

**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, гл. бухгалтер ООО «СтендАп Инноваций»

\_\_\_\_\_/ М.Н. Бубенко /

«30» \_\_\_\_\_ июня \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_/ А.В. Карпушкина /

«29» \_\_\_\_\_ июня \_\_\_\_\_ 2021 г.

Диверсификация деятельности малого предприятия в целях обеспечения его экономической безопасности

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.05.01.2021.459. ВКР**

**Консультант, должность**

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Руководитель ВКР к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ И. М. Цало /

«25» июня 2021 г.

**Консультант, должность**

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Автор**

студент группы ЭУ – 568

\_\_\_\_\_/ Е. А. Маракулин /

«25» июня 2021 г.

**Консультант, должность**

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Нормоконтролер, старший лаборант**

\_\_\_\_\_/ Е. В. Курышова /

«28» июня 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Маракулин, Е.А. Диверсификация деятельности малого предприятия в целях обеспечения его экономической безопасности – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-568, 2021. – 100 с., 10 ил., 24 табл., список лит. – 43 наименования, приложений – 16 листов.

Предмет исследования – деятельность ювелирной сети «Топаз» как основа ее экономической безопасности.

Цель работы заключается в разработке проекта диверсификации предприятия в целях повышения уровня его экономической безопасности на примере ювелирной сети «Топаз».

Методологической базой дипломной работы являются сравнение, анализ, математические методы.

Результаты работы имеют практическую значимость в целях обеспечения экономической безопасности ювелирной сети «Топаз».

Проведенные расчеты позволяют сделать вывод о том, что внедрение стратегии диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз» путем открытия пунктов выдачи интернет-заказов позволит обеспечить получение нового источника дохода, на который не будет отрицательно влиять пандемия коронавируса, что значительно повысит уровень экономической безопасности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 7  |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ<br>ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ<br>ДИВЕРСИФИКАЦИИ.....                           | 10 |
| 1.1 Экономическая безопасность предприятия: сущность и основные<br>положения.....  | 10 |
| 1.2 Нормативно-правовое регулирование экономической безопасности<br>предприятия.....   | 16 |
| 1.3 Диверсификация как инструмент обеспечения экономической<br>безопасности предприятия .....  | 19 |
| 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЮВЕЛИРНОЙ СЕТИ «ТОПАЗ» В<br>ОБЛАСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....  | 27 |
| 2.1 Организационная характеристика ювелирной сети<br>«Топаз».....  | 27 |
| 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ювелирной сети<br>«Топаз».....   | 30 |
| 2.3 Анализ уровня экономической безопасности ювелирной сети<br>«Топаз».....  | 44 |
| 3 ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ<br>ЮВЕЛИРНОЙ СЕТИ «ТОПАЗ» ЧЕРЕЗ ДИВЕРСИФИКАЦИЮ<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....                                 | 49 |
| 3.1 Направления диверсификации деятельности ювелирной сети<br>«Топаз» для повышения экономической безопасности .....                               | 49 |
| 3.2 Проект диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз» для<br>повышения ее экономической безопасности .....                                 | 52 |
| 3.3 Оценка эффективности внедрения проекта диверсификации<br>деятельности ювелирной сети «Топаз» для повышения<br>экономической безопасности ..... | 61 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 76 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....   | 80 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....   | 85 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....  | 85 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Последствия распространения коронавирусной инфекции существенно повлияли на деятельность торговых организаций. Спрос на продовольственные товары значительно вырос, чем обеспечил ретейлерам рост выручки. Но, что касается спроса на товары не первой необходимости, то он катастрофически упал в 2020 г. Торговые организации, чья деятельность связана с реализацией именно этой категории товаров, понесли ощутимые убытки от осуществления своей деятельности. Таким образом, торговым организациям для восстановления своего финансового состояния необходимо проведение соответствующих мероприятий, одним из которых может быть смена вида деятельности (диверсификация).

Объект исследования – ювелирная сеть «Топаз».

Предмет исследования – деятельность ювелирной сети «Топаз» как основа ее экономической безопасности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта диверсификации предприятия в целях повышения уровня его экономической безопасности на примере ювелирной сети «Топаз».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- отразить основные положения экономической безопасности предприятия в рамках применения стратегии диверсификации;
- проанализировать деятельность объекта исследования – ювелирной сети «Топаз»;
- разработать проект диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз».

Методы исследования. В ходе написания работы были использованы следующие методики и технологии анализа: сравнение, анализ, математические методы.

Информационную базу работы составили научные источники в виде данных и сведений из книг, статей, научных докладов, материалов научных конференций,

законодательные и нормативные документы, отражающие регулирование в сфере экономической безопасности предприятия, данные о деятельности объекта исследования – ювелирной сети «Топаз».

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные выводы и результаты исследования нашли применение в рамках деятельности ювелирной сети «Топаз».

Апробация и практическое применение результатов данной работы. Результаты работы и итоговые выводы применены в рамках повышения эффективности деятельности ювелирной сети «Топаз».

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, главы «Теоретические аспекты экономической безопасности предприятия в условиях реализации стратегии диверсификации», содержащей теоретическую часть исследования, главы «Анализ деятельности ювелирной сети «Топаз» в области экономической безопасности предприятия», содержащей аналитическую часть работы и главы «Повышение уровня экономической безопасности ювелирной сети «Топаз» через диверсификацию деятельности», содержащей практическую часть исследования, заключения, библиографического списка.

В первой главе «Теоретические аспекты экономической безопасности предприятия в условиях реализации стратегии диверсификации» последовательно раскрываются:

- теоретические аспекты понятия «экономическая безопасность предприятия»;
- нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия;
- сущность диверсификации в целях повышения уровня экономической безопасности.

Вторая глава «Анализ деятельности ювелирной сети «Топаз» в области экономической безопасности предприятия» содержит анализ организационной структуры ювелирной сети «Топаз», анализ финансово-хозяйственной

деятельности исследуемого предприятия, анализ экономической безопасности сети «Топаз».

Третья глава «Повышение уровня экономической безопасности ювелирной сети «Топаз» через диверсификацию деятельности» отражает проект направления повышения экономической безопасности ювелирной сети «Топаз», а именно внедрение стратегии диверсификации деятельности предприятия, и эффективность внедрения данного направления.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

## 1.1 Экономическая безопасность предприятия: сущность и основные положения

В настоящее время мировая экономика переживает достаточно непростое время. В целом за последнее десятилетие международные отношения осложнились и являются очень нестабильными из-за введения многими странами санкций и иных ограничительных мер в отношении других стран, усиления торговых споров, увеличения внешнего долга большинства стран мира и других экономических и политических причин.

В 2020 г. мировую экономику потрясла начавшаяся пандемия новой коронавирусной инфекции. Такие негативные эффекты, как многомесячные запреты Правительствами стран мира на работу многих предприятий и организаций, существенный рост затрат государств на закуп и производство средств индивидуальной защиты и медикаментов, необходимое медицинское оборудование и строительство новых госпиталей для больных не только поставили «на паузу» развитие мировой экономики, но и спровоцировали ее стремительное падение.

Изменения в экономике стран оказывают непосредственное влияние на деятельность всех хозяйствующих субъектов государства, и на сегодняшний день вопросы обеспечения экономической безопасности предприятия стоят достаточно остро.

Некоторые исследователи относят понятие «экономическая безопасность» к современным понятиям, но однозначно такой вывод сделать нельзя, так как потребность к защите своих экономических интересов в обществе существовала и ранее [15].

Для того чтобы выявить экономический смысл такой категории, как «экономическая безопасность предприятия», необходимо определить сущность данного понятия.

В официальных государственных документах отсутствует термин «экономическая безопасность предприятия», в связи с этим существует множество подходов к определению данной категории.

Так, например, по мнению исследователя В. В. Козивкина, экономическая безопасность предприятия – обобщающая категория, включающая в себя совокупность показателей, отражающих не только внутреннее состояние предприятия, но и влияние внешней среды на хозяйствующих субъект [26].

Исследователь В. К. Сенчагов экономическую безопасность предприятия трактует как состояние защищенности его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от внешних и внутренних угроз [34].

Термин «экономическая безопасность предприятия» также рассматривается в работах таких экономистов, как Л. И. Абалкина, С. Ю. Глазьева, В. Х. Цуканова и др. [16].

Исследователь В. Л. Забродский дает достаточно емкое определение экономической безопасности предприятия, в котором данный термин рассматривается как количественная и качественная характеристика свойств предприятия, позволяющая оценить возможность эффективного ведения деятельности и развития предприятия в условиях возникновения внешних и внутренних угроз [24].

В целом в рамках определения сущности понятия «экономическая безопасность предприятия» существует два подхода. Первый подход рассматривает данную экономическую категорию как возможное отсутствие опасности для деятельности предприятия и возможности возникновения потенциальных угроз.



Другой подход говорит о том, что экономическая безопасность предприятия – состояние защищенности предприятия, то есть возможность хозяйствующего субъекта сохранить самостоятельность при влиянии неблагоприятных факторов (угроз) [25].

Существует большое множество классификаций угроз экономической безопасности предприятия.

Но одной из самых популярных для применения на практике является классификация угроз экономической безопасности предприятия по сфере возникновения.

В рамках данной классификации угрозы делятся на объективные (угрозы, связанные с изменениями состояния рынка и экономики страны, субъекта, в котором ведет свою деятельность предприятие и другие внешние угрозы) и субъективные (угрозы, которые возникают от персонала организации, решений руководства, то есть угрозы, возникшие внутри предприятия) [27].

Для эффективного управления хозяйствующим субъектом необходимо понимать, какие внутренние и внешние факторы оказывают воздействие или могут оказать его на предприятие, а также могут перерасти в угрозу экономической безопасности предприятия [35].

Факторы, влияющие на деятельность предприятия извне, можно разделить на три группы: макроэкономические, рыночные и прочие.

К макроэкономическим факторам относятся уровень инфляции, покупательская способность населения, уровень развития экономики страны, проводимая государственная политика и др.

Рыночные факторы связаны с уровнем цен на сырье и готовую продукцию, емкостью рынка, структурой спроса, уровнем конкуренции в отрасли.

Прочие факторы затрагивают более обширные категории, такие как криминогенная обстановка, уровень технического прогресса в отрасли, природно-климатические условия и пр. [21].

Внутренние факторы, влияющие на деятельность предприятия, также можно разделить на группы: финансовые, производственные, кадровые, материально-технические, инвестиционные, сбытовые и экологические [31].

Финансовый блок включает в себя такие факторы, как структура капитала и активов, обеспеченность собственным капиталом, уровень рентабельности предприятия.

Производственные факторы – структура и состояние основных средств, структура себестоимости.

К кадровым факторам относят организационную структуру предприятия, уровень профессиональной подготовки кадров, средний уровень заработной платы, наличие и эффективность проведения социальных мероприятий.

Материально-техническое обеспечение характеризуется такими факторами, как качество поставляемого сырья, ритмичность поставок, использование новых технологий снабжения.

Инвестиционные факторы связаны с НИОКР, наличием инвестиционных ресурсов, уровень инновационной активности.

Сбытовые факторы включают в себя ценовую политику предприятия, структуру ассортимента продукции, проведение маркетинговых исследований.

Внедрение новых более безопасных для окружающей среды технологий, осуществление природоохранных мероприятий относится к экологическим факторам.

Исходя из характеристики внешних и внутренних факторов, влияющих на работу предприятия, можно сформировать перечень угроз хозяйствующего субъекта.

Угрозы экономической безопасности предприятия также можно подразделить на внешние и внутренние [22].

К внешним угрозам относятся экономические кризисы, недобросовестная конкуренция, политические изменения, изменения в законодательстве, а также

чрезвычайные происшествия техногенного или природного характера, совершение в отношении интересов предприятия противоправных действий.

Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия включают в себя такие угрозы, как недостатки производства, нарушение режима коммерческой тайны, подрыв имиджа предприятия, принятие неверных управленческих решений, противоправные действия сотрудников предприятия и др.

Так как каждое предприятие имеет свои специфические особенности, связанные с осуществляемой им деятельностью, месторасположением, местом в отрасли и другими параметрами предприятия, перечень угроз для каждого предприятия будет индивидуальным [19].

Наиболее эффективно экономическая безопасность предприятия обеспечивается путем взаимодействия основных составляющих экономической безопасности.

Составляющие экономической безопасности предприятия:

- финансовая (отражает финансовое положение предприятия);
- интеллектуальная и кадровая (степень профессиональной подготовки кадров, уровень вовлеченности в трудовой процесс, а также уровень внедрения новых технологий на предприятии);
- технико-технологическая (уровень технологического развития на предприятии и соответствие этого уровня мировым стандартам);
- политико-правовая (следование нормативно-правовым актам, регулирующим деятельность предприятия);
- экологическая (выполнение существующих требований в сфере экологического законодательства);
- информационная (эффективное и безопасное информационно-аналитическое обеспечение деятельности хозяйствующего субъекта);
- силовая (обеспечение сохранности имущества предприятия) [42].

Данная структура экономической безопасности предприятия представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Составляющие экономической безопасности предприятия

Таким образом, влияние внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия в настоящее время все больше усиливается.

Своевременная оценка возможности перерастания влияющих факторов в угрозу, позволит организации этого не допустить либо, если возникновение данной угрозы неизбежно, внести необходимые коррективы в деятельность предприятия.

Также постоянный мониторинг уже существующих угроз для предприятия позволит предприятию минимизировать риски их реализации.

В целях более эффективного обеспечения экономической безопасности предприятия необходимо проводить мероприятия в области экономической безопасности в разрезе отдельных структур предприятия.

## 1.2 Нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия

Нормативно-правовая база в области экономической безопасности предприятия напрямую взаимодействует с правовой основой в сфере обеспечения экономической безопасности государства.

Основным документом в области экономической безопасности на уровне государства является Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». В данном нормативном акте описываются вызовы и угрозы экономической безопасности РФ, а также основные направления и задачи по минимизации их влияния на экономику страны. Согласно данному документу, экономическая безопасность – это «состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [4].

Основой правовой базы в области экономической безопасности предприятия в РФ являются такие нормативные акты, как Конституция РФ [1], кодексы РФ (ТК РФ, НК РФ, УК РФ, ГК РФ, БК РФ и др.). Но также Правительством РФ были разработаны федеральные законы и законы, регулирующие рыночную экономику по различным направлениям.

К таким документам относятся:

– Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ, которым запрещается недобросовестная конкуренция и монополистическая деятельность [11];

– Закон РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» от 11.03.1992 N 2487-1, которым определено, что на предприятиях возможно создание собственной службы безопасности для охраны имущества

либо сопровождения грузоперевозок [13]. Также предприятием могут быть созданы детективные агентства, через которые будет осуществляться сбор сведений. Состав, порядок работы и полномочия данных структурных подразделений на предприятии определяются его руководителем в рамках действующих нормативных актов [24];

– Федеральный закон от 12.08.1995 N 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности» регулирует действия службы безопасности предприятия при обнаружении факта противоправного действия на предприятии и органов, осуществляющих оперативно-розыскную деятельность [9];

– Федеральный закон «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 N 98-ФЗ, который регламентирует режим коммерческой тайны на предприятии. Данный режим вводится для информации, которая содержит сведения о способах ведения деятельности и другие данные о предприятии, при раскрытии которых оно понесет существенные убытки [12];

– Федеральный закон «Об электронной подписи» от 06.04.2011 N 63-ФЗ. Данный нормативный акт обозначает условия использования электронной цифровой подписи в электронном документообороте. Выполнение данных условий гарантирует, что электронная цифровая подпись признается равнозначной подписи на бумажном носителе [10];

– Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1. Данным федеральным законом в области экономической безопасности предприятия гарантируется тайна о совершении любых банковских операций и использовании банковских продуктов (вклады, кредиты и др.) [5];

Также экономическая безопасность предприятия регулируется такими нормативными актами, как Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 N 307-ФЗ [6], Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 N 149-ФЗ [7], Приказ МНС РФ от 03.03.2003 N БГ-3-28/96 «Об утверждении Порядка доступа к конфиденциальной информации налоговых органов» [14].

Кроме основных документов существуют нормативные акты, регламентирующие деятельность предприятия (организации) в той сфере деятельности, в которой она осуществляет свою деятельность. Примером такого нормативного акта может являться Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ [8].

В настоящее время существуют некоторые проблемы в нормативно-правовой базе экономической безопасности предприятия в РФ.

Во-первых, понятие «экономическая безопасность предприятия», а также общие принципы и условия обеспечения экономической безопасности на предприятии законодательно не закреплены, что существенно сказывается на понимании сути данной категории руководителями предприятий и организаций, а, следовательно, обеспечение экономической безопасности предприятия ставится под угрозу.

Во-вторых, отсутствует единый перечень показателей и нормативных значений к ним, по которым можно определить уровень экономической безопасности на предприятии.

Таким образом, нормативно-правовой аспект является основополагающим для создания успешной системы экономической безопасности предприятия, следуя которой деятельность экономического субъекта будет максимально эффективной, а влияние угроз на предприятие будет минимизировано.

Вместе с тем в нормативно-правовой базе в сфере обеспечения экономической безопасности предприятия есть несовершенства, требующие тщательной проработки.

Разработка понятийного аппарата в сфере экономической безопасности предприятия, закрепленного на федеральном законодательном уровне, а также утверждение общей системы показателей экономической безопасности предприятия и нормативные значения к ним необходимы для эффективного обеспечения экономической безопасности на предприятии.

### 1.3 Диверсификация как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия

На сегодняшний день один из способов уменьшения рисков для предприятия является диверсификация его деятельности, то есть предприятием осуществляются разные виды и направления деятельности.

