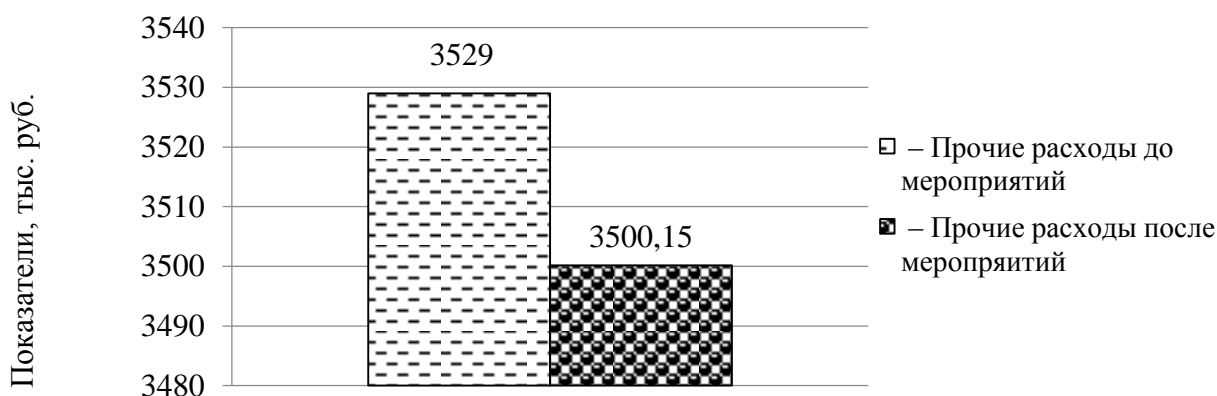


Рисунок 3.5 – Динамика прочих расходов ООО «ЗСОСС» с учетом мероприятий

Следствием мероприятия по смене поставщика будет экономия по статье расходы на сырье и материалы в сумме 530,7 тыс. руб. и снижение прочих расходов в сумме 28,85 тыс. руб. Так как стоимость производственных запасов (готовой продукции) в оборотных активах составляет 26,95%, то для снижения запасов возможно применение скидки в размере 5% для наиболее рентабельных групп товаров. Данные о разработке и средней стоимости размещения контекстной рекламы, установленные на официальном сайте Яндекс и на сайте объявлений о товарах в Уральском регионе, РФ и за пределами страны. Расчёт мероприятий представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Расчет мероприятия по использованию контекстной рекламы в ООО «ЗЗОСС», руб.

Показатели	Расчет
Разработка контекстной рекламы	3 000
Средняя стоимость размещения в день, рублей/день	200
Период размещений контекстной рекламы, месяцев	2
Средняя стоимость размещения за 2 месяца	$(200 \cdot 30) \cdot 2 = 12\ 000$
Итого, затраты на контекстную рекламу	$3\ 000 + 12\ 000 = 15\ 000$

Таким образом, при использовании контекстной рекламы увеличится целевая аудитория, что позволит увеличить выручку по среднему показателю эффективности на 8%.

В таблице 3.12 рассчитаем экономический эффект, который принесёт ООО «ЗЗОСС» использование контекстной рекламы.

Таблица 3.12 – Экономический эффект от использования контекстной рекламы

Показатель	Расчет	Значение, тыс. руб.
Прирост прогнозной выручки	$46\ 330 \cdot 8\%$	3 706,4
Затраты на контекстную рекламу	$3 + 12$	15
Прогнозная себестоимость	$25\ 289 + (3\ 706,4 \cdot 54,58\%) + 15$	27 326,95
Прогнозная валовая прибыль	$50\ 036,4 - 27\ 326,95$	22 709,45
Прирост валовой прибыли за счет использования контекстной рекламы	$22\ 709,45 - 21\ 041$	1 668,45

Следовательно, при использовании контекстной рекламы увеличится целевая аудитория, что позволит увеличить выручку на 3 706,4 тыс. руб., себестоимость увеличится за счет в том числе и затрат на контекстную рекламу (15 тыс. руб.). Рост валовой прибыли прогнозного года составит 1668,45 тыс. руб. или на 7,9%. Рисунок 3.6 демонстрирует изменение основных показателей.

