

**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 ПРОВЕРЕН**

Рецензент,

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ А.В. Карпушкина /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г.

Выявление угроз экономической безопасности предприятия и разработка мер по их нейтрализации (на примере ЗАО «Пеплос»)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.05.01. 2021120/301/381 ВКР**

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Руководитель ВКР ст. преподаватель**

\_\_\_\_\_/ Хомякова Т.С. /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г.

**Автор**

студент группы ЭУ – 671  
\_\_\_\_\_/ Васильева А.В. /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Нормоконтролер, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ Голованов Е.Б. /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Васильева А.В. «Выявление угроз экономической безопасности предприятия и разработка мер их нейтрализации (на примере предприятия ЗАО «Пеплос»». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 671, 94 стр., 38 ил., 45 табл., библиогр. список – наим 52.

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

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты угроз экономической безопасности предприятия, проанализирована организационная структура ЗАО «Пеплос».

Дана оценка финансового состояния предприятия. Проведен анализ и выявлены возможные риски и угрозы экономической безопасности. На основе выявленных недостатков и угроз экономической безопасности предприятия предложены рекомендации по их нейтрализации.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Понятие экономической безопасности предприятия.....	8
1.2 Характеристика угроз экономической безопасности предприятия.....	15
1.3 Основные угрозы экономической безопасности в швейной промышленности.....	22
2 АНАЛИЗ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ШВЕЙНО ФАБРИКИ «ПЕПЛОС».....	33
2.1 Краткая характеристика ЗАО «Пеплос».....	33
2.2 Анализ финансового состояния ЗАО «Пеплос».....	41
2.3 Возможные риски и угрозы экономической безопасности ЗАО «Пеплос».....	52
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗАО «ПЕПЛОС».....	67
3.1 Характеристика мероприятий, связанных с нейтрализацией угроз экономической безопасности предприятия.....	65
3.2 Мероприятия по устранению угроз экономической безопасности ЗАО «Пеплос».....	76
3.3 Эффективность мероприятий по нейтрализации угроз экономической безопасности.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ЗАО «Пеплос».....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах .....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Сравнение цен аналогичного оборудования.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Альбом иллюстраций.....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Экономическая безопасность отдельного предприятия находится в значительной зависимости от состояния и уровня безопасности государственного бюджета, безопасности системы налогообложения, финансово-денежной системы государства и др. Однако, несмотря на большой интерес к ней отечественных и зарубежных ученых и практиков, следует отметить, что существующие разработки в основном посвящены различным аспектам национальной и региональной безопасности и в значительно меньшей степени – вопросам экономической безопасности предприятий.

Среди проблем экономической безопасности предприятия, требующих безотлагательного решения, необходимо выделить следующие: отсутствие определенности в выборе составляющих экономической безопасности предприятия; наличие значительных затруднений формализованного описания динамических свойств предприятия с точки зрения обеспечения его экономической безопасности во взаимосвязи с действиями дестабилизирующих факторов; отсутствие общепризнанных отечественных методик оценки уровня составляющих экономической безопасности предприятия, поскольку подходы, получившие признание в зарубежной практике, не всегда можно применить в условиях экономики Российской Федерации.

Таким образом, проблема экономической безопасности предприятия требует комплексного подхода, осуществление которого достаточно сложно. Проблема экономической безопасности предприятий в последнее время приобрела особую актуальность.

Цель работы состоит в оценке угроз экономической безопасности ЗАО «Пеплос» и разработка мер по их нейтрализации.

Достижение цели связано с постановкой и решением следующих задач:

- дать понятие и описать сущность экономической безопасности предприятия;
- оценка финансового состояния ЗАО «Пеплос»;

- выявление угроз экономической безопасности ЗАО «Пеплос»;
- разработка мер по нейтрализации угроз экономической безопасности ЗАО «Пеплос» и расчет экономического эффекта от мероприятий.

Объектом исследования является швейная фабрика «Пеплос».

Предметом исследования выступают внешние и внутренние угрозы экономической безопасности ЗАО «Пеплос» и предложение по их нейтрализации.

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные концепции, посвященные вопросам определения экономического содержания, методологии оценки и механизмов обеспечения экономической безопасности, представленных в классических и современных трудах ученых – экономистов.