Неопределенность ситуации на различных экономических рынках в будущем, изменение условий осуществления той или иной деятельности и конъюнктуры спроса при применении стратегии диверсификации не повлияют на деятельность предприятия.

Обширное количество подходов к определению понятия «диверсификация» представлено как отечественными, так и зарубежными исследователями (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Подходы к определению сущности понятия «диверсификация»

| Автор(ы) подхода к определению | Сущность понятия «диверсификация»   |
|--------------------------------|---|
| А. В. Макаров                  | Стратегия развития предприятия, введение которой обеспечивает конкурентоспособность предприятия, а также создает для него новые направления деятельности [29] |
| Н. Б. Рудык                    | Процесс интеграции предприятия на новые рынки для снижения риска операций [32]  |
| Ф. Котлер                      | Возможность разработки и производства предприятием новой продукции для новых рынков [20]  |
| Р.А. Питтс, Г.Д. Гопкинс       | Ведение предприятием нескольких видов деятельности [43]   |



Окончание таблицы 1.1

| Автор(ы) подхода к определению | Сущность понятия «диверсификация»                                   |
|--------------------------------|---|
| Д. Берри, М. Горт              | Границы рынков, где осуществляет свою деятельность предприятие [37] |

Стратегии диверсификации начали активно внедряться предприятиями в США в 20 веке.

В настоящее время диверсифицированная деятельность в основном наблюдается на предприятиях Японии, Южной Кореи, США и Западной Европы. Наиболее активно стратегия реализуется на металлургических производствах, где внедряются такие направления деятельности, как машиностроение и инжиниринг.

Классификация диверсификации деятельности предприятий отражена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация стратегий диверсификации предприятия [23]

| Критерий классификации | Виды диверсификации | Сущность   |
|------------------------|---------------------|--|
| - по направлению       | - вертикальная      | создание замкнутой цепочки производства и продвижения товара к потребителю                                   |
|                        | - горизонтальная    | создание нового продукта в рамках традиционной для предприятия продукции, расширение каналов сбыта продукции |
|                        | - конгломератная    | производство новой продукции, не связанной с традиционной деятельностью предприятия                          |
|                        | - перекрестная      | комбинирование горизонтальной и вертикальной диверсификации  |
|                        | - смешанная         | комбинирование горизонтального, вертикального и конгломератного вида диверсификации                          |

## Окончание таблицы 1.2

| Критерий классификации    | Виды диверсификации          | Сущность   |
|---------------------------|------------------------------|--|
| - по однородности         | - инвариантная               | присуща относительная стабильность организационных систем при определенном преобразовании направлений деятельности предприятия |
|                           | - корпоративная              | объединение экономически относительно равных предприятий, принадлежащим к разным сферам производства                           |
| - по отраслевому признаку | - моноотраслевая             | в рамках одной отрасли   |
|                           | - полиотраслевая связанная   | в рамках нескольких отраслей, в которых продукция связана с первоначальной продукцией предприятия                              |
|                           | - полиотраслевая несвязанная | в рамках нескольких отраслей, где продукция абсолютно разнородна   |

Применение того или иного вида диверсификации зависит от специфики деятельности предприятия и его целей. Например, если предприятие преследует целью увеличение прибыли, то, скорее всего, оно прибегнет к конгломератной диверсификации.

Реализацию стратегий диверсификации можно осуществить следующими методами:

- внедрение нового производства совместно с имеющимся;
- усовершенствование выпускаемой продукции;
- увеличение ассортимента;
- формирование собственной сбытовой или сырьевой базы;
- объединение с другими предприятиями, как со сходной продукцией, так и с другими видами продукции;
- выход предприятия на новые рынки либо территориальное расширение занятого предприятием рынка и др.

После выбора вида и метода диверсификации производства и внедрения данной стратегии на предприятие необходимо оценить эффективность проведенных мероприятий.

Достаточно общий вывод о степени диверсификации предприятия можно сделать на основе такого показателя как абсолютный уровень диверсификации. Этот показатель показывает количество отраслей, технологически не связанных между собой.

Для большей детализации выделяют количество и удельный вес отраслей основного производства, вертикально интегрированных отраслей, вертикально не интегрированных отраслей.

Показатель уровня диверсификации не дает сведений об эффективности и в целом необходимости применения стратегии диверсификации на предприятии. В результате реализации стратегии диверсификации может не только не увеличиться эффективность деятельности предприятия, но также могут снизиться доходы предприятия либо произойдет распыление ресурсов.

По мнению исследователя М. Д. Коринько, эффективность диверсификации можно оценить с помощью таких показателей, как объем продаж, доля рынка, занимаемая предприятием, доходы от продаж, рыночная стоимость акций. Если данные показатели возросли, то можно сказать, что диверсификация эффективна.

Исследователем В. М. Кутовым для оценки эффективности диверсификации предложено использование инвестиционных показателей: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, показатель общего экономического эффекта от реализации диверсификации, а также срок окупаемости вложений в процесс диверсификации.

Исходя из перечисленных выше способов оценки эффективности внедрения диверсификации, можно сказать, что данные способы оценивают результаты предприятия уже в процессе диверсифицированной деятельности.

Но так как процесс диверсификации требует зачастую значительных вложений, существует необходимость в определении эффективности внедрения того или иного вида диверсификации до начала реализации мероприятий.

Свой подход для решения данного вопроса предлагают исследователи А. В. Осовский, Г. А. Осовская, Н. С. Скопенко и др.

Исследователями А. В. Осовским и Г. А. Осовской рассматривается жизненный цикл предприятия. Учеными выделяется 8 этапов: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение и обновление.

В рамках такого подхода исследователи считают, что реализацию стратегий диверсификации необходимо проводить в стадии ранней зрелости предприятия, так как на данном периоде развития хозяйствующего субъекта постоянно увеличивается объем деятельности предприятия.

Н. С. Скопенко выделяется 7 этапов жизненного цикла компании: зарождение, юность, расцвет, рост, стабильность, старение (аристократизм) и бюрократизация.

По мнению Н. С. Скопенко, стратегия диверсификации может быть реализована на любом этапе жизненного цикла предприятия, но наилучшими периодами для реализации исследователь считает этапы расцвета, роста и зрелости. Согласно данному подходу, диверсификацию деятельности предприятия можно рассматривать как инструмент стратегического управления развитием предприятия [18].

Обоснованное применение методов диверсификации позволит продлить стадии жизненного цикла предприятия или даже вернуться к предыдущим этапам развития.

Чтобы предприятие могло стабильно развиваться, непрерывно обеспечивалась его экономическая безопасность, необходимо постоянно оценивать уровень и эффективность диверсификации.

Проблема выживания предприятий в рыночных условиях хозяйствования стоит особенно остро, что обусловлено факторами неопределенности и динамичности экономических процессов. Современные проблем условия

деятельности предприятий отечественной экономики заставляют искать новые направления диверсификации. Необходимость адаптации к существующим экономическим условиям объективно заставляет искать наиболее выгодные сферы приложения созданного производственного потенциала. Также, диверсификация производства является инструментом действия межотраслевого движения капитала и методом оптимизации структурных преобразований в экономике. Здесь возникает проблема определения совокупности признаков, отличающих отрасли друг от друга и влияющих на эффективность диверсификационных программ.

Существует пять ключевых факторов, влияющих на потенциал эффективности отрасли:

- конкуренция между предприятиями, производящими одинаковую продукцию;
- возможность появления новых конкурентов;
- производство товаров-заменителей;
- позиции поставщиков сырья и материалов и положение покупателей на рынке.

Методы диверсификации находятся в областях бизнеса и менеджмента. Диверсификация требует определенной степени гибкого подхода, что в самом начале планирования деятельности не следует исключать ни один из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, но в то же время должны быть рассмотрены все возможные методы.

На эффективность реализации диверсификации производства влияет степень воздействия институциональных образований при помощи организационно-экономических и финансово-экономических инструментов, что приводит, в числе прочих, к расширению ассортимента продукции.

С точки зрения эволюции населения предприятия и величина различий характеристик остаются неизменными в течение определенного периода времени. Как удовлетворить потребности насыщения спроса, изменения вкусов и

предпочтений потребителей в условиях изменения приоритетов в обществе. Ситуация заставляет предприятия адекватно приспосабливаться к изменившейся ситуации и искать новые продукты, технологии, перспективы существования. Так называемые циклы диверсификации, следующие за циклическими колебаниями экономической конъюнктуры, в долгосрочном периоде способствуют возникновению двух разнонаправленных процессов, связанных с традиционным и новым производством [38].

Таким образом, диверсификацию деятельности предприятия целесообразно рассматривать как инструмент по обеспечению экономической безопасности предприятия, причем виды диверсификации зависят от сферы деятельности, размеров, ресурсов и стратегических целей предприятия. Направление диверсификации и выбор наилучшего времени для ее реализации следует выбирать, исходя из текущей стадии жизненного цикла предприятия.

#### Выводы по разделу один

Влияние внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия в настоящее время все больше усиливается. Своевременная оценка возможности перерастания влияющих факторов в угрозу, позволит организации этого не допустить либо, если возникновение данной угрозы неизбежно, внести необходимые коррективы в деятельность предприятия. Также постоянный мониторинг уже существующих угроз для предприятия позволит предприятию минимизировать риски их реализации.

В целях более эффективного обеспечения экономической безопасности предприятия необходимо проводить мероприятия в области экономической безопасности в разрезе отдельных структур предприятия.

Нормативно-правовой аспект является основополагающим для создания успешной системы экономической безопасности предприятия, следуя которой деятельность экономического субъекта будет максимально эффективной, а

влияние угроз на предприятие будет минимизировано. Вместе с тем в нормативно-правовой базе в сфере обеспечения экономической безопасности предприятия есть несовершенства, требующие тщательной проработки.

Разработка понятийного аппарата в сфере экономической безопасности предприятия, закрепленного на федеральном законодательном уровне, а также утверждение общей системы показателей экономической безопасности предприятия и нормативные значения к ним необходимы для эффективного обеспечения экономической безопасности на предприятии.

Диверсификацию деятельности предприятия целесообразно рассматривать как инструмент по обеспечению экономической безопасности предприятия, причем виды диверсификации зависят от сферы деятельности, размеров, ресурсов и стратегических целей предприятия. Направление диверсификации и выбор наилучшего времени для ее реализации следует выбирать, исходя из текущей стадии жизненного цикла предприятия.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЮВЕЛИРНОЙ СЕТИ «ТОПАЗ» В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Организационная характеристика ювелирной сети «Топаз»

Объектом исследования является сеть ювелирных магазинов «Топаз» (ИП Баев С.В.). Ювелирная сеть «Топаз» осуществляет свою деятельность с 1998 г. Главный офис организации находится в г. Челябинске, ул. Блюхера, д. 12В.

Торговая сеть «Топаз» осуществляет деятельность по розничной продаже и ремонту ювелирных украшений. ОКВЭД: 47.77.2. «Розничная торговля ювелирными изделиями в специализированных магазинах (в том числе реализация ювелирных изделий, произведенных на давальческой основе на специализированных предприятиях)».

Торговые точки сети «Топаз» расположены в различных населенных пунктах Челябинской области: Уйское, Коркино, Аргаяш (2 торговые точки), Еманжелинск, В. Уфалей, Кунашак, Пласт, Чебаркуль.

Ассортимент сети «Топаз» представлен ювелирными украшениями из золота, серебра и других драгоценных металлов, а также ювелирных сплавов: изделия для ношения (подвески, цепи, серьги, браслеты, часы и пр.), интерьерные изделия (столовые приборы, иконы, изделия из самоцветов и др.), изделия массового спроса из благородных металлов и сплавов (обручальные кольца, крестильные наборы, крестики).

Также в продаже имеются аксессуары (упаковочные коробки, мешки, шнурки из кожи).

Основными потребителями продукции сети «Топаз» являются люди 35-50 лет со средним уровнем достатка.

Ювелирная сеть «Топаз» представляет продукцию таких ювелирных заводов, как «Алькор», «Platinor», «Янтарная волна», «Цитрин».

ООО «Алькор» – компания по производству ювелирных изделий, расположенная в Костроме.



Изделия из золота и серебра, а именно обручальные кольца, серьги, колье со вставками из драгоценных камней либо без них, создаются на двух фабриках.

В целом за год компания выпускает около 1 500 новых моделей.

ООО «Platinor» – ведущий производитель на часовом рынке. Входит в состав часового холдинга.

Основа холдинга была заложена на часовом заводе «Чайка» (г. Углич), известном более 80 лет.

Русские часовые традиции, производственная база, большой накопленный опыт – все это позволило модернизировать производство и основать еще одно структурное подразделение – ООО «Платинор».

На сегодняшний день компания производит две основные марки: «Чайка» – для любителей ретро-стиля и приверженцев русских часовых традиций, «Platinor» – современный молодежный стиль и дизайн (циферблаты, механизмы, функционал).

ООО «Янтарная волна». С 2004 года калининградская компания «Янтарная волна» представляет ювелирные изделия из серебра и золота с драгоценными и полудрагоценными камнями. Очень высоко ценятся изделия данной фабрики со вставками янтаря.

Ювелирной компанией «Цитрин» изготавливаются серьги, в том числе детские, обручальные кольца, подвески, браслеты и другие изделия.

Предприятие работает на рынке с 2010 года.

Компания располагает производственной базой последнего поколения, обеспечивая полный цикл изготовления ювелирных изделий всех ассортиментных групп.

Производят изделия из давальческого сырья.

Ассортиментный ряд ювелирной сети «Топаз» формируется, исходя из тенденций моды, спроса потребителей и эксклюзивности того или иного изделия.

Организационная структура ювелирной сети «Топаз» представлена на рисунке 2.1.

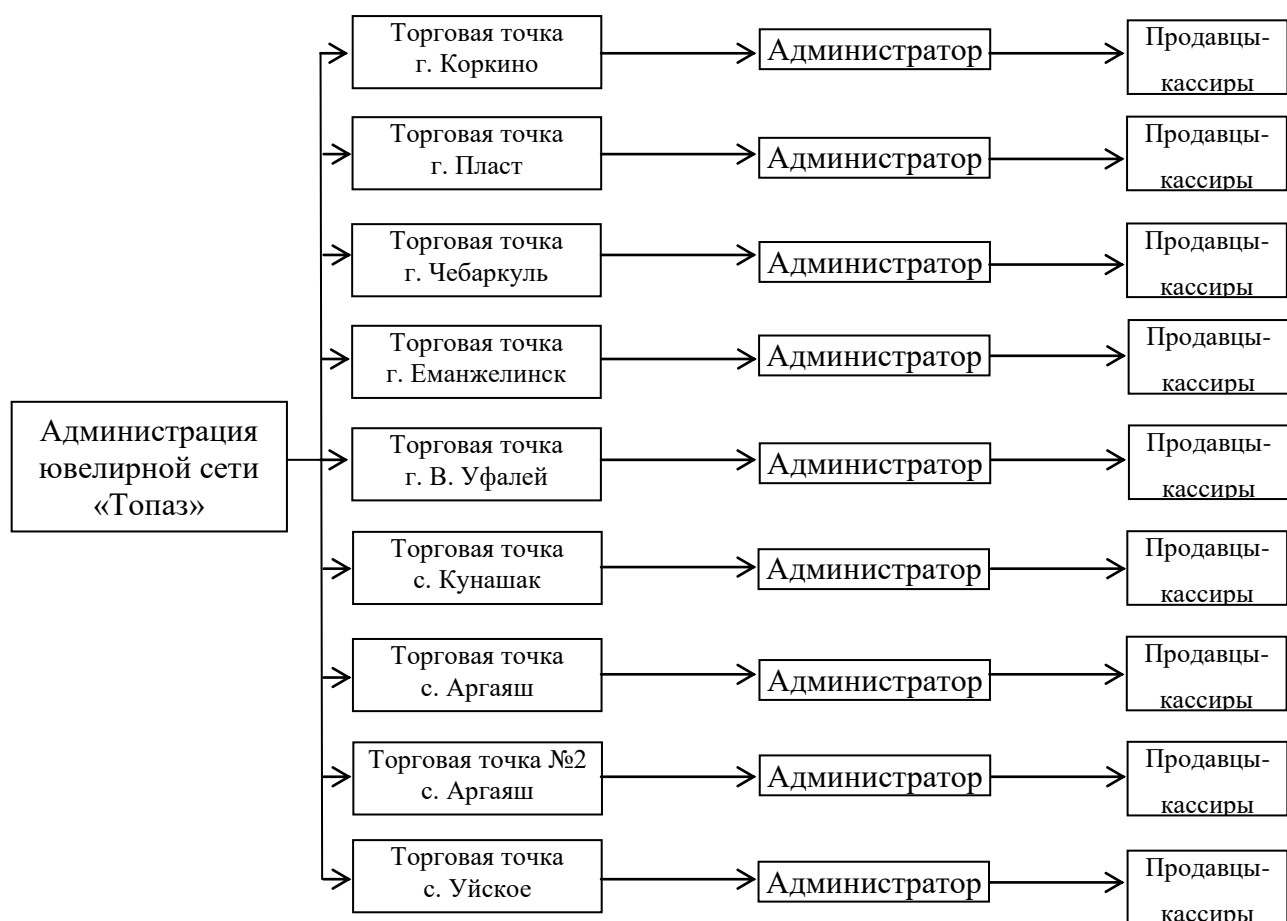


Рисунок 2.1 – Организационная структура ювелирной сети «Топаз»

В каждой торговой точке наняты продавцы-кассиры и администратор. Охрана магазинов осуществляется посредством установленных тревожных кнопок на основании заключенного договора с вневедомственной охраной. Товар хранится в засыпных сейфах. В администрацию сети «Топаз» входит менеджер, бухгалтер и генеральный директор (Баев С.В.).