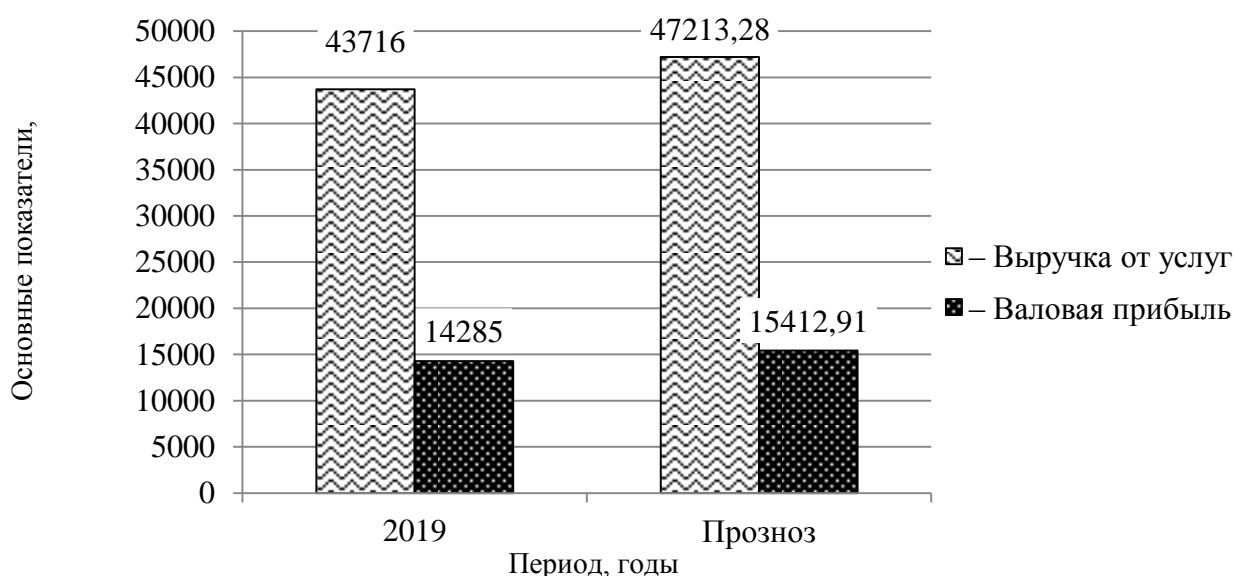


Рисунок 3.6 – Изменение основных показателей ООО «ЗСОСС» после применения контекстной рекламы в Яндекс Директ

Использование контекстной рекламы в Яндекс Директ – является эффективным инструментом размещения информации о деятельности и ценах на транспортные услуги ООО «ЗСОСС», и решает проблемы неэффективной рекламной компании в СМИ.

Рассчитаем совокупный экономический эффект от предложенных мероприятий:

- мероприятие по повышению производственной мощности ООО «ЗСОСС» помимо обновления основных средств принесет дополнительный доход в сумме 4 330 тыс. руб., и, несмотря на рост себестоимости, валовая прибыль увеличится на 2 104,31 тыс. руб;

Обновление основных фондов компании, в данном случае станков, которые являются главными средствами труда в ООО «ЗСОСС», позволят выполнять больший объем заказов и получить больший доход, которое предприятие недополучила из-за невозможности обслужить повышенный спрос покупателей.

- следствием мероприятия по смене поставщика будет экономия по статье расходы на сырье и материалы в сумме 530,7 тыс. руб. и снижение прочих расходов в сумме 28,85 тыс. руб. Так как стоимость товарных запасов в

оборотных активах составляет 26,95%, то для снижения запасов возможно применение скидки в размере 5% для наиболее рентабельных групп товаров;

– использование контекстной рекламы в Яндекс Директ – является эффективным инструментом размещения информации о деятельности и ценах на товары Увеличится целевая аудитория, что позволит увеличить выручку на 3706,4 тыс. руб., себестоимость увеличится за счет в том числе и затрат на контекстную рекламу (15 тыс. руб.).

Рост валовой прибыли прогнозного периода (года) составит 1668,45 тыс. руб. или на 7,9%.

Общий прирост выручки составит: $4633 + 3706,4 = 8339,4$ тыс. руб.

Рост себестоимости: $2363,31 + 2022,95 + 15 - 530,7 = 3\ 870,56$ тыс. руб.

Представим прогнозные показатели в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Прогнозные показатели ООО «ЗЗОСС»

Показатели	ед. изм.	До мероприятий	После мероприятий	Изменения
Выручка	тыс. руб.	46 330	54 669,4	8 339,4
Себестоимость деятельности	тыс. руб.	25 289	29 159,56	+3 870,56
Валовая прибыль	тыс. руб.	21 041	25 510	+ 4 469
Прочие расходы	тыс. руб.	3529	3500,15	– 28,85
Прибыль от продаж	тыс. руб.	18 231	22 700	+4469
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	18510	23007,85	+ 4497,85
Чистая прибыль	тыс. руб.	15733	19556,67	+3 823,67
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	2431	3481	+1 050
Фондоотдача основных фондов	руб.	0,052	0,064	+0,012
Рентабельность деятельности	%	33,96	35,77	+1,81

Динамика прогнозных показателей представлена на рисунке 3.7.

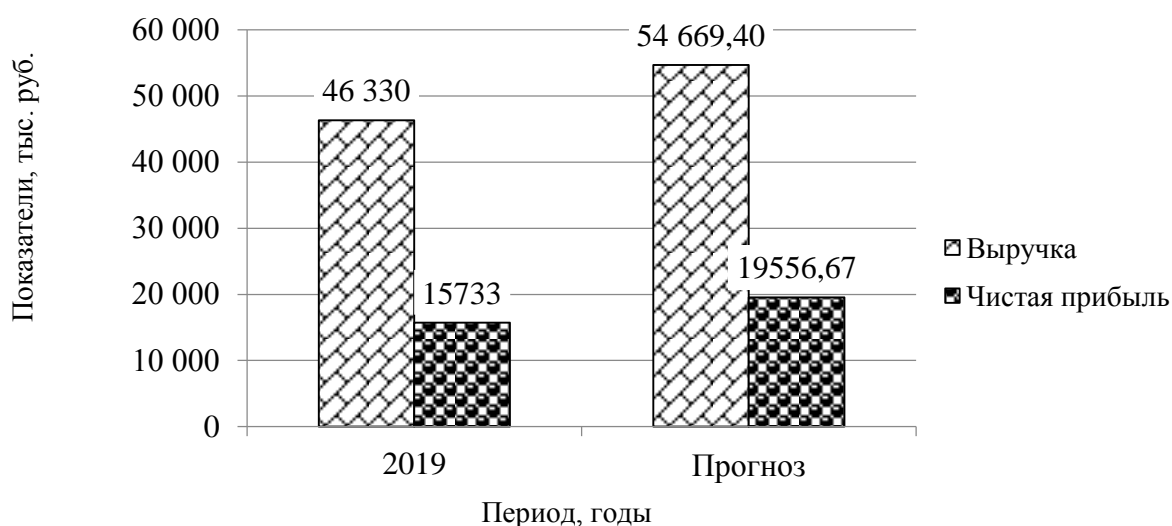


Рисунок 3.7 – Динамика основных показателей с учетом мероприятий

Следовательно, предложенные мероприятия, создают благоприятные условия для повышения конкурентоспособности и экономической безопасности ООО «ЗСОСС».

Выводы по разделу три

В результате внедрения предложенных мероприятий будет получен следующий экономический эффект:

- обновление основных фондов, которые являются главными средствами труда в ООО «ЗСОСС», позволят выполнять больший объем заказов и получить повышенный доход, которое предприятие недополучило из-за невозможности выполнить повышенный спрос покупателей. Прогнозная валовая прибыль увеличится на 2 104,31 тыс. руб;

- мероприятие по смене поставщика, при котором выявлена экономия по статье расходы на сырье и материалы в сумме 530,7 тыс. руб. и снижение прочих расходов в сумме 28,85 тыс. руб. Так как стоимость товарных запасов в оборотных активах составляет 26,95%, то для снижения запасов возможно применение скидки в размере 5% для наиболее рентабельных групп товаров;

– контекстная реклама в Яндекс Директ – эффективный инструмент размещения информации о деятельности и ценах на сувенирную продукцию ООО «ЗЗОСС», и решит проблему неэффективной рекламной компании в СМИ. При которой увеличится целевая аудитория, что увеличит выручку на 3706,4 тыс. руб. Прогнозируется рост валовой прибыли на 1668,45 тыс. руб. или на 7,9%.