Характеристика имущественного комплекса представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристика имущественного комплекса

| Наименование                                  | Кол-во | Право собственности | Общая стоимость (руб.) | Примечание                                 |
|---|--------|---------------------|------------------------|--|
| Торговые помещения и помещение главного офиса | 10     | Аренда              | 250 000 в год          | 30-40 кв. м, 21 000 руб. в среднем в месяц |

## Окончание таблицы 2.1

| Наименование          | Кол-во     | Право собственности | Общая стоимость (руб.) | Примечание                                 |
|-----------------------|------------|---------------------|------------------------|--|
| Торговое оборудование | 189        | Собственность       | 4 860 000              | колбы с подсветкой, витрины с подсветкой   |
| Компьютер             | 10         | Собственность       | 270 000                | ноутбуки в торговых точках и главном офисе |
| Кассовый аппарат      | 9          | Собственность       | 180 000                | Атол Sigma 7                               |
| Мебель                | 18         | Собственность       | 22 000                 | столы, стулья для работников               |
| Сейф                  | 18         | Собственность       | 340 000                | огнестойкий сейф Valberg FRS-30            |
| <b>ИТОГО</b>          | <b>253</b> |                     | <b>5 922 000</b>       |  |

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что на каждую торговую точку сети «Топаз» необходимо порядка 700 тыс. руб. Все торговые помещения и помещение главного офиса арендованы. Торговые точки находятся в торговых комплексах.

Таким образом, для исследования была выбрана сеть ювелирных магазинов «Топаз» (ИП Баев С.В.), торговые точки которой представлены в Челябинской области. Ассортимент товаров широкий (изделия для ношения, интерьерные изделия, обручальные кольца, крестильные украшения и др.), поставщиками являются крупные отечественные ювелирные заводы.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ювелирной сети «Топаз»

Анализ основных технико-экономических показателей заключается в исследовании динамики и структуры показателей, которые показывают эффективность деятельности организации за определенный анализируемый период.

Оценка технико-экономических показателей позволяет сделать объективные выводы относительно текущей хозяйственной деятельности организации.

Данный анализ был проведен на основании данных сметы доходов и расходов ИП Баев С.В. за 2017-2020 гг.

В таблице 2.2 отражены общие технико-экономические показатели за анализируемый период.

Таблица 2.2 – Общие технико-экономические показатели деятельности ювелирной сети «Топаз» за период 2017-2020 гг.

| Наименование показателя               | Период, год |        |            |        |            |        |            |
|---------------------------------------|-------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|
|                                       | 2017        | 2018   |            | 2019   |            | 2020   |            |
|                                       | Всего       | Всего  | в % к 2017 | Всего  | в % к 2017 | Всего  | в % к 2017 |
| Валовый товарооборот, тыс. руб.       | 24 552      | 28 738 | 117,05     | 31 349 | 127,68     | 15 544 | 63,31      |
| Расходы на закупку товаров, тыс. руб. | 9 745       | 12 450 | 127,76     | 13 382 | 137,32     | 6 238  | 64,01      |
| Валовый доход, тыс. руб.              | 14 807      | 16 288 | 110,00     | 17 967 | 121,34     | 9 306  | 62,85      |
| Издержки обращения, тыс. руб.         | 12 548      | 13 626 | 108,59     | 14 723 | 117,33     | 10 165 | 81,01      |
| Среднесписочная численность, чел.     | 30          | 30     | 100,00     | 30     | 100,00     | 30     | 100,00     |
| Валовая прибыль, тыс. руб.            | 2 259       | 2 662  | 117,84     | 3 244  | 143,60     | -859   | -38,03     |

В 2020 г. в России были введены ограничительные меры на работу организаций некоторых сфер деятельности вследствие распространения коронавирусной инфекции.

На сферу торговли товарами не первой необходимости, в том числе ювелирными украшениями, данные события повлияли особенно остро.

В период с апреля по июль 2020 г. деятельность торговой сети «Топаз» не велась.

Но уже с начала 2020 г. спрос на ювелирные изделия и другие товары не первой необходимости начал снижаться и переориентироваться на продовольственные товары и другие товары первой необходимости.

В период с 2017 г. по 2019 г. такие показатели, как валовый доход и валовая прибыль растут. В 2020 г. наблюдается резкое снижение данных финансовых показателей.

Так, по сравнению с 2019 г. в 2020 г. валовый товарооборот снизился на 15 805 тыс. руб.

Валовый доход снизился на 4 501 тыс. руб. Вследствие этого торговая сеть «Топаз» в 2020 г. терпит убытки от деятельности в размере 859 тыс. руб.

Графически данные таблицы 2.2 можно представить в виде рисунка 2.2.

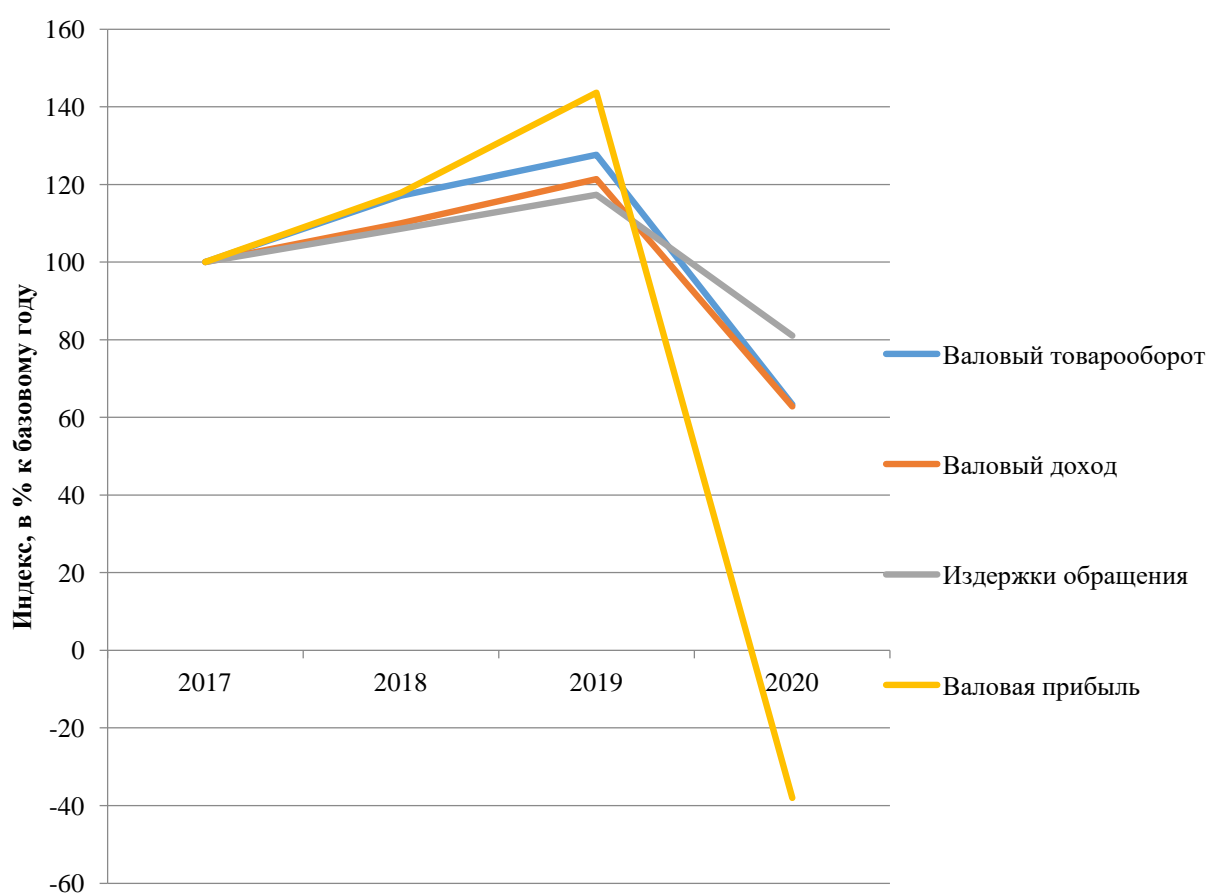


Рисунок 2.2 – Динамика общих технико-экономических показателей ювелирной сети «Топаз» за период 2017-2020 гг.

Более подробно следует рассмотреть структуру одного из общих технико-экономических показателей, а именно издержек обращения.

Издержки обращения ювелирной компании «Топаз» включают в себя следующие статьи затрат:

- фонд оплаты труда (в т.ч. з/п индивидуального предпринимателя);
- транспортные расходы (развоз товара из главного офиса по торговым точкам);
- материальные расходы (аренда торговых точек, необходимые материалы для эффективной и непрерывной работы торговых точек);
- коммунальные расходы;
- командировочные расходы;
- общие издержки сети «Топаз» (маркетинг, реклама, аренда главного офиса).

В таблице 2.3 представлен анализ структуры издержек за анализируемый период в разрезе статей затрат.

Таблица 2.3 – Анализ структуры издержек ювелирной сети «Топаз» за анализируемый период

| Наименование статьи затрат | 2017                                      |           | 2018                                      |           | 2019                                      |           | 2020                                      |           |
|----------------------------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|
|                            | Абсолютное значение показателя, тыс. руб. | % к итогу | Абсолютное значение показателя, тыс. руб. | % к итогу | Абсолютное значение показателя, тыс. руб. | % к итогу | Абсолютное значение показателя, тыс. руб. | % к итогу |
| Фонд оплаты труда          | 7 412                                     | 59,07     | 7 617                                     | 55,90     | 7 848                                     | 53,30     | 6 519                                     | 64,13     |
| Транспортные расходы       | 456                                       | 3,63      | 642                                       | 4,71      | 845                                       | 5,74      | 304                                       | 2,99      |
| Материальные расходы       | 2 798                                     | 22,30     | 2 898                                     | 21,27     | 3 108                                     | 21,11     | 2 005                                     | 19,72     |
| Коммунальные расходы       | 1 700                                     | 13,55     | 2 006                                     | 14,72     | 2 054                                     | 13,95     | 1 088                                     | 10,70     |
| Командировочные расходы    | 35  | 0,28      | 77  | 0,57      | 88  | 0,60      | 29  | 0,30      |

Окончание таблицы 2.3

| Наименование статьи затрат  | 2017                                      |           | 2018                                      |           | 2019                                      |           | 2020                                      |           |
|-----------------------------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|
|                             | Абсолютное значение показателя, тыс. руб. | % к итогу | Абсолютное значение показателя, тыс. руб. | % к итогу | Абсолютное значение показателя, тыс. руб. | % к итогу | Абсолютное значение показателя, тыс. руб. | % к итогу |
| Общие издержки сети «Топаз» | 147                                       | 1,17      | 386                                       | 2,83      | 780                                       | 5,30      | 220                                       | 2,16      |
| Итого                       | 12 548                                    | 100       | 13 626                                    | 100       | 14 723                                    | 100       | 10 165                                    | 100       |

Более наглядно данные таблицы 2.3 можно представить в виде рисунка 2.3.

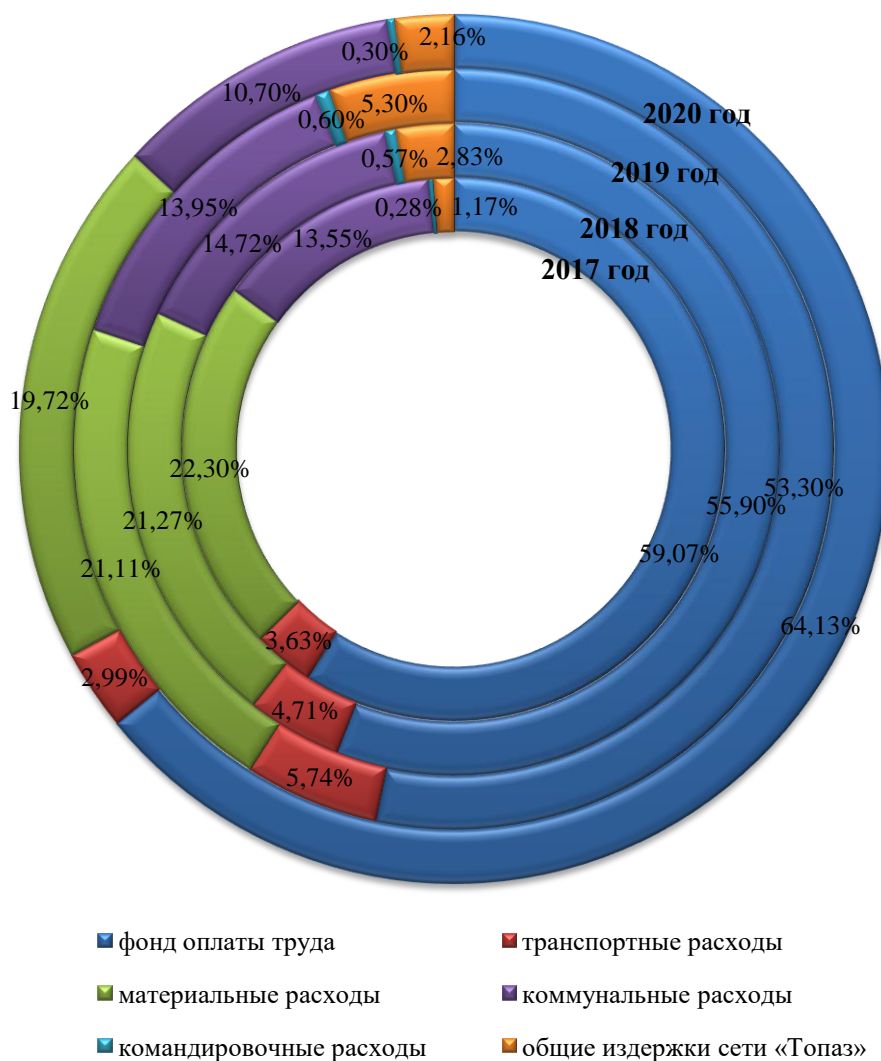


Рисунок 2.3 – Структура издержек ювелирной сети «Топаз» за 2017-2020 гг.

По рисунку 2.3 видно, что наибольшую долю среди всех издержек обращения занимает фонд оплаты труда. В 2020 г. его доля наибольшая за весь анализируемый период.

В 2020 г. снизились затраты на коммунальные услуги, так как в период с апреля по июль 2020 г. деятельность компании «Топаз» не велась. По той же причине снизились и транспортные расходы в 2020 г., которые связаны с транспортировкой продукции до торговых точек.

Анализ финансового положения ювелирной сети «Топаз» проводится на основании сметы доходов и расходов.

С помощью вертикального (структурного) анализа баланса можно выявить изменение структуры баланса, то есть проследить долю каждой статьи баланса за анализируемый период [30].

При проведении горизонтального анализа баланса предприятия строится аналитическая таблица, где абсолютные показатели выражены также в виде относительных величин (темпы роста). Данный вид анализа позволяет проследить изменения баланса постатейно [17].

Вертикальный анализ активов предприятия ювелирной сети «Топаз» за период 2017-2020 гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ активов предприятия ювелирной сети «Топаз» за период 2017-2020 гг.

| Статья баланса,<br>тыс. руб.    | Период, год |                |       |                |       |                |       |                |
|---------------------------------|-------------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|
|                                 | 2017        | в % к<br>итогу | 2018  | в % к<br>итогу | 2019  | в % к<br>итогу | 2020  | в % к<br>итогу |
| 1. Внеоборотные активы, в т.ч.: | 5 697       | 21,12          | 5 697 | 22,50          | 5 697 | 22,14          | 5 697 | 27,06          |
| - основные средства             | 5 435       | 20,15          | 5 435 | 21,46          | 5 435 | 21,12          | 5 435 | 25,82          |
| - прочие внеоборотные активы    | 262         | 0,97           | 262   | 1,04           | 262   | 1,02           | 262   | 1,25           |



Окончание таблицы 2.4

| Статья баланса,<br>тыс. руб.                        | Период, год |                |        |                |        |                |        |                |
|---|-------------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
|   | 2017        | В % к<br>итогу | 2018   | В % к<br>итогу | 2019   | В % к<br>итогу | 2020   | В % к<br>итогу |
| 2.Оборотные<br>активы, в т.ч.:                      | 21 277      | 78,88          | 19 629 | 77,50          | 20 032 | 77,86          | 15 353 | 72,94          |
| - запасы  | 17 521      | 64,96          | 16 481 | 65,07          | 16 052 | 62,39          | 13 145 | 62,45          |
| - денежные<br>средства и<br>денежные<br>эквиваленты | 3 756       | 13,92          | 3 148  | 12,42          | 3 980  | 15,47          | 2 208  | 10,48          |
| Валюта баланса                                      | 26 974      | 100            | 25 326 | 100            | 25 729 | 100            | 21 050 | 100            |

Структура активов сети «Топаз» за 2017-2020 гг. представлена на рисунке 2.4.