Прирост прогнозной выручки составит 8339,4 тыс. руб., себестоимость увеличится на 3 870,56 тыс. руб. Рентабельность деятельности после внедрения проекта составит 35,77%, что больше показателя 2019 года на 1,81%, следовательно, мероприятия результативны и их следует внедрить в деятельность ООО «ЗЗОСС».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное функционирование предприятий, стабильный темп роста показателей выручки, дохода и прибыли, а также конкурентоспособность определяются качеством финансового менеджмента. Он включает в себя регулярный комплексный финансовый мониторинг, на основании которого определяется стратегия решения проблем финансовой устойчивости, платежеспособности, управление рисками предприятия.

Главная цель анализа экономической безопасности действующего предприятия – это своевременно выявить и устранить недостатки в финансовой деятельности и найти резервы улучшения финансового положения предприятия. Конкурентоспособность при этом является важным критерием действия и успех на рынке, то есть критерием повышения экономической безопасности.

В ходе оценки экономической безопасности и конкурентных преимуществ ООО «ЗЗОСС» были получено следующее:

Нераспределенная прибыль составляет большую часть собственного капитала и увеличилась в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 7,05%, а в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 20,52%, что положительно отобразилось на ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

У ООО «ЗЗОСС» абсолютная ликвидность и платежеспособность, и финансовое положение позволяет быть уверенными в выполнении обязательств в соответствии с договорами вовремя и в полном объеме, имеет рациональную структуру имущества и источников, и доходное экономическое положение.

ООО «ЗЗОСС» уступает по ассортименту товаров главным конкурентам ООО «Булат» и ООО «ЗОК», так как конкуренты имеют высокопроизводительное оборудование. Конкурентным преимуществом является интернет-сайты для привлечения новых заказчиков, в то время как ООО «ЗЗОСС» использует рекламу на личной странице «ВКонтакте».

Сроки доставки ООО «ЗЗОСС» старается соблюдать, но при большом объеме заказа не может выполнить заказ точно в срок из-за недостатка производственного оборудования.

Весомой угрозой стала зависимость от потребителей и высокий уровень внутриотраслевой конкуренции. Значимый фактор возможности – это развитие интернет-маркетинга и покупка нового оборудования, а также развитие и освоение информационных технологий в менеджмента и маркетинга.

В ходе работы предложены мероприятия и рассчитан экономический эффект:

- обновление основных фондов, которые являются главными средствами труда в ООО «ЗЗОСС», позволят выполнять больший объем заказов и получить повышенный доход, которое предприятие недополучило из-за невозможности выполнить повышенный спрос покупателей. Прогнозная валовая прибыль увеличится на 2 104,31 тыс. руб.;

- мероприятие по смене поставщика, при котором выявлена экономия по статье расходы на сырье и материалы в сумме 530,7 тыс. руб. и снижение прочих расходов в сумме 28,85 тыс. руб. Так как стоимость товарных запасов в оборотных активах составляет 26,95%, то для снижения запасов возможно применение скидки в размере 5% для наиболее рентабельных групп товаров;

- контекстная реклама в Яндекс Директ – эффективный инструмент размещения информации о деятельности и ценах на сувенирную продукцию ООО «ЗЗОСС», и решит проблему неэффективной рекламной компании в СМИ. При которой увеличится целевая аудитория, что увеличит выручку на 3706,4 тыс. руб. Прогнозируется рост валовой прибыли на 1668,45 тыс. руб. или на 7,9%.