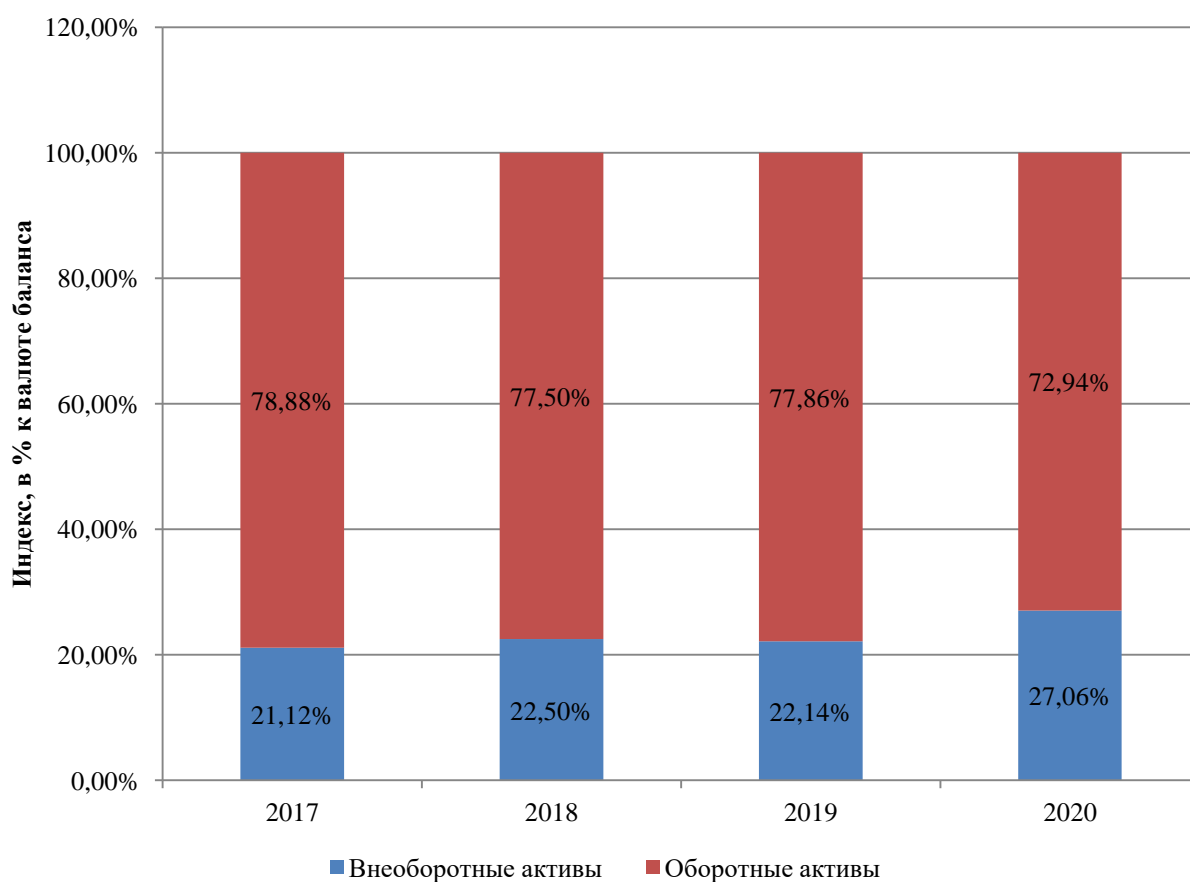


Рисунок 2.4 – Структура активов ювелирной сети «Топаз» за 2017-2020 гг.

Согласно данным, приведенным в таблице 2.4 и на рисунке 2.4, можно сделать следующие выводы:

– внеоборотные активы предприятия имеют постоянную величину, что говорит об отсутствии расширения и модернизации имущественного фонда компании «Топаз»;

– в 2020 г. доля оборотных активов снижается. В основном это связано с уменьшением количества запасов (на 2 907 тыс. руб. меньше, чем в 2019 г.).

Горизонтальный анализ активов ювелирной сети «Топаз» за 2017-2020 гг. представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ активов ювелирной сети «Топаз» за 2017-2020 гг.

| Статья баланса,<br>тыс. руб.               | Период, год |        |               |        |               |        |               |
|--|-------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|
|  | 2017        | 2018   | В % к<br>2017 | 2019   | В % к<br>2017 | 2020   | В % к<br>2017 |
| 1.Внеоборотные активы, в т.ч.:             | 5 697       | 5 697  | 100           | 5 697  | 100           | 5 697  | 100           |
| - основные средства                        | 5 435       | 5 435  | 100           | 5 435  | 100           | 5 435  | 100           |
| - прочие внеоборотные активы               | 262         | 262    | 100           | 262    | 100           | 262    | 100           |
| 2.Оборотные активы, в т.ч.:                | 21 277      | 19 629 | 92,25         | 20 032 | 94,15         | 15 353 | 72,16         |
| - запасы                                   | 17 521      | 16 481 | 94,06         | 16 052 | 91,62         | 13 145 | 75,02         |
| - денежные средства и денежные эквиваленты | 3 756       | 3 148  | 83,81         | 3 980  | 105,96        | 2 208  | 58,79         |
| Валюта баланса                             | 26 974      | 25 326 | 93,98         | 25 729 | 95,38         | 21 050 | 78,04         |

По таблице 2.5 можно сделать следующие выводы:

– существенное снижение относительно начала анализируемого периода наблюдается по разделу «Оборотные активы» в 2020 г.;

– в целом валюта баланса в сравнении с 2019 г. в 2020 г. снизилась на 4 679 тыс. руб.

Вертикальный анализ пассива баланса ювелирной сети «Топаз» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Вертикальный анализ пассива ювелирной сети «Топаз» за 2017-2020 гг.

| Статья баланса,<br>тыс. руб.   | Период, год |                |        |                |        |                |        |                |
|--------------------------------|-------------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
|                                | 2017        | В % к<br>итогу | 2018   | В % к<br>итогу | 2019   | В % к<br>итогу | 2020   | В % к<br>итогу |
| 3. Капитал и резервы, в т.ч.:  | 11 716      | 43,44          | 9 305  | 36,74          | 9 875  | 38,38          | 7 143  | 33,93          |
| - уставный капитал             | 5 000       | 18,54          | 5 000  | 19,73          | 5 000  | 19,43          | 5 000  | 23,75          |
| - нераспределенная прибыль     | 6 716       | 24,90          | 4 305  | 17,00          | 4 875  | 18,95          | 2 143  | 10,18          |
| 4. Долгосрочные обязательства  | -           | -              | -      | -              | -      | -              | -      | -              |
| 5. Краткосрочные обязательства | 15 258      | 56,56          | 16 021 | 63,26          | 15 854 | 61,62          | 13 907 | 66,07          |
| - кредиторская задолженность   | 14 412      | 53,43          | 15 365 | 60,67          | 15 352 | 59,67          | 13 220 | 62,80          |
| - займы и кредиты              | 846         | 3,14           | 656    | 2,60           | 502    | 1,95           | 687    | 3,27           |
| Валюта баланса                 | 26 974      | 100            | 25 326 | 100            | 25 729 | 100            | 21 050 | 100            |

Наглядно данные таблицы 2.6 можно отобразить на рисунке 2.5.

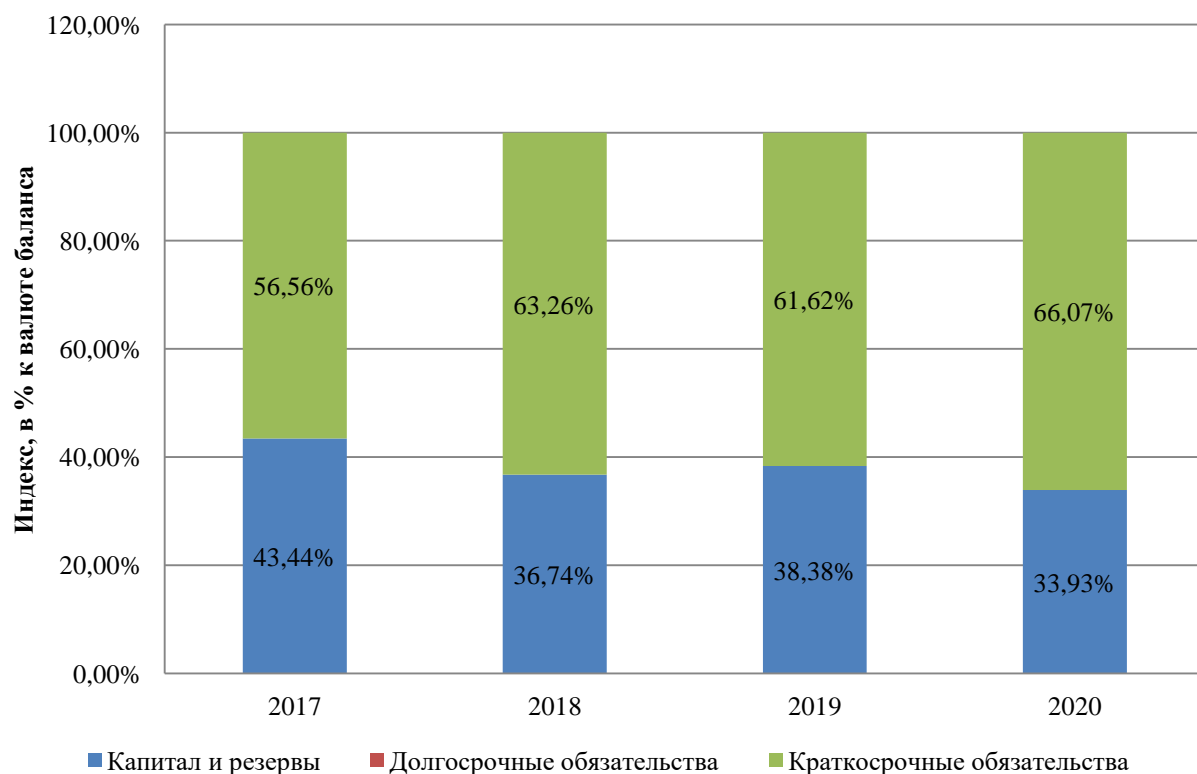


Рисунок 2.5 – Структура пассива баланса ювелирной сети «Топаз» в 2017-2020 гг.

В целом за анализируемый период можно отметить, что капитал и резервы компании снижаются. Также у сети «Топаз» отсутствуют долгосрочные обязательства за весь анализируемый период.

Горизонтальный анализ пассива баланса ювелирной сети «Топаз» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Горизонтальный анализ пассива баланса ювелирной сети «Топаз» в 2017-2020 гг.

| Статья баланса,<br>тыс. руб.  | Период, год |       |               |       |               |       |               |
|-------------------------------|-------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|
|                               | 2017        | 2018  | В % к<br>2017 | 2019  | В % к<br>2017 | 2020  | В % к<br>2017 |
| 3. Капитал и резервы, в т.ч.: | 11 716      | 9 305 | 79,42         | 9 875 | 84,29         | 7 143 | 60,97         |
| - уставный капитал            | 5 000       | 5 000 | 100           | 5 000 | 100           | 5 000 | 100           |

## Окончание таблицы 2.7

| Статья баланса,<br>тыс. руб.      | Период, год |        |               |        |               |        |               |
|-----------------------------------|-------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|
|                                   | 2017        | 2018   | В % к<br>2017 | 2019   | В % к<br>2017 | 2020   | В % к<br>2017 |
| - нераспределенная<br>прибыль     | 6 716       | 4 305  | 64,10         | 4 875  | 72,59         | 2 143  | 31,91         |
| 4. Долгосрочные<br>обязательства  | -           | -      | -             | -      | -             | -      | -             |
| 5. Краткосрочные<br>обязательства | 15 258      | 16 021 | 105,00        | 15 854 | 103,91        | 13 907 | 91,15         |
| - кредиторская<br>задолженность   | 14 412      | 15 365 | 106,61        | 15 352 | 106,52        | 13 220 | 91,73         |
| - займы и кредиты                 | 846         | 656    | 77,54         | 502    | 59,34         | 687    | 81,21         |
| Валюта баланса                    | 26 974      | 25 326 | 93,89         | 25 729 | 95,38         | 21 050 | 78,04         |

Исходя из данных таблицы 2.7, можно сказать, что в 2020 г. существенно снизилось значение нераспределенной прибыли (на 2 732 тыс. руб. по сравнению с 2019 г.).

Также наблюдается снижение кредиторской задолженности вследствие снижения количества поставок продукции и увеличение количества займов и кредитов.

В 2019 году значительно уменьшилось значение по строке займы и кредиты, а также в 2018 году наблюдается существенное снижение показателя нераспределенная прибыль.

По результатам горизонтального и вертикального анализа уплотненного аналитического баланса предприятия можно сделать следующие выводы:

- внеоборотные активы предприятия находятся на постоянном уровне за весь анализируемый период, что говорит о том, что за данный период предприятие не обновляло оборудование;

- в 2020 г. наблюдается резкое снижение таких показателей, как запасы, нераспределенная прибыль и кредиторская задолженность. Вследствие этого

снижается валюта баланса с 25 729 тыс. руб. в 2019 г. до 21 050 тыс. руб. в 2020 г. Вместе с этим возрастает число займов и кредитов.

– торговая сеть «Топаз» за весь анализируемый период не имеет долгосрочных обязательств.

Следует отметить, что происходит замедление рыночного развития предприятия.

Последствия пандемии резко повлияли на работу компании в 2020 г.

Влияние внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия можно оценить с помощью проведения SWOT-анализа.

Данный анализ позволяет определить стратегический потенциал предприятия с учетом влияния внешней среды.

SWOT-анализ заключается в рассмотрении сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и угроз [33].

Цели проведения анализа:

- выявление потенциала предприятия (кадрового, инвестиционного и др.);
- осуществление рекламных мероприятий;
- определение перспективных направлений развития;
- анализ конкурентной среды и др. [36].

SWOT-матрица ювелирной сети «Топаз» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – SWOT-матрица ювелирной сети «Топаз»

|                  | Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|------------------|---|--|
| Внутренняя среда | <ul style="list-style-type: none"><li>- наличие программы лояльности для клиентов</li><li>- наличие разнообразного ассортимента высокого качества</li><li>- сотрудничество с известными ювелирными брендами</li><li>- надежные отечественные поставщики</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- малая известность сети</li><li>- отсутствие кредитных предложений</li><li>- большое количество конкурентов</li><li>- отсутствие налаженной системы продвижения</li><li>- отсутствуют дорогие коллекции</li></ul> |

Окончание таблицы 2.8

|               | Возможности   | Угрозы   |
|---------------|---|--|
| Внешняя среда | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая себестоимость товара</li> <li>- увеличение информированности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение спроса</li> <li>- рост цен и затруднения в сбытовой политике</li> <li>- высокая конкуренция,</li> <li>- появление новых технологий, которые недоступны компании</li> </ul> |

Рассматривая преимущества компании «Топаз», необходимо отметить, что в компании организована программа лояльности, что говорит о клиентоориентированности анализируемого предприятия. Это позволяет выработать у клиентов положительное мнение о сети «Топаз».

Также сильной стороной сети «Топаз» является наличие широкого ассортимента достаточно высокого качества. Это говорит о том, что компания сотрудничает с надежными поставщиками и сбытовая политика компании хорошо выстроена. Сеть ювелирных магазинов «Топаз» осуществляет закуп продукции только у отечественных поставщиков.

Недостатками торговой сети «Топаз» являются наличие крупных конкурентов, слаборазвитость бренда, а также отсутствие кредитных предложений для потребителей.

Возможностями рынка для компании являются такие факторы, как увеличение покупательной способности, расширение сети за счет партнерства, доступность ресурсов, появление модных тенденций на ювелирные украшения.

Также недостатком является отсутствие дорогих брендовых коллекций, ограниченных коллекций. Это отсекает целевую аудитория с высоким уровнем дохода, которые стремятся подчеркнуть свою уникальность.

Угрозами рынка для компании будут являться: снижение спроса на ювелирные изделия в условиях кризиса; рост цен и затруднения в сбытовой политике, в том числе в связи с государственным регулированием; высокая конкуренция, в том числе и ценовая; появление новых технологий, которые недоступны компании.

Считается, что при выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю сильных сторон и возможностей, так как оно оказывает наибольшее влияние на развитие.

При сопоставлении сильных сторон и возможностей наиболее положительной стороной для перспектив компании оказалась низкая себестоимость товара. Это позволит предприятию осуществлять активную сбытовую политику, вести сотрудничество с другими фирмами, расширять сеть фирменных салонов и получить конкурентное преимущество. Но данные действия невозможны без четко выстроенной программы продвижения.

При рассмотрении сильных сторон и угроз можно сделать следующий вывод. Сильной стороной, которая помогает нейтрализовать угрозы является программа лояльности. Но она не позволяет устранить все опасности. Для более масштабного действия программу лояльности нужно поддержать увеличением информированности потенциальных потребителей о компании. Что позволит расширить клиентскую базу. А также, для создания положительного мнения и приверженности к компании, следует сосредоточить внимания на сервисе. При пересечении слабых сторон и возможностей негативным влиянием для перспектив являются слаборазвитая известность и большое число конкурентов. Грамотно выстроенные действия по отношению продвижения компании позволят ослабить данные факторы.

На поле слабых сторон и угроз негативное влияние оказывает большое число конкурентов. Эта сторона усугубляет риски компании. Для улучшения позиции, нужно поднять конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, исходя из анализа общих технико-экономических показателей, можно сказать, что до 2020 г. финансовое положение торговой сети «Топаз» было стабильным, предприятие имело положительное значение валовой прибыли.

В 2020 г. в связи с распространением коронавирусной инфекции финансовое положение сети резко ухудшилось, и предприятие за данный год имеет убытки от деятельности. По результатам горизонтального и вертикального анализа баланса



сети «Топаз» можно сказать, что в 2020 г. наблюдается резкое снижение оборотных активов, а в пассиве существенно снизились значения нераспределенной прибыли.

Проведенный SWOT-анализ показал, что количественно угрозы предприятия превосходят возможности его развития. Но в то же время у сети «Топаз» есть весомые преимущества перед конкурентами.

### 2.3 Анализ уровня экономической безопасности ювелирной сети «Топаз»

В целом отечественный ювелирный рынок в 2020-2021 гг. переживает достаточно непростое время. В целом на рынке отмечается снижение спроса с 2018 г., а также существенное влияние на сферу оказала пандемия COVID-19. В настоящее время можно сказать, что ювелирный рынок стагнирует.

Ассоциацией «Гильдия ювелиров России» был опубликован отчет о состоянии ювелирного рынка РФ до пандемии коронавируса.

На рисунке 2.6 представлена динамика ювелирного рынка России за 2014-2019 гг.

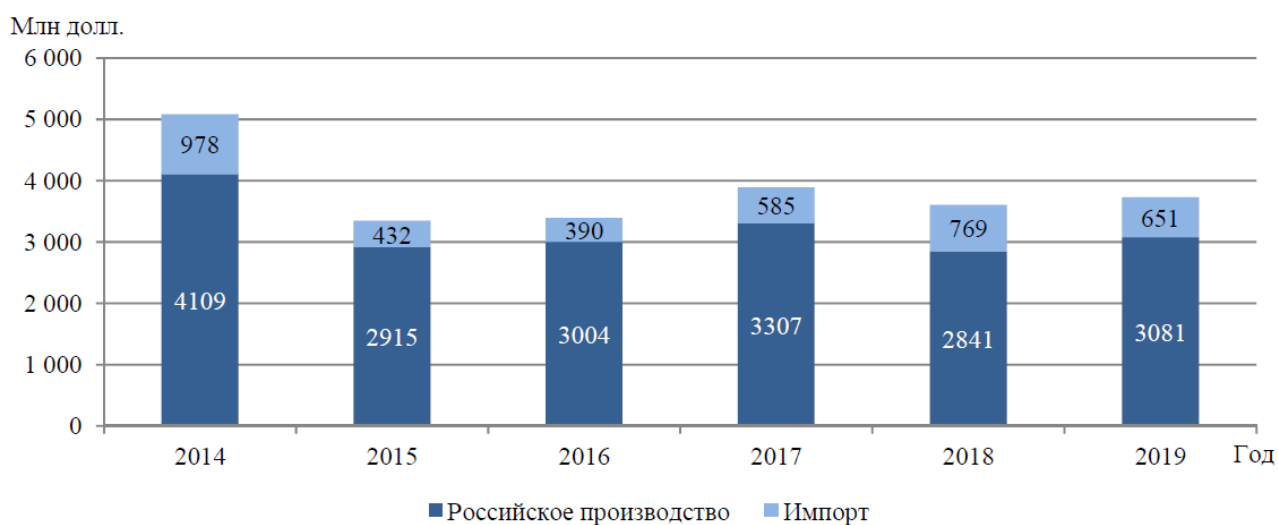


Рисунок 2.6 – Динамика ювелирного рынка в РФ

Покупательская способность населения снизилась, а цены на золото возросли, спрос покупателей переориентировался в сторону серебряных изделий и изделий из золота и других драгоценных металлов с меньшим весом и меньшим количеством драгоценных камней либо с синтетическими камнями и стразами.

В целом средний вес украшения из золота за период с 2007 по 2018 год снизился с 2,69 до 1,87 грамма.

По данным отраслевого информационно-аналитического агентства Rough&Polished, пик продаж в ювелирной отрасли РФ за все постсоветское время пришелся на 2007 год, когда в Российской государственной пробирной палате было зарегистрировано около 48,5/32,8 млн единиц, 130,3/223,2 тонны золотых/серебряных украшений соответственно. В 2008-2009 гг. на рынке наметился спад, к 2013 г. объемы производства и продаж существенно выросли. До 2014 г. темпы роста доходили до 50%, пока не были введены санкции против России.

В 2018 г. произошло падение ювелирного рынка. По данным исследования агентства NeoAnalytics, рынок снизился на 7,2%, его объем составил 221 млрд рублей. В 2018 г. в РФ опробовано и заклемено 33,6 млн штук, 180,9 тонны изделий из золота и серебра.

Аналитической компанией Alto Consulting Group опубликован отчет, в котором показывается, что в 2020 году было произведено 21,5 млн единиц продукции, что на 45,3% меньше, чем в 2019 году.

В Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) в 2018 г. выступила с предложением к Президенту РФ ускорить легализацию торговли ювелирными украшениями через интернет-магазины.

Данное изменение в правовой сфере позволит войти на рынок новым компаниям, которые будут свободно продавать ювелирные изделия и камни в интернете [39].

В целях поддержки ювелирного рынка Правительством РФ в 2019 г. было утверждено Постановление «О внесении изменений в Правила продажи товаров

дистанционным способом». Согласно данному документу, разрешалась продажа ювелирных изделий из драгоценных металлов и драгоценных камней через интернет-магазины, что позволило бы снизить издержки ювелирных торговых сетей, а также повысить спрос на ювелирные изделия из-за снижения стоимости изделия.

В настоящее время данный нормативный акт утратил силу на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 11 июля 2020 года N 1036 и регулирующее воздействие данного документа оценить невозможно [2].

Также в 2020 г. отрасль оказывается под негативным влиянием распространения коронавирусной инфекции в мире.

В марте спрос на изделия упал в среднем по отрасли на 70%, а в конце месяца работа по производству украшений полностью остановилась. По данным Гильдии ювелиров, в России 4 500 ювелирных заводов, более 20 000 магазинов и 5 300 мастерских по ремонту ювелирных изделий. В отрасли трудится свыше 160 000 человек. Но производство и торговля ювелирными изделиями в настоящее время не включены в список наиболее пострадавших от пандемии отраслей экономики РФ [3].

Пандемия COVID-19 обрушила продажи ювелирных украшений в 2020 г. в России на 50-70%. По данным Минпромторга РФ, производство изделий при этом снизилось на 30-50% [41].

Исходя из финансовых показателей ювелирной сети «Топаз» за 2020 г. и текущего положения на ювелирном рынке России, можно сказать, что в настоящее время наиболее существенной угрозой экономической безопасности ювелирной сети «Топаз» является падение спроса на ювелирные украшения, как в целом в период до пандемии, так и особенно в период распространения коронавирусной инфекции, когда данная внешняя угроза реализовалась.

От реализации данной угрозы сеть «Топаз» в 2020 г. понесла убытки, а значит уровень экономической безопасности предприятия низкий.

Автором работы предлагаются следующие направления повышения уровня экономической безопасности ювелирной сети «Топаз»:

- изменение структуры предложения, то есть предложение более дешевых товаров, внедрение работы по каталогу с дорогими товарами и др.;
- изменение структуры оказываемых услуг (оказание услуг по типу ломбарда);
- внедрение диверсифицированной деятельности предприятия совместно с первоначальной.

Таким образом, рынок ювелирных изделий с 2018 г. начал снижаться, так как спрос на ювелирные изделия начал падать. Рынок ювелирных изделий РФ в настоящее время терпит убытки из-за последствий, вызванных пандемией COVID-19, так как спрос потребителей переориентировался в сторону товаров первой необходимости.

Снижение спроса на ювелирные украшения является существенной угрозой экономической безопасности ювелирной сети «Топаз». Предложенные направления повышения уровня экономической безопасности позволят снизить убытки от деятельности в 2020 г. и влияние данной угрозы на работу ювелирной сети «Топаз».

#### Выводы по разделу два

Для исследования была выбрана сеть ювелирных магазинов «Топаз» (ИП Баев С.В.), торговые точки которой представлены в Челябинской области. Ассортимент товаров широкий (изделия для ношения, интерьерные изделия, обручальные кольца, крестильные украшения и др.), поставщиками являются крупные отечественные ювелирные заводы.

Исходя из анализа общих технико-экономических показателей, можно сказать, что до 2020 г. финансовое положение торговой сети «Топаз» было стабильным, предприятие имело положительное значение валовой прибыли. В 2020 г. в связи с распространением коронавирусной инфекции финансовое положение сети резко

ухудшилось, и предприятие за данный год имеет убытки от деятельности. По результатам горизонтального и вертикального анализа баланса сети «Топаз» можно сказать, что в 2020 г. наблюдается резкое снижение оборотных активов, а в пассиве существенно снизились значения нераспределенной прибыли. Проведенный SWOT-анализ показал, что количественно угрозы предприятия превосходят возможности его развития. Но в то же время у сети «Топаз» есть весомые преимущества перед конкурентами.

Рынок ювелирных изделий с 2018 г. начал снижаться, так как спрос на ювелирные изделия начал падать, и настоящее время терпит убытки из-за последствий, вызванных пандемией COVID-19, так как спрос потребителей переориентировался в сторону товаров первой необходимости. Снижение спроса на ювелирные украшения является существенной угрозой экономической безопасности ювелирной сети «Топаз».

Предложенные направления повышения уровня экономической безопасности позволят снизить убытки от деятельности в 2020 г. и влияние данной угрозы на работу ювелирной сети «Топаз».

### 3 ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЮВЕЛИРНОЙ СЕТИ «ТОПАЗ» ЧЕРЕЗ ДИВЕРСИФИКАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### 3.1 Направления диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз» для повышения экономической безопасности

В рамках повышения уровня экономической безопасности ювелирной сети «Топаз» были сформулированы три направления.

В данном пункте выпускной квалификационной работы рассмотрим их более подробно.

1. Изменение структуры предложения. В общем смысле ассортимент ювелирной сети «Топаз» можно разделить на 4 группы: изделия массового спроса из благородных металлов и сплавов (обручальные кольца, крестильные украшения), интерьерные изделия (столовые приборы, иконы и прочие неносибельные изделия), изделия для ношения на человеке (кольца, серьги, цепи и пр.), аксессуары и прочие изделия (шнурки для ношения украшений, изделия для упаковки (коробочки, мешочки).

Предметы интерьера имеют достаточно высокие цены, и данную категорию товаров предлагается убрать совсем, за исключением столовых приборов, либо внедрить формат работы по каталогу, то есть дорогие товары будут производиться под заказ.

Дорогие товары в других категориях также имеет смысл реализовывать по каталогу.

Это позволит заполнить торговые точки более дешевыми и продаваемыми изделиями, что обеспечит рост выручки.

2. Изменение структуры оказываемых услуг. Ювелирная сеть «Топаз» оказывает услуги по ремонту и чистке ювелирных изделий. В качестве предложения в целях повышения экономической безопасности имеет смысл внедрить оказание услуги по типу ломбарда.

Схема оказания услуги такова: клиент приносит в торговую точку сети «Топаз» ювелирное изделие для дальнейшей реализации и получения части выручки от его реализации.

Со стороны ювелирной сети «Топаз» проводится чистка и ремонт (при необходимости), подготовка к продаже данного изделия. Клиент оплачивает по установленным тарифам сумму за подготовку изделия к продаже, а уже подготовленное изделие реализуется в торговой точке сети «Топаз». В случае реализации ювелирного украшения в установленный срок часть вырученных средств передается клиенту.

Если за отведенное время украшение реализовать не удалось, то изделие возвращается клиенту без возмещения затрат на его предпродажную подготовку. Данная мера позволит расширить ассортимент необычными, но недорогими товарами.

3. Внедрение диверсифицированной деятельности предприятия совместно с первоначальной.

На рисунке 3.1 показана матрица Ансоффа. Данная матрица отражает 4 стратегии роста предприятия.

В настоящее время ювелирная сеть «Топаз» реализует стратегию проникновения на рынок, так как работает на уже существующем рынке Челябинской области с существующим товаром. В рамках катастрофически снизившегося спроса в период пандемии реализация данной стратегии убыточна, и выход на новые рынки торговли ювелирными изделиями также не принесет положительного эффекта.

Необходимо внедрение нового (альтернативного) товара или услуги на новом рынке.

При этом продажа ювелирных украшений в сети «Топаз» также будет реализовываться совместно с новым диверсифицированным видом деятельности, так как со временем негативное влияние пандемии коронавируса ослабит, и спрос постепенно станет расти.

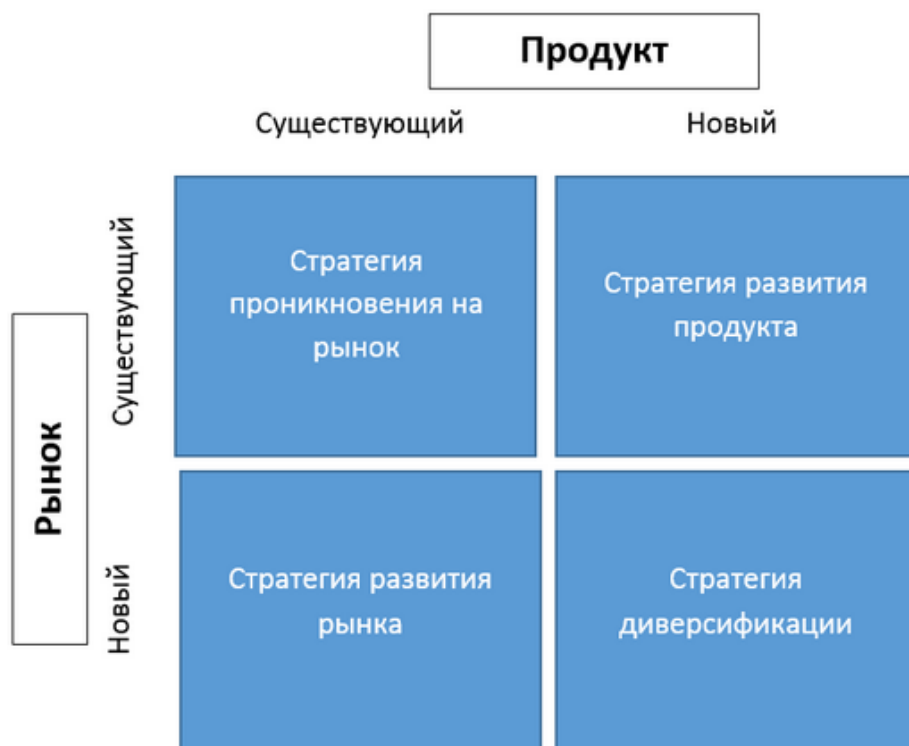


Рисунок 3.1 – Матрица Ансоффа

В рамках внедрения стратегии диверсификации в деятельность ювелирной сети «Топаз» планируется введение такого вида деятельности, как пункт выдачи интернет-заказов.

С момента начала пандемии существенно возросло число онлайн-продаж в мире. Объем рынка потребительских интернет-товаров в 2020 г. вырос на 25,7%. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли рынок интернет-торговли в РФ в прошедшем году вырос 58,5% до 3,221 триллионов рублей [28].

Данное направление в целях повышения экономической безопасности, по мнению автора, является наилучшим, так как другие предложения носят временный характер.

Рынок интернет-продаж в настоящее время растет и будет иметь тенденцию к росту вне зависимости от распространения коронавируса. Начавшаяся пандемия лишь дала толчок к ускоренному развитию данной отрасли.



Таким образом, автором предложены направления в целях повышения уровня экономической безопасности ювелирной сети «Топаз», а именно изменение структуры предложения, изменение структуры оказываемых услуг и внедрение стратегии диверсификации деятельности предприятия. Исходя из того, что рынок интернет-торговли продолжает стремительно расти в условиях распространения коронавирусной инфекции, предлагается осуществление деятельности пункта выдачи интернет-заказов в рамках внедрения проекта диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз».

### 3.2 Проект диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз» для повышения ее экономической безопасности

Возросший спрос на онлайн-покупки в мире отразился на деятельности таких торговых онлайн-площадок, как маркетплейсы.

Маркетплейс – это платформа для онлайн-торговли, где представлены товары (услуги) различных продавцов.

Крупнейшими торговыми онлайн-площадками в мире являются Alibaba Group (маркетплейс TMALL (Китай), ТАОВАО (Китай), AMAZON (США), Ebay (США).

На территории России, в частности и в Челябинской области, интернет-торговля представлена такими маркетплейсами, как Wildberries, OZON, ЯндексМаркет, СберМегаМаркет, Lamoda.

В Челябинской области, как в одном из крупных субъектов России (десятое место по количеству населения среди субъектов РФ на 01.01.2021 по данным Росстата), также можно отметить существенный рост интернет-торговли в период пандемии.

Так, в компании OZON отмечают рост оборота по Челябинской области на 165%, при этом структура заказов также изменилась. Населением Челябинской

области через Интернет сейчас заказываются не только специализированная продукция, но и товары повседневного спроса.

Также представители компании OZON сообщают, что количество заказов по Челябинской области увеличилось по сравнению с 2019 годом в 2,5 раза и продолжает стремительно расти.

Представители маркетплейса Wildberries также отметили значительный рост продаж в Челябинской области. В рейтинге по объему продаж данного маркетплейса регион занимает 14-е место, что на три позиции выше, чем в предпандемийный период. В настоящее время оборот Wildberries на рынке Челябинской области достиг 5,3 миллиардов рублей, что на 97% выше, чем в 2019 году [40].

Данные маркетплейсы являются самыми распространенными в Челябинской области.

Сеть ювелирных магазинов «Топаз» осуществляет свою деятельность в восьми населенных пунктах (города и села) Челябинской области. Внедрение нового вида деятельности посредством открытия пункта выдачи интернет-заказов следует осуществлять в крупных населенных пунктах. Как сообщают представители маркетплейсов, наибольшее развитие интернет-торговля получила именно в городах Челябинской области.