Прирост прогнозной выручки составит 8339,4 тыс. руб., себестоимость увеличится на 3 870,56 тыс. руб. Рентабельность деятельности после внедрения проекта составит 35,77%, что больше показателя 2019 года на 1,81%, следовательно, мероприятия результативны и их следует внедрить в деятельность ООО «ЗЗОСС».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 15-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (в ред. от 06.04.2015 г.) // Справочно – правовая система «Консультант Плюс», 2020.
- 2 Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения): Указ Президента Российской Федерации от 29 апреля 2016г. № 608 // Консультант Плюс, 2020.
- 3 Концепция долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2016 г. №1662-р // Консультант Плюс, 2020.
- 4 О безопасности: Федеральный Закон РФ от 28 декабря 2014г. № 390-ФЗ // Консультант Плюс, 2020.
- 5 Федеральный закон от 08 февраля 1998 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. от 14.11.2019 г.) // Правовая справочная система «Гарант», 2020.
- 6 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учеб. пособие. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2019 – 256 с.
- 7 Адамов, Н. Особенности финансового планирования в группе компаний / Н. Адамов, Т. Козенкова // Финансовая газета. – 2016. – № 12. – С. 12–13.
- 8 Артеменко, В.Г. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.Г. Артеменко, В.В. Остапова. – М.: Омега-Л, 2017 – 270с.
- 9 Анисимов, Ю.П. Управление устойчивостью при развитии инновационной деятельности: учебник / Ю.П. Анисимов, О.Н. Григорова О.Н. – Воронеж. ИММИФ, 2018 – 350с.
- 10 Анализ финансовой устойчивости: учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2017 – 460с.
- 11 Барбашин, Е.А. Введение в теорию устойчивости / Е.А. Барбашин. – М.: Инфра – М, 2018 – 858 с.

- 12 Большаков, С.В. Финансы предприятий: теория и практика: учебник / С.В. Большаков. – М.: Книжный мир, 2016 – 617с.
- 13 Бендиков, М.А. Устойчивость предприятия и методы ее регулирования / Бендиков, М.А.; Сахарова, И.В. // Теория и Практика. – 2019 – №14.
- 14 Бочаров, В.В. Финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2017 – 313с.
- 15 Булатов, А.С. Экономика: учебник. / А.С. Булатов. – М.: ИНФРА–М, 2018 – 613 с.
- 16 Букреев, А.М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика. Воронеж, 2017 – 470с.
- 17 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность». Учебное пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 279 с.
- 18 Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА–М, 2018 – 392с.
- 19 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк – Киев: «Ника – Центр, 2019 – 653 с.
- 20 Белолипецкий, В.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.Г. Белолипецкий. – М.: КНОРУС, 2018 – 448 с.
- 21 Борисов, А.Б. Анализ и диагностика конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие / А.Б. Борисов. – М.: ИНФРА–М, 2015 – 213 с.
- 22 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2016 – 296с.
- 23 Васильев, Н.Д. Создание эффективной системы экономической безопасности для снижения предпринимательских рисков // Защита информации. – 2019 – № 5. – С.28-35.
- 24 Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник. / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2017 – 544 с.
- 25 Глушецкий, А.А. Оценка финансового положения: учебник. / А.А. Глушецкий, Витрянский В.В., Суханов А.Е. – М.: Цент деловой информации,

2018 – 91 с.

26 Грачев, А.В. Организация и управление финансовой устойчивостью // Финансовый менеджмент. – 2017 № 1. – с.25–27. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.finman.ru/articles/2004/1/751.html> свободный.

27 Грузинов, В.П. Экономика организации: учебник / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2016 – 492 с.

28 Ефимова, О.В. Анализ рентабельности капитала / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учет. – 2019 – №3. – С. 14–19.

29 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ Гриженко, Е.М., 2018 – 298с.

30 Кислов, Д.В. Все об убытках / Д.В. Кислов. – М.: Налог Инфо, 2017 – 403с.

31 Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие. / В.Я. Горфинкель, В.Д. Грибов. – М.: Финансы, 2017 – 208 с.

32 Кондратьева, Т.Н. Финансы предприятий. В схемах и таблицах / Т.Н. Кондратьева. – Мн.: Вышэйшая школа, 2016 – 305с.

33 Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства. Монография. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки. / Е.И. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ, 2017 – 239 с.

34 Лапуста, М. Финансы предприятий: учебное пособие / М. Лапуста, Т. Мазурина. – М.: Альфа–Пресс, 2018 – 489с.

35 Медведев, О.В. Анализ доходности предприятия / О.В. Медведев. // Бухгалтерский учет. – 2019 – №5. – С. 42 – 47.

36 Павлова, Л.Н. Финансы предприятий: учебник / Л.Н. Павлова. – М.: ЮНИТИ, 2017 – 491с.

37 Перчикова, Н.И. Менеджмент: учебник / Н.И. Перчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018 – 571с.

38 Петров, А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия / А.Н.

Петров. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2017 – 536с.

39 Планирование на предприятии: учебник / под ред. А.И. Ильина. – Мн.: Новое знание, 2018 – 480с.

40 Производственный менеджмент: учебник / В.Я. Горфинкель. – М.: Проспект, 2015 – 400 с.

41 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2018 – 548с.

42 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 271 с.

43 Селезнева, Н.Н. Управление финансами: учебное пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2018 – 577с.

44 Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие для ВУЗов. / Завьялов, П.С., Лозовский, Л.Ш. – М.: экзамен, 2015 – 314 с.

45 Финансовый менеджмент: учебник / под ред. А.М. Ковалевой. – М.: ИНФРА–М, 2019 – 553с.

46 Финансы: учебник / под ред. А.Г. Грязновой, Е.В. Маркиной. М.: Финансы и статистика, 2017 – 504с.

47 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА– М, 2016 – 268 с.

48 Финансы: учебник / под ред. В.В. Ковалева. – М.: Проспект, 2018 – 390с.

49 Фасхиев, Х.А. Конкуренция: Учебник / Под ред. Х.А. Фасхиева, – 2-е изд. – М.: Проспект (ТК Велби), 2016 – 296с.

50 Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: учебник/ А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА–М, 2019 – 589с.

51 Экономический анализ /Под ред. Краюхина, Г.А. – М.: 2017 – 489 с.

52 Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / сост. В.К. Бушуев, Г.Г. Бубнов. – М.: Гроссмедиа, 2016 – 679 с.

53 Экономический анализ: практикум / Под ред. О.М. Купрюшина. – М.: Главбух, 2019 № 5.

54 Экономический анализ. Учебное пособие для ВУЗов / под ред. Ю.П. Маркина. – М.: Омега – Л, 2018 – 450 с.

55 Экономическая безопасность: Учебное пособие / Под ред. В.А. Богомолова. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 295 с.

56 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. пособие. М.: Гном-Пресс, 2017 – 372 с.

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

Конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта
(на примере ООО Златоустовский завод оружейных специализированных сталей)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2020 428. ВКР

Количество листов 17

Руководитель ВКР, к.э.н. доцент

Максимова Т.В. _____

«19» июня 2020г.

Автор

студент группы ЭУ-663

Вашурина А.В. Вашурина

«19» июня 2020г.

Челябинск 2020

Бухгалтерский баланс ООО «ЗСОС»

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2019г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1130	Основные средства	3698	2915	2431
1140	Доходные вложения в материальные ценности	984	971	605
1150	Финансовые вложения			
1170	Прочие внеоборотные активы	43	37	31
1100	Итого по разделу I	4725	3923	3067
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1210	Запасы	15613	21215	32916
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
1230	Дебиторская задолженность	58250	56217	67684
1240	Финансовые вложения	14563	18739	14858
1250	Денежные средства и денежные эквивалент	580	1258	3616
	Прочие оборотные активы			
1200	Итого по разделу II	89006	93506	119074
	БАЛАНС	93731	97429	122141

		На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2019г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100	100	100
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	83219	89089	107367
1300	Итого по разделу III	83319	89189	107467
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	0	0	0
1410	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
1400	Итого по разделу IV	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
1510	Краткосрочные заемные средства	1315	10	5010
1520	Кредиторская задолженность	9097	8230	9664
1500	Итого по разделу V	10412	8240	14674
1700	БАЛАНС	93731	97429	122141

Отчет о финансовых результатах ООО «ЗЗОСС»

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.
2110	Выручка	52811	36310	46330
2120	Себестоимость продаж	33341	25931	25289
2100	Валовая прибыль (убыток)	19470	10379	21041
2210	Коммерческие расходы	3040	2234	1180
2220	Управленческие расходы	2844	2342	1630
2200	Прибыль(убыток) от продаж	13586	5803	18231
2310	Доходы от участия в других организациях	0	0	0
2320	Проценты к получению	0	0	0
2330	Проценты к уплате	0	0	0
2340	Прочие доходы	8244	3431	3808
2350	Прочие расходы	7695	3019	3529
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	14135	6215	18510
2410	Текущий налог на прибыль	2120	932	2777
2400	Чистая прибыль (убыток)	12015	5283	15733