В небольших населенных пунктах рост заметен, но не сравним с увеличившимся спросом среди городского населения. В связи с этим открытие новых пунктов выдачи заказов более рентабельно в городах, нежели в небольших населенных пунктах.

Также в крупных населенных пунктах выше размер средней заработной платы, следовательно, там совершается больше покупок.

Магазины сети «Топаз» представлены в таких городах Челябинской области, как г. В. Уфалей, г. Еманжелинск, г. Пласт, г. Чебаркуль, г. Коркино.

Также головной офис сети «Топаз» находится в г. Челябинск. Но данный населенный пункт не будет рассматриваться для открытия нового пункта выдачи

заказов данных маркетплейсов, так как в Челябинске они представлены очень обширно.

В таблице 3.1 представлены макроэкономические данные населенных пунктов и количество пунктов выдачи маркетплейсов OZON и Wildberries.

Таблица 3.1 – Данные для определения положения в населенных пунктах Челябинской области

| Наименование населенного пункта | Население, тыс. чел. | Средняя заработная плата, тыс. руб. | Кол-во пунктов выдачи OZON | Кол-во пунктов выдачи Wildberries |
|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| г. В. Уфалей                    | 26,7                 | 33,5                                | 2                          | 3                                 |
| г. Еманжелинск                  | 28,2                 | 32,8                                | 2                          | 2                                 |
| г. Пласт                        | 25,8                 | 33,4                                | 1                          | 1                                 |
| г. Чебаркуль                    | 41,3                 | 35,7                                | 2                          | 3                                 |
| г. Коркино                      | 34,0                 | 32,1                                | 2                          | 3                                 |

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.1, можно сказать, что в городах Челябинской области, где осуществляет свою деятельность сеть ювелирных магазинов «Топаз», пунктов выдачи маркетплейса OZON меньше, чем у торговой интернет-площадки Wildberries.

Также можно сказать, что средняя заработная плата по данным пунктам достаточно высокая, что положительно влияет на торговлю, в том числе через Интернет.

Открытие пункта выдачи маркетплейсов в основном строится на заключении договора франчайзинга.

У каждого бренда есть свои требования к оформлению данного договора. Рассмотрим условия для франчайзи маркетплейсов OZON и Wildberries (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Сравнительная характеристика условий франчайзинга

| Критерий сравнения                       | Маркетплейс OZON | Маркетплейс Wildberries |
|--|------------------|-------------------------|
| Размер роялти, %                         | отсутствует      | отсутствует             |
| Паушальный взнос, тыс. руб.              | 100              | 500                     |
| Инвестиции (средняя величина), тыс. руб. | 150              | 200                     |
| Срок запуска                             | 14 дней          | 20 дней                 |
| Срок окупаемости                         | от 3 месяцев     | от 1 года               |

Также существуют различные требования к площади, где будет размещен пункт выдачи заказов. Но в рамках рассмотрения данный маркетплейсов требования идентичны: размещение пункта выдачи на первой линии вблизи остановок общественного транспорта и ТЦ, наличие санузла для сотрудников, примерочной, стола с розетками для проверки заказов. Отличием является минимальная площадь пункта выдачи. Для OZON достаточно площади от 30 кв.м., в то время как для Wildberries обязательным условием является площадь пункта выдачи не менее 40 кв.м.

Таким образом, исходя из положения в населенных пунктах Челябинской области и сравнительной характеристики условий маркетплейсов, в целях внедрения нового вида деятельности предлагается открытие пунктов выдачи интернет-заказов маркетплейса OZON.

Для открытия пунктов выдачи OZON необходимы первоначальные затраты в размере 150 тыс. руб. на каждый пункт выдачи. Аренда площади под один пункт выдачи составит порядка 17 тыс. руб. (площадь пунктов выдачи будет равна 20-30 кв.м.). Рекламные материалы и вывеска предоставляется франчайзором, т.е. маркетплейсом OZON, бесплатно. Рассчитаем инвестиционную деятельность проекта по внедрению стратегии диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз» сроком на 5 лет (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Инвестиционная деятельность проекта

| Показатели, тыс. руб.                              | Шаг (год) расчета |      |      |      |      |
|--|-------------------|------|------|------|------|
|  | 0                 | 1    | 2    | 3    | 4    |
|  | 2021              | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1. Затраты на ремонтные работы и отделку помещений | 286               | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 2. Затраты на приобретение оборудования            | 375               | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 3. Установка и наладка оборудования                | 89                | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 4. Затраты на рекламу                              | 0                 | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 5. Денежный поток инвестиционной деятельности      | 750               | 0    | 0    | 0    | 0    |

Таким образом, денежный поток инвестиционной деятельности проекта по открытию пяти пунктов выдачи будет составлять 750 тыс. руб.

В таблице 3.4 представлены текущие затраты, связанные с реализацией инвестиционного проекта.

Охрана пунктов выдачи осуществляется путем заключения договора с вневедомственной охраной.

Таблица 3.4 – Текущие затраты инвестиционного проекта

| Виды расходов   | Сумма в мес., тыс. руб. | Сумма в год, тыс. руб. |
|---|-------------------------|------------------------|
| Затраты на оплату труда с отчислениям во внебюджетные фонды | 250                     | 3 000                  |
| Затраты на коммунальные услуги                              | 48                      | 576                    |
| Затраты на охрану помещений                                 | 35                      | 420                    |
| Аренда помещений  | 85                      | 1 020                  |
| Амортизация оборудования                                    | 5                       | 60                     |
| Итого текущие затраты                                       | 423                     | 5 076                  |

Для реализации инвестиционного проекта привлекаются кредитные средства под залог имеющихся у ювелирной сети «Топаз» ювелирных украшений.

Для реализации проекта планируется привлечение заемных средств в размере 6 000 тыс. руб. на 5 лет.

Региональный банк ПАО «Челиндбанк», позиционирующий себя как «банк для бизнеса», предлагает выгодные условия по кредитованию. Залоговый кредит, суммой 6 000 тыс. руб., для развития бизнеса на 5 лет может быть предоставлен банком по ставке 7% годовых.

Рассчитаем платеж по кредиту по схеме аннуитетных платежей по месяцам (формула (3.1)):

$$P_a = \frac{C_{кр} \times r_{мес.}}{1 - (1 + r_{мес.})^{-n_{мес.}}}, \quad (3.1)$$

где  $P_a$  – ежемесячный аннуитетный платеж, тыс. руб.;

$C_{кр}$  – сумма кредита, тыс. руб.;

$r_{мес.}$  – процентная ставка за месяц;

$n_{мес.}$  – количество месяцев.

Ставка по кредиту равна 7% годовых. Месячная ставка будет составлять 0,58%.

Срок кредита в месяцах – 60 месяцев.

Таким образом, подставив значения в формулу, получим, что ежемесячный аннуитетный платеж составит 131 тыс. руб., а за год – 1 572 тыс. руб.

Общая сумма к выплате составит 7 860 тыс. руб., а, следовательно, общая переплата по кредиту за 5 лет составит 1 860 тыс. руб. Проценты по кредиту за год составят 372 тыс. руб.

Выручка пункта выдачи OZON складывается из процента от оборота (4,4%) и платы за курьерскую доставку (130 руб. за доставку). Объем курьерских доставок равен 1 000 шт. для каждого пункта выдачи.

Сумма возвратов вычитается из суммы оборота. Как правило, она составляет около 3% от количества всех заказов.

В первые три месяца работы пункта выдачи OZON выручка достигает 8,8% от оборота, поэтому выручка на нулевом шаге (2021 г.) инвестиционного проекта больше, чем в другие периоды.

В таблицах 3.5 и 3.6 представлены исходные данные для определения прогнозной выручки для пяти создаваемых пунктов выдачи за 2021 г. ежемесячно.

В таблице 3.5 отражены данные о прогнозных суммах заказов за 2021 г. ежемесячно.

Сумма заказов равна произведению количества заказов и средней суммы заказа.

Таблица 3.5 – Определение прогнозной суммы заказов ежемесячно за 2021 г.

| Месяц    | Кол-во заказов, шт. | Средняя сумма заказа, тыс. руб. | Сумма заказов, тыс. руб. |
|----------|---------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Январь   | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Февраль  | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Март     | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Апрель   | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Май      | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Июнь     | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Июль     | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Август   | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Сентябрь | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Октябрь  | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Ноябрь   | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Декабрь  | 7 500               | 2                               | 15 000                   |
| Итого:   | 90 000              | 2                               | 180 000                  |

В таблице 3.6 отражены данные о курьерских доставках. Прогнозная сумма за курьерские доставки является произведением платы на курьерскую доставку и количества доставок.

Таблица 3.6 – Определение прогнозной суммы курьерских доставок за 2021 г. ежемесячно

| Месяц    | Кол-во курьерских доставок, шт. | Плата за курьерскую доставку, тыс. руб. | Сумма за курьерские доставки, тыс. руб. |
|----------|---------------------------------|---|---|
| Январь   | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Февраль  | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Март     | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Апрель   | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Май      | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Июнь     | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Июль     | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Август   | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Сентябрь | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Октябрь  | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Ноябрь   | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Декабрь  | 416,7                           | 0,13                                    | 54,2                                    |
| Итого:   | 5 000                           | 0,13                                    | 650                                     |

В таблице 3.7 представлена прогнозная выручка от реализации инвестиционного проекта за 2021 г. ежемесячно. Для определения прогнозной выручки используются данные о сумме заказов в месяц из таблицы 3.5 и сумме курьерских доставок в месяц из таблицы 3.6. Также отражается сумма возвратов заказов.



Таблица 3.7 – Прогнозная выручка за 2021 г. помесячно

| Месяц    | 1                        | 2                                       | 3                          | 4  | 5                         | 6                                 |
|----------|--------------------------|---|----------------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|
|          | Сумма заказов, тыс. руб. | Сумма за курьерские доставки, тыс. руб. | Сумма возвратов, тыс. руб. | Оборот пунктов выдачи, тыс. руб. (ст. 1 + ст. 2 – ст. 3) | Выручка пунктов выдачи, % | Выручка пунктов выдачи, тыс. руб. |
| Январь   | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 8,8                       | 1 285,2                           |
| Февраль  | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 8,8                       | 1 285,2                           |
| Март     | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 8,8                       | 1 285,2                           |
| Апрель   | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Май      | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Июнь     | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Июль     | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Август   | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Сентябрь | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Октябрь  | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Ноябрь   | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Декабрь  | 15 000                   | 54,2                                    | 450                        | 14 604,2   | 4,4                       | 642,6                             |
| Итого:   | 180 000                  | 650                                     | 5 400                      | 175 250  | -                         | 9 639                             |

В таблице 3.8 отражен прогноз выручки от реализации деятельности пунктов выдачи за весь период реализации инвестиционного проекта. Так как все данные для расчета оборота пунктов выдачи за весь период реализации инвестиционного проекта остаются неизменными, а выручка пунктов выдачи в процентах с 2022 г. будет равна 4,4 % и будет оставаться постоянной, то в таблице 3.8 приведены итоговые расчеты прогнозной выручки.

Таблица 3.8 – Прогноз выручки от осуществления деятельности

| Показатели                               | Шаг (год) расчета |         |         |         |         |
|--|-------------------|---------|---------|---------|---------|
|  | 0                 | 1       | 2       | 3       | 4       |
|  | 2021              | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
| Оборот пунктов выдачи, тыс. руб.         | 175 250           | 175 250 | 175 250 | 175 250 | 175 250 |
| Выручка от реализации проекта, тыс. руб. | 9 639             | 7 711   | 7 711   | 7 711   | 7 711   |

В таблице 3.9 отражена операционная деятельность инвестиционного проекта.

Таблица 3.9 – Операционная деятельность инвестиционного проекта

| Показатели, тыс. руб.                             | Шаг (год) расчета |       |       |       |       |
|---|-------------------|-------|-------|-------|-------|
|   | 0                 | 1     | 2     | 3     | 4     |
|   | 2021              | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
| 1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | 9 639             | 7 711 | 7 711 | 7 711 | 7 711 |
| 2. Текущие затраты                                | 5 076             | 5 076 | 5 076 | 5 076 | 5 076 |
| 3. Амортизация оборудования                       | 5                 | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 4. Платежи по кредиту                             | 1 572             | 1 572 | 1 572 | 1 572 | 1 572 |
| 5. Налогооблагаемая прибыль                       | 2 991             | 1 063 | 1 063 | 1 063 | 1 063 |
| 6. Налог на прибыль                               | 598,2             | 212,6 | 212,6 | 212,6 | 212,6 |
| 7. Чистая прибыль                                 | 2 392,8           | 850,4 | 850,4 | 850,4 | 850,4 |
| 8. Денежный поток операционной деятельности       | 2 397,8           | 855,4 | 855,4 | 855,4 | 855,4 |

Таким образом, внедрение проекта диверсификации деятельности посредством открытия пунктов выдачи маркетплейса OZON позволит покрыть убыток от основной деятельности в 2020 г. ИП Баев С.В. (ювелирной сети «Топаз»), а также позволит создать дополнительный источник дохода.

Спрос на ювелирные украшения, ослабленный пандемией коронавируса, начнет расти, а новый дополнительный вид деятельности будет способствовать стабильному положению предприятия.

### 3.3 Оценка эффективности внедрения проекта диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз» для повышения экономической безопасности

В целом эффективность инвестиционного проекта оценивается для определения потенциальной привлекательности проекта для инвесторов.

В рамках данной работы необходимо оценить эффективность внедрения диверсифицированной деятельности для ИП Баев С.В.

Эффективность инвестиционного проекта позволяют оценить следующие показатели:

- величина чистого дисконтированного дохода;
- индекс доходности;
- показатель внутренней нормы доходности;
- срок окупаемости инвестиций;
- дисконтированный срок окупаемости инвестиций.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД либо NPV) отражает эффективность вложений в проект, а именно величину денежного потока в течение срока реализации проекта, приведенную к текущей стоимости путем дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) находится по формуле (3.2):

$$\text{ЧДД} = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum \frac{IC_j}{(1+r)^j}, \quad (3.2)$$

где  $CF_t$  – денежный поток в период времени  $t$ ;

$IC_j$  – инвестиционный капитал, представляет собой затраты инвестора в первоначальный временном периоде;

$r$  – ставка дисконтирования.

Индекс доходности представляет собой отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала.

Индекс доходности (PI) рассчитывается следующим образом (формула (3.3)):

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (3.3)$$

Показатель внутренней нормы доходности отражает ставку процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта (ЧДД) равна нулю.

Это означает, что при такой ставке процента инвестор сможет возместить свою первоначальную инвестицию, но не более того.

Рассчитать внутреннюю норму доходности (IRR) можно по формуле (3.4):

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \times \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}}, \quad (3.4)$$

где  $NPV(r_1)$  – чистая приведенная стоимость по ставке  $r_1$ ;

$NPV(r_2)$  – чистая приведенная стоимость по ставке  $r_2$ ;

$r_1, r_2$  – соответствующие процентные ставки.

Срок окупаемости инвестиций показывает время, которое требуется, чтобы инвестиции обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов.

Он рассчитывается по формуле (3.5):

$$COI = t + \frac{|НСДП_t|}{|НСДП_t| + НСДП_{t+1}}, \quad (3.5)$$

где  $t$  – максимальный номер года, в котором сальдо денежного потока еще меньше 0;

$|НСДП_t|$  – накопленное сальдо денежного потока в этом году;

$НСДП_{t+1}$  – накопленное сальдо денежного потока в следующем году.

Дисконтированный срок окупаемости показывает период возврата денежных средств с учетом временной стоимости денег (ставки дисконта).

Главное отличие от простой формулы срока окупаемости – это дисконтирование денежных потоков и приведение будущих денежных поступлений к текущему времени.

Он рассчитывается по формуле (3.6):

$$ДСОИ = t + \frac{|ДСДП_t|}{|ДСДП_t| + ДСПД_{t+}}, \quad (3.6)$$

где  $t$  – максимальный номер года, в котором сальдо денежного потока еще меньше нуля;

$|ДСДП_t|$  – дисконтированное сальдо денежного потока в этом году;

$ДСДП_{t+}$  – дисконтированное сальдо денежного потока в следующем году.

Для того чтобы привести денежные потоки будущих лет к текущему моменту времени денежные потоки следует дисконтировать.

Для этого необходимо определить коэффициент дисконтирования.

В целях расчета данного коэффициента необходимо значение ставки дисконтирования.

Для необходимо воспользоваться формулой (3.7).

$$r = R_f + I + R, \quad (3.7)$$

где  $R_f$  – доходность безрисковых активов;

$I$  – инфляционная составляющая;

$R$  – суммарная премия за риск.

Суммарная премия за риск определена экспертным путем и показана в таблице 3.11. Информация об экспертах приведена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Информация об экспертах

| Характеристика   | Эксперт 1         | Эксперт 2                  | Эксперт 3                     | Эксперт 4         |
|------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------|
| ФИО              | Петров К.В.       | Кречетов В.В.              | Мейзер С.К.                   | Щвец С.Т.         |
| Род деятельности | Интернет-торговля | Хранение, доставка товаров | Работа с клиентами и товарами | Интернет-торговля |

Окончание таблицы 3.10

| Характеристика         | Эксперт 1  | Эксперт 2                      | Эксперт 3                                    | Эксперт 4                                 |
|------------------------|--|--------------------------------|--|---|
| Должность              | Продавец   | Индивидуальный предприниматель | Специалист пункта выдачи заказов             | Продавец                                  |
| Краткая характеристика | Реализует свои товары на площадках-маркетплейсах | Франчайзи маркетплейса         | Осуществляет выдачу заказов, прием возвратов | Реализует свои товары в маркетплейсе OZON |

Эксперты оценивали влияние таких рисков, как изменение конъюнктуры рынка, увеличение темпов роста инфляции, снижение доходов потребителей, изменение нормативно-правовой базы, изменение политической ситуации.

Таблица 3.11 – Проведение экспертной оценки уровня риска по инвестиционному проекту

| Вид риска  | Эксперт 1                      |   |  |                                    | Эксперт 2                      |   |  |                                    |
|--|--------------------------------|---|--|------------------------------------|--------------------------------|---|--|------------------------------------|
|  | Оценка степени риска ( $R_i$ ) | Оценка ранга значимости риска ( $r_i$ ) | Расчётное значение коэффициентов значимости рисков ( $k_i$ ) | Взвешенная оценка риска ( $wR_i$ ) | Оценка степени риска ( $R_i$ ) | Оценка ранга значимости риска ( $r_i$ ) | Расчётное значение коэффициентов значимости рисков ( $k_i$ ) | Взвешенная оценка риска ( $wR_i$ ) |
| изменение конъюнктуры рынка                                  | 8                              | 5                                       | 0,33   | 2,67                               | 6                              | 3                                       | 0,20   | 1,20                               |
| увеличение темпов роста инфляции                             | 4                              | 4                                       | 0,27   | 1,07                               | 8                              | 4                                       | 0,27   | 2,13                               |
| снижение доходов потребителей                                | 6                              | 1                                       | 0,07   | 0,40                               | 3                              | 5                                       | 0,33   | 1,00                               |
| изменение нормативно-правовой базы                           | 7                              | 2                                       | 0,13   | 0,93                               | 5                              | 2                                       | 0,13   | 0,67                               |
| изменение политической ситуации                              | 3                              | 3                                       | 0,20   | 0,60                               | 4                              | 1                                       | 0,07   | 0,27                               |
| Итоговая оценка риска проекта по экспертам ( $\sum wR_i$ )   | 5,67%                          |   |  |                                    | 5,27%                          |   |  |                                    |
| Общее значение оценки риска проекта по 4-м экспертам ( $R$ ) | 6,20%                          |   |  |                                    |                                |   |  |                                    |

Окончание таблицы 3.11

| Вид риска  | Эксперт 3                      |   |  |                                    | Эксперт 4                      |   |  |                                    |
|--|--------------------------------|---|--|------------------------------------|--------------------------------|---|--|------------------------------------|
|  | Оценка степени риска ( $R_i$ ) | Оценка ранга значимости риска ( $r_i$ ) | Расчётное значение коэффициентов значимости рисков ( $k_i$ ) | Взвешенная оценка риска ( $wR_i$ ) | Оценка степени риска ( $R_i$ ) | Оценка ранга значимости риска ( $r_i$ ) | Расчётное значение коэффициентов значимости рисков ( $k_i$ ) | Взвешенная оценка риска ( $wR_i$ ) |
| изменение конъюнктуры рынка                                | 5                              | 4                                       | 0,27   | 1,33                               | 7                              | 4                                       | 0,27   | 1,87                               |
| увеличение темпов роста инфляции                           | 9                              | 5                                       | 0,33   | 3,00                               | 6                              | 1                                       | 0,07   | 0,40                               |
| снижение доходов потребителей                              | 6                              | 3                                       | 0,20   | 1,20                               | 5                              | 2                                       | 0,13   | 0,67                               |
| изменение нормативно-правовой базы                         | 3                              | 2                                       | 0,13   | 0,40                               | 8                              | 5                                       | 0,33   | 2,67                               |
| изменение политической ситуации                            | 8                              | 1                                       | 0,07   | 0,53                               | 9                              | 3                                       | 0,20   | 1,80                               |
| Итоговая оценка риска проекта по экспертам ( $\sum wR_i$ ) | 6,47%                          |   |  |                                    | 7,40%                          |   |  |                                    |
| Общее значение оценки риска проекта ( $R$ )                | 6,20%                          |   |  |                                    |                                |   |  |                                    |

Инфляционная составляющая равна 5 %. Доходность безрисковых активов (ОФЗ) равна 6,93 %.

Таким образом, ставка дисконтирования  $r = 6,93\% + 5\% + 6,20\% = 18,13\%$  или 0,1813.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле (3.8):

$$КД = \frac{1}{(1+r)^n}, \quad (3.8)$$

где  $r$  – ставка дисконтирования;

$n$  – год расчета.

Для 0-го шага коэффициент дисконтирования составит 1, для 1-го – 0,85, для 2-го – 0,72, для 3-го – 0,61, для 4-го – 0,51.

Далее необходимо сформировать сводную таблицу инвестиционной и операционной деятельности инвестиционного проекта (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности

| Показатели, тыс. руб.   | Шаг (год) расчета |         |         |         |         |
|---|-------------------|---------|---------|---------|---------|
|   | 0                 | 1       | 2       | 3       | 4       |
|   | 2021              | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
| Инвестиционная деятельность   | - 750             | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Инвестиционная деятельность дисконтированная  | - 750             | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Операционная деятельность   | 2 397,8           | 855,4   | 855,4   | 855,4   | 855,4   |
| Операционная деятельность дисконтированная  | 2 397,8           | 727,1   | 615,9   | 521,8   | 436,3   |
| Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности           | 1 647,8           | 855,4   | 855,4   | 855,4   | 855,4   |
| Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности         | 1 647,8           | 2 503,2 | 3 358,6 | 4 214   | 5 069,4 |
| Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности   | 1 647,8           | 727,1   | 615,9   | 521,8   | 436,3   |
| Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности | 1 647,8           | 2 374,9 | 2 990,8 | 3 512,6 | 3 948,9 |

Исходя из данных таблицы 3.12, можно определить значение основных показателей эффективности инвестиционного проекта.



Подставим в формулу 3.2 соответствующие значения для определения ЧДД проекта (формула (3.9)).

$$\text{ЧДД} = 1\,647,8 + \frac{855,4}{(1+0,1813)^1} + \frac{855,4}{(1+0,1813)^2} + \frac{855,4}{(1+0,1813)^3} + \frac{855,4}{(1+0,1813)^4} = 3\,948,9 \quad (3.9)$$

Таким образом, ЧДД от реализации проекта равно 3 948,9 тыс. руб.

Индекс доходности (PI) равен отношению суммы пошагового дисконтированного потока операционной деятельности к пошаговому дисконтированному потоку инвестиционной деятельности, т.е. подставив значения в формулу 3.3, получаем (формула (3.10)):

$$\text{PI} = \frac{727,1+615,9+521,8+436,3}{1\,647,8} = 1,4 \quad (3.10)$$

Если индекс доходности принимает значение большее 1, то считается, что проект эффективен.

Так как ни за один период реализации инвестиционного проекта денежный поток не принимает отрицательное значение, то такой показатель эффективности реализации инвестиционного проекта, как внутренняя норма доходности рассчитать невозможно.

Так как с нулевого периода реализации проекта денежный поток положителен, это говорит о том, что окупаемость проекта наступила в течение 2021 г., следовательно, в формуле 3.5 значение максимального номера года, в котором сальдо денежного потока еще меньше нуля (t) равно нулю.

Аналогично значение максимального номера года, в котором сальдо денежного потока еще меньше нуля (t) при определении дисконтированного срока окупаемости инвестиций.

Для определения сроков окупаемости инвестиций необходимы значения накопленного потока денежных средств инвестиционной и операционной деятельности для СОИ и накопленного дисконтированного потока денежных

средств инвестиционной и операционной деятельности для ДСОИ, и так как  $t=0$ , то для определения сроков окупаемости берутся данные накопленного потока денежных средств инвестиционной и операционной деятельности и накопленного дисконтированного потока денежных средств инвестиционной и операционной деятельности за 2021 и 2022 гг.

Таким образом, подставив значения из таблицы 3.12 в формулу 3.5, получаем (формула (3.11)):

$$\text{СОИ} = \frac{1\,647,8}{1\,647,8 + 2\,503,2} = 0,40 \quad (3.11)$$

В переводе в месяцы данная величина показывает, что срок окупаемости проекта равен 4 месяца.

Дисконтированный срок окупаемости по формуле 3.6 также равен (формула (3.12)):

$$\text{ДСОИ} = \frac{1\,647,8}{1\,647,8 + 2\,374,9} = 0,41 \quad (3.12)$$

Также в переводе в месяцы данная величина равняется одному месяцу.

Таким образом, оценка эффективности инвестиционного проекта через расчет основных показателей эффективности проекта показала, что проект принесет чистый дисконтированный доход в размере 3 948,9 тыс. руб., окупаемость проекта наступит через четыре месяца после начала его реализации, а также индекс доходности проекта показывает значение большее единицы (1,40), что говорит об эффективности проекта. Также можно наглядно представить график денежных потоков инвестиционного проекта (рисунок 3.2).

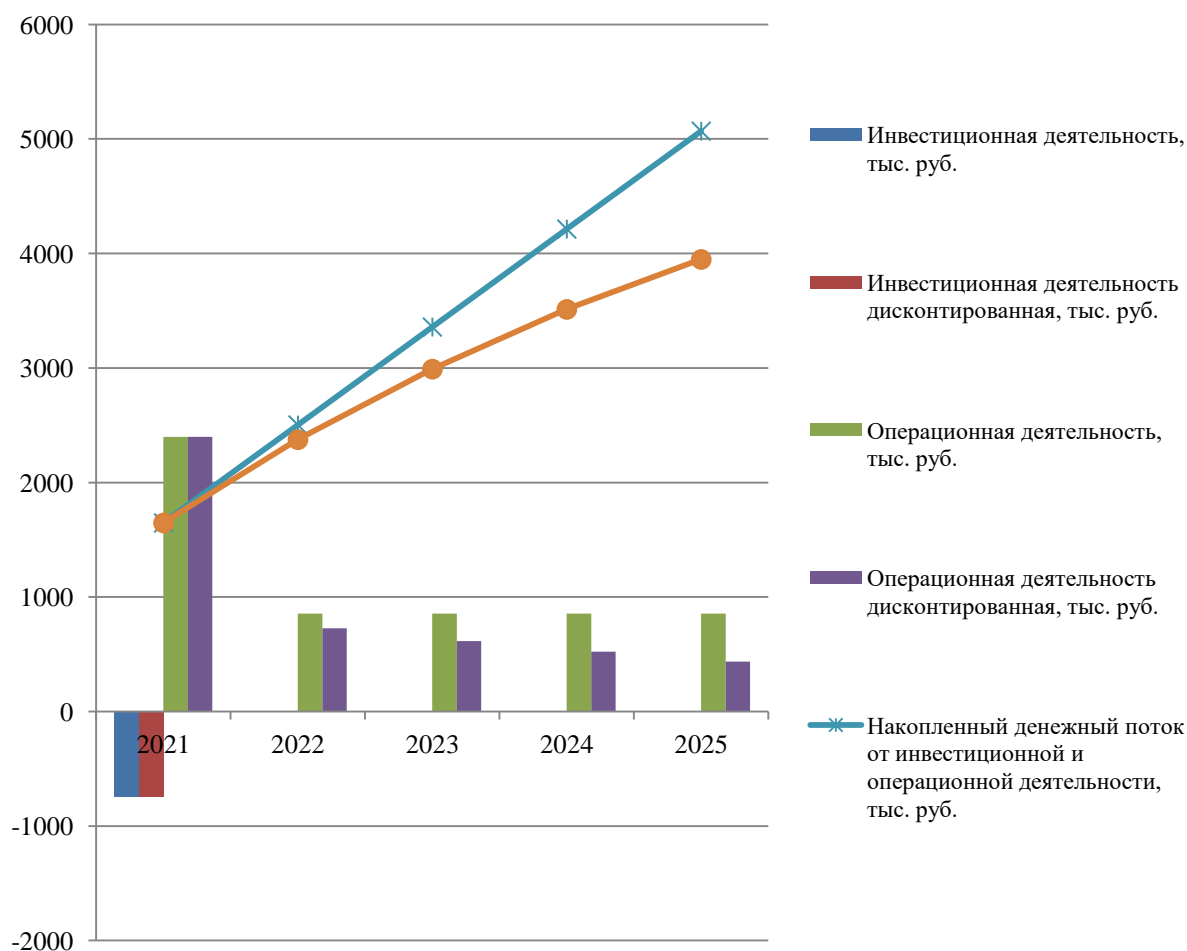


Рисунок 3.2 – Потоки денежных средств инвестиционного проекта

Проект финансируется только за счет заемных средств, которые предоставлены в кредит банком.

Финансовая деятельность инвестиционного проекта представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Финансовая деятельность инвестиционного проекта

| Показатели, тыс. руб.           | Шаг (год) расчета |      |      |      |      |
|---------------------------------|-------------------|------|------|------|------|
|                                 | 0                 | 1    | 2    | 3    | 4    |
|                                 | 2021              | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1. Собственные средства         | 0                 | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 2. Долгосрочный кредит          | 6 000             | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 3. Выплаты процентов по кредиту | 372               | 372  | 372  | 372  | 372  |

## Окончание таблицы 3.13

| Показатели, тыс. руб.                                      | Шаг (год) расчета |           |           |         |           |
|--|-------------------|-----------|-----------|---------|-----------|
|  | 0                 | 1         | 2         | 3       | 4         |
|  | 2021              | 2022      | 2023      | 2024    | 2025      |
| 4. Погашение основной суммы долга                          | 1 200             | 1 200     | 1 200     | 1 200   | 1 200     |
| 5. непогашенный остаток кредита                            | 1 572             | 1 572     | 1 572     | 1 572   | 1 572     |
| 6. Денежный поток финансовой деятельности                  | 4 428             | - 1 572   | - 1 572   | - 1 572 | - 1 572   |
| 7. Дисконтированный денежный поток финансовой деятельности | 4 428             | - 1 477,7 | - 1 367,6 | - 1 289 | - 1 194,7 |

Расчет сальдо по всем 3-м видам деятельности представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Сводная таблица инвестиционной, операционной и финансовой деятельности

| Показатели, тыс. руб.   | Шаг (год) расчета |         |         |         |         |
|---|-------------------|---------|---------|---------|---------|
|   | 0                 | 1       | 2       | 3       | 4       |
|   | 2021              | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
| Инвестиционная деятельность   | - 750             | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Операционная деятельность   | 2 397,8           | 855,4   | 855,4   | 855,4   | 855,4   |
| Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности         | 1 647,8           | 855,4   | 855,4   | 855,4   | 855,4   |
| Дисконтированный пошаговый поток средств инвестиционной и операционной деятельности | 1 647,8           | 727,1   | 615,9   | 521,8   | 436,3   |
| Финансовая деятельность   | 4 428             | - 1 572 | - 1 572 | - 1 572 | - 1 572 |

Окончание таблицы 3.14

| Показатели, тыс. руб.  | Шаг (год) расчета |              |           |         |           |
|--|-------------------|--------------|-----------|---------|-----------|
|  | 0                 | 1            | 2         | 3       | 4         |
|  | 2021              | 2022         | 2023      | 2024    | 2025      |
| Дисконтированная финансовая деятельность                           | 4 428             | -<br>1 477,7 | - 1 367,6 | - 1 289 | - 1 194,7 |
| Пошаговый поток средств трех видов деятельности                    | 6 075,8           | - 716,6      | - 716,6   | - 716,6 | - 716,6   |
| Накопленный поток средств трех видов деятельности                  | 6 075,8           | 5 359,2      | 4 642,6   | 3 926   | 3 209,4   |
| Пошаговый дисконтированный поток средств трех видов деятельности   | 6 075,8           | - 750,6      | - 751,7   | - 767,2 | - 758,4   |
| Накопленный дисконтированный поток средств трех видов деятельности | 6 075,8           | 5 325,2      | 4 573,5   | 3 806,3 | 3 047,9   |

Таким образом, исходя из данных, представленных в таблице 3.14, можно сказать, что накопленный денежный поток трех видов деятельности положителен, но за весь период реализации инвестиционного проекта имеет тенденцию к снижению.

Выполнение обязательств по кредиту существенно влияет на реализацию инвестиционного проекта.

Данный пункт является основным источником затрат, связанных с реализацией проекта.

Графически данные таблицы 3.14 можно представить в виде рисунка 3.3, на котором отражаются денежные потоки от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности, а также накопленный и накопленный дисконтированный потоки от трех видов деятельности.

Также для более полного представления на рисунке 3.3 представлены некоторые данные таблицы 3.12, а именно дисконтированная инвестиционная и дисконтированная операционная деятельность.

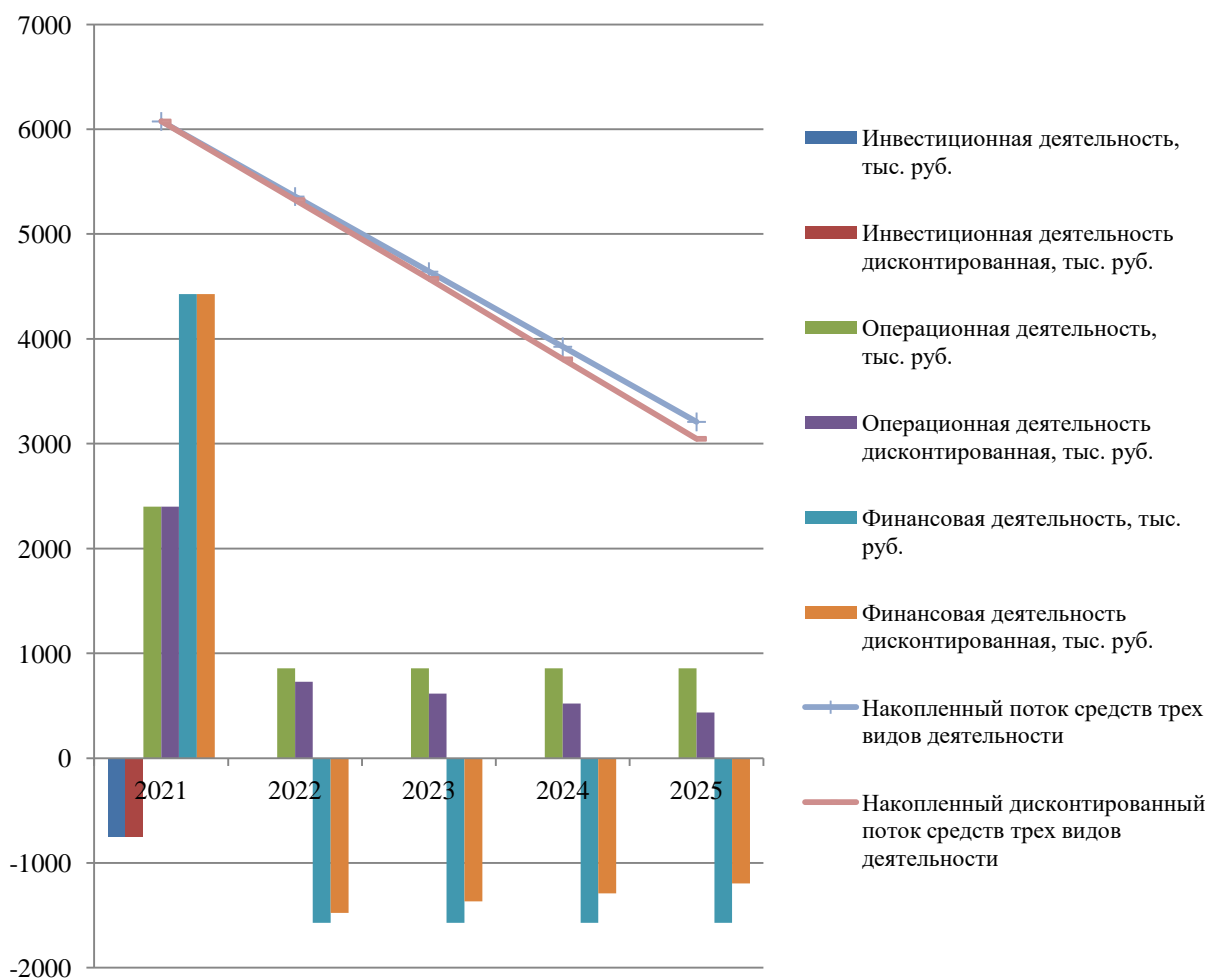


Рисунок 3.3 – Денежные потоки инвестиционного проекта трех видов деятельности

Таким образом, оценка эффективности инвестиционного проекта показала, что его внедрение не только не убыточно, но и позволит ювелирной сети «Топаз» справиться с убытками, возникшими от ее деятельности в 2020 г.

Открытие пунктов выдачи маркетплейса OZON позволит иметь стабильный доход, пока наращиваются обороты продаж сети «Топаз». Новый вид деятельности может реализовываться совместно с основным, так как в случае возникновения повторения локдауна или падения спроса в связи с распространением коронавируса данная деятельность позволит создать некий финансовый запас.

Интернет-торговля в настоящее время находится в периоде стремительного роста, поэтому в дальнейшем имеет смысл рассмотреть данную деятельность как основную для ИП Баев С.В.

### Выводы по разделу три

В целях повышения уровня экономической безопасности ювелирной сети «Топаз» автором в данном разделе выпускной квалификационной работы были изложены следующие направления: изменение структуры предложения, изменение структуры оказываемых услуг и внедрение стратегии диверсификации деятельности предприятия. Исходя из того, что рынок интернет-торговли продолжает стремительно расти в условиях распространения коронавирусной инфекции, предлагается осуществление деятельности пункта выдачи интернет-заказов в рамках внедрения проекта диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз».

Внедрение проекта диверсификации деятельности посредством открытия пунктов выдачи маркетплейса OZON позволит покрыть убыток от основной деятельности в 2020 г. ИП Баев С.В. (ювелирной сети «Топаз»), а также позволит создать дополнительный источник дохода. Спрос на ювелирные украшения, ослабленный пандемией коронавируса, начнет расти, а новый дополнительный вид деятельности будет способствовать стабильному финансовому положению предприятия.

Оценка эффективности инвестиционного проекта показала, что его внедрение не только не убыточно, но и позволит ювелирной сети «Топаз» справиться с убытками, возникшими от ее деятельности в 2020 г. Открытие пунктов выдачи маркетплейса OZON позволит иметь стабильный доход, пока наращиваются обороты продаж сети «Топаз».

Новый вид деятельности может реализовываться совместно с основным, так как в случае возникновения повторения локдауна или падения спроса в связи с

распространением коронавируса данная деятельность позволит создать некий финансовый запас.

Интернет-торговля в настоящее время находится в периоде стремительного роста, поэтому в дальнейшем имеет смысл рассмотреть данную деятельность как основную для ИП Баев С.В.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования поставленная цель была достигнута и решены поставленные задачи.

В ходе исследования были сформированы выводы, раскрывающие поставленные задачи:

1. Влияние внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия в настоящее время все больше усиливается. Своевременная оценка возможности перерастания влияющих факторов в угрозу, позволит организации этого не допустить либо, если возникновение данной угрозы неизбежно, внести необходимые коррективы в деятельность предприятия. Также постоянный мониторинг уже существующих угроз для предприятия позволит предприятию минимизировать риски их реализации.

В целях более эффективного обеспечения экономической безопасности предприятия необходимо проводить мероприятия в области экономической безопасности в разрезе отдельных структур предприятия.

Нормативно-правовой аспект является основополагающим для создания успешной системы экономической безопасности предприятия, следуя которой деятельность экономического субъекта будет максимально эффективной, а влияние угроз на предприятие будет минимизировано.

Вместе с тем в нормативно-правовой базе в сфере обеспечения экономической безопасности предприятия есть несовершенства, требующие тщательной проработки.

Разработка понятийного аппарата в сфере экономической безопасности предприятия, закреплённого на федеральном законодательном уровне, а также утверждение общей системы показателей экономической безопасности предприятия и нормативные значения к ним необходимы для эффективного обеспечения экономической безопасности на предприятии.

Диверсификацию деятельности предприятия целесообразно рассматривать как инструмент по обеспечению экономической безопасности предприятия, причем виды диверсификации зависят от сферы деятельности, размеров, ресурсов и стратегических целей предприятия. Направление диверсификации и выбор наилучшего времени для ее реализации следует выбирать, исходя из текущей стадии жизненного цикла предприятия.

2. Для исследования была выбрана сеть ювелирных магазинов «Топаз» (ИП Баев С.В.), торговые точки которой представлены в Челябинской области. Ассортимент товаров широкий (изделия для ношения, интерьерные изделия, обручальные кольца, крестильные украшения и др.), поставщиками являются крупные отечественные ювелирные заводы.

Исходя из анализа общих технико-экономических показателей, можно сказать, что до 2020 г. финансовое положение торговой сети «Топаз» было стабильным, предприятие имело положительное значение валовой прибыли.

В 2020 г. в связи с распространением коронавирусной инфекции финансовое положение сети резко ухудшилось, и предприятие за данный год имеет убытки от деятельности.

По результатам горизонтального и вертикального анализа баланса сети «Топаз» можно сказать, что в 2020 г. наблюдается резкое снижение оборотных активов, а в пассиве существенно снизились значения нераспределенной прибыли.

Проведенный SWOT-анализ показал, что количественно угрозы предприятия превосходят возможности его развития. Но в то же время у сети «Топаз» есть весомые преимущества перед конкурентами.

Рынок ювелирных изделий с 2018 г. начал снижаться, так как спрос на ювелирные изделия начал падать, и настоящее время терпит убытки из-за последствий, вызванных пандемией COVID-19, так как спрос потребителей переориентировался в сторону товаров первой необходимости. Снижение спроса

на ювелирные украшения является существенной угрозой экономической безопасности ювелирной сети «Топаз».

Предложенные направления повышения уровня экономической безопасности позволят снизить убытки от деятельности в 2020 г. и влияние данной угрозы на работу ювелирной сети «Топаз».

3. В целях повышения уровня экономической безопасности ювелирной сети «Топаз» автором в данном разделе выпускной квалификационной работы были изложены следующие направления: изменение структуры предложения, изменение структуры оказываемых услуг и внедрение стратегии диверсификации деятельности предприятия. Исходя из того, что рынок интернет-торговли продолжает стремительно расти в условиях распространения коронавирусной инфекции, предлагается осуществление деятельности пункта выдачи интернет-заказов в рамках внедрения проекта диверсификации деятельности ювелирной сети «Топаз».

Внедрение проекта диверсификации деятельности посредством открытия пунктов выдачи маркетплейса OZON позволит покрыть убыток от основной деятельности в 2020 г. ИП Баев С.В. (ювелирной сети «Топаз»), а также позволит создать дополнительный источник дохода. Спрос на ювелирные украшения, ослабленный пандемией коронавируса, начнет расти, а новый дополнительный вид деятельности будет способствовать стабильному финансовому положению предприятия.

Оценка эффективности инвестиционного проекта показала, что его внедрение не только не убыточно, но и позволит ювелирной сети «Топаз» справиться с убытками, возникшими от ее деятельности в 2020 г.

Открытие пунктов выдачи маркетплейса OZON позволит иметь стабильный доход, пока наращиваются обороты продаж сети «Топаз». Новый вид деятельности может реализовываться совместно с основным, так как в случае возникновения повторения локдауна или падения спроса в связи с

распространением коронавируса данная деятельность позволит создать некий финансовый запас.

Интернет-торговля в настоящее время находится в периоде стремительного роста, поэтому в дальнейшем имеет смысл рассмотреть данную деятельность как основную для ИП Баев С.В.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) (ред. от 14.03.2020 г.).

2 Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июля 2020 года N 1036 (ред. от 15.07.2020 г.) «О признании утратившими силу нормативных правовых актов и отдельных положений нормативных правовых актов правительства российской федерации, об отмене нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти, содержащих обязательные требования, соблюдение которых оценивается при проведении мероприятий по контролю при осуществлении федерального государственного надзора в области защиты прав потребителей».

3 Постановление Правительства Российской Федерации от 03.04.2020 N 434 (ред. от 16.10.2020 г.) «Об утверждении перечня отраслей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции».

4 Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»

5 Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 30.12.2020 г.).

6 Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.).

7 Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.).

8 Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 30.12.2020 г.).

9 Федеральный закон от 12.08.1995 N 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности» (ред. от 30.12.2020 г.).

10 Федеральный закон «Об электронной подписи» от 06.04.2011 N 63-ФЗ (ред. от 24.02.2021 г.).

11 Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 11.06.2021 г.).

12 Федеральный закон «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 N 98-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.).

13 Закон РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» от 11.03.1992 N 2487-1 (ред. от 27.12.2019 г.)

14 Приказ МНС РФ от 03.03.2003 N БГ-3-28/96 «Об утверждении Порядка доступа к конфиденциальной информации налоговых органов».

15 Азарская, М.А. Экономическая безопасность предприятия: учетно-аналитическое обеспечение / М.А. Азарская. – Йошкар-Ола: Изд-во ПГТУ, 2016. – 216 с.

16 Алексеев, А.Л. Теоретические подходы к определению понятия «Экономическая безопасность» / А.Л. Алексеев, А.В. Алексеев // Приволжский научный вестник. – 2017. – №1 (65). – С. 42–46.

17 Ачимова, Л.С. Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса организации ООО «ГРАНД МАРИН ПЛЮС» / Ачимова Л.С. // Бухгалтерский, управленческий учет и аудит. – 2016. – С. 114–119.

18 Бабаев, В.Ю. Диверсификация как инструмент управления развитием предприятия / В.Ю. Бабаев, А.А. Чернорук // Экономика и управление. – 2017. – № 4 (24). – С. 29–34.

19 Безверхая, Е. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и факторы / Е.Н. Безверхая, И.И. Губа, К.А. Ковалева // Научный журнал КубГАУ. – 2016. – № 108(04). – С. 78–87.

20 Войтехович, Е.Н. Диверсификация с позиции ресурсной теории, транзакционного и портфельного подходов / Е.Н. Войтехович, И.С. Басков // Вестник Амурского государственного университета. – 2016. – № 59. – С. 143–147.

21 Волкова, М.Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия / М.Н. Волкова // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2017. – № 4. – С. 144–147.

22 Волкова, Т.А. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия / Т.А. Волкова, С.А. Волкова // Актуальные вопросы развития современного общества сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 66–68.

23 Гудзь, Т.Б. Диверсификация деятельности предприятия: стратегия, методы, эффективность / Т.Б. Гудзь // Материалы Международной научно-теоретической конференции Сейфуллинские чтения–10: Новые перспективы подготовки конкурентоспособных кадров и роль науки в формировании индустриально-инновационной политики страны», посвященная 120-летию со дня рождения С.Сейфуллина. – Казахстан: Изд-во Казахского агротехнического университета имени С.Сейфуллина. – 2016. – С.89–91.

24 Дедюнов, А.А. Теоретико-правовые аспекты обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйственной деятельности / А.А. Дедюнов, А.С. Пальцев // XI Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых «РОССИЯ МОЛОДАЯ». – Кемерово: Изд-во Кузбасского государственного технического университета им. Т.Ф. Горбачева, 2019. – С. 68–79.

25 Касперович, С.А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения / С.А. Касперович, Е.А. Дербинская // Труды БГТУ. – 2016. – № 7 (189). – С. 278–282.

26 Козивкин, В.В. Экономическая безопасность промышленного предприятия / В.В. Козивкин // Бизнес, менеджмент и право. – 2016. – № 14. – С. 17–22.

27 Куликова, А.А. Подходы и методы управления экономической безопасностью предприятия / А.А. Куликова, П.С. Смирнова, А.И. Шорникова // TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA. – 2017. – № 5. – С. 27–32.

28 Магомедов, А.М. Развитие интернет-торговли в условиях пандемии / А.М. Магомедов // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2020 . – № 10. – С. 60–65.

29 Макаров, А.В. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / А.В. Макаров, А.Р. Гарифуллин // Известия УрГЭУ. – 2016. – № 1 (27). – С. 27–36.

30 Могилевская, О. М. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса как инструмент оптимизации имущественного состояния организации (на примере ООО «Урожайное») / О. М. Могилевская // Молодой ученый. – 2017. – № 9 (143). – С. 425–428.

31 Мусатаева, М.О. Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности / М.О. Мусатаева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 23. – С. 26–30.

32 Рудык, Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: учебно-практическое пособие / Н. Б. Рудык. – М.: Дело. – 2016. – 412 с.

33 Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: учеб. пособие по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 136 с.

34 Селиванов, А.И. Экономическая безопасность России: теоретический и практический ренессанс системного подхода / А.И. Селиванов // Вестник финансового университета. – 2017. – № 2. – С. 54–65.

35 Серебрякова, Н.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия / Н.А. Серебрякова, С.А. Волкова, Т.А. Волкова // Вестник ВГУИТ. – 2016. – № 4. – С. 14–19.



36 Сухова, О.В. Применение метода SWOT-анализа в исследовании системы управления организации / О.В. Сухова, В.И. Чуркина // Материалы научно-практической конференции «Общество и цивилизация: Тенденции и перспективы развития современного общества в XXI веке». – Воронеж: Научно-исследовательские публикации, 2016. – С. 12–27.

37 Юдина, И.С. К вопросу об определении термина «диверсификация» / И.С. Юдина, А.П. Антонов // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2016. – № 6. – С. 15–21.

38 Яскевич, В.И. Организационные основы безопасности фирмы / В.И. Яскевич. – М.: Ось-89, 2017. – 368 с.

39 Рынок ювелирных изделий в 2020 году: анализ и прогноз // Маркетинговое агентство MegaResearch. – 2020. URL: [https://www.megaresearch.ru/news\\_in/rynok-yuvelirnykh-izdeliy-v-2020-godu](https://www.megaresearch.ru/news_in/rynok-yuvelirnykh-izdeliy-v-2020-godu).

40 Спрос и приложение: как Ozon, Wildberries и KazanExpress завоевали Челябинск. – 2020. URL: <https://74.ru/text/business/2021/01/27/69724026/>.

41 Минфин предложил включить ювелирную отрасль в список наиболее пострадавших отраслей от коронавируса / Официальный сайт Минфин России. – 2020. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=37029\\_minfin\\_predlozhil\\_vklyuchit\\_yuvelirnuyu\\_otrasl\\_v\\_spisok\\_naibolyee\\_postradavshikh\\_otraslei\\_ot\\_koronavirusa](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=37029_minfin_predlozhil_vklyuchit_yuvelirnuyu_otrasl_v_spisok_naibolyee_postradavshikh_otraslei_ot_koronavirusa).

42 Экономическая безопасность предприятия // Международная правоохранительная организация. – 2016. URL: [http://mpaantiterror.ru/obespechenie\\_bezopasnosti.php](http://mpaantiterror.ru/obespechenie_bezopasnosti.php).

43 Pitts, R.A. Firm diversity: conceptualization and measurement / R.A. Pitts, H.D. Hopkins // Academy of Management Review. – 1982. – № 7. – pp. 620–629.