Теоретическим аспектам этой проблемы посвятили свои работы, такие учёные как Л.Ц. Бадмахалгаев, М.К. Бойдало, В.А. Богомолов, Л.А. Кормишкина, О.В. Климочкин, А.Е. Суглобов, Эриашвили Н.Д.

Проанализированы работы российских авторов, которые занимаются исследуемой проблемой, в том числе монографические издания, результаты научных исследований, представленные в сети Интернет.

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

При написании работы использовались такие методы исследования, как: метод абсолютных и относительных разниц, группировка, сравнение, обобщение, метод цепных подстановок.

Период исследования 2018-2020 годы.

Практическая значимость работы состоит в том, что использование разработанных рекомендаций поможет снизить негативное влияние угроз экономической безопасности предприятия ЗАО «Пеплос».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие экономической безопасности предприятия

Концепция экономической безопасности предприятия включает в себя три основных подхода к определению сущности данного понятия, которые основаны на использовании фактора возникновения угроз деятельности предприятия, целей функционирования предприятия или смешении данных двух аспектов.

Основные подходы к определению понятия экономической безопасности предприятия приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Понятие и сущность экономической безопасности предприятия

Авторы	Понятие экономической безопасности	Характеристика
Кузнецова Е.И., Бобошко, В.И., Кормишкина Л.А., Илякова И.Е. и др. [10,30]	Экономическая безопасность предприятия – это наиболее эффективное использование ресурсов государства предприятия для предотвращения угроз и обеспечения стабильной работы предприятия в настоящее время и в будущем.	Эффективность использования корпоративных ресурсов характеризует экономическую безопасность предприятия. Однако данный подход не указывает на критерии оценки такого состояния предприятия как такового.
Ю.П. Маркина, Богомолов В.А., Манохина Н.В и др. [13,43]	Экономическая безопасность предприятия – это непрерывный процесс, обеспечивающий стабильность его деятельности, финансовое благополучие, регулярную прибыльность и достижение установленных целей и задач хозяйственной деятельности.	Отсутствует упоминание каких-либо угроз. Ключевым моментом является текущее состояние и цели компании. Акцент делается на непрерывность процесса обеспечения экономической безопасности.
Родионова Л.Н., Эриашвили, Н.Д. и др. [32,51]	Экономическая безопасность предприятия – это защита его жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, то есть защита структуры бизнеса, производственно-экономического потенциала посредством специальных мер правового, экономического, организационного, информационного и технического характера.	С точки зрения смешанного подхода нивелируется разница между обратными «угрозами» и «негативными факторами». Акцент делается на том, что экономическая безопасность достигается системой мер. При этом использование таких мер не является одномоментным.

Экономическая безопасность предприятия – это комплексное понятие, связан-

ное связана не столько с внутренним состоянием самого предприятия, сколько с воздействием внешней среды, с ее субъектами, с которыми предприятие вступает во взаимодействие [11, с. 9].

Сложность определения сущности экономической безопасности обусловлена следующими факторами:

- наличие внешних и внутренних угроз и необходимость ресурсных затрат для нейтрализации, устранения или минимизации воздействия таких угроз в целях обеспечения экономической безопасности;

- обеспечение постоянного характера экономической безопасности, указывающего на необходимость принятия устойчивых и адекватных мер по защите предприятий;

- необходимость учета целей и задач хозяйственной и финансовой деятельности предприятий с учетом обеспеченности их производственно-экономическим потенциалом.

Данные факторы объективно выражаются в полной совокупности интересов конкретного предприятия. Экономическая безопасность предприятия – это состояние экономических агентов, при котором они наиболее полно и эффективно используют имеющиеся в их распоряжении корпоративные ресурсы для поддержания стабильного функционирования предприятия в настоящем и будущем периодах [27, с. 41].

Цели обеспечения экономической безопасности предприятия: формирование условий для максимально стабильного текущего развития предприятия, достижение эффективного функционирования организации, создание перспектив будущего роста предприятия, выполнение стратегических целей компании, устранение или минимизация влияния объективных и субъективных негативных факторов. При этом не имеет значения организационная структура, штатное расписание, численность сотрудников, цепочки бизнес – процессов, распределение бизнес – единиц и т.д. [41, с. 61].

Достижение состояния экономической безопасности предприятия – это обес-

печение нормального функционирования предприятия при изменяющихся условиях [50, с. 22].

Объективные условия формирования, поддержания и постоянного повышения экономической безопасности предприятия представлены на рисунке 1.1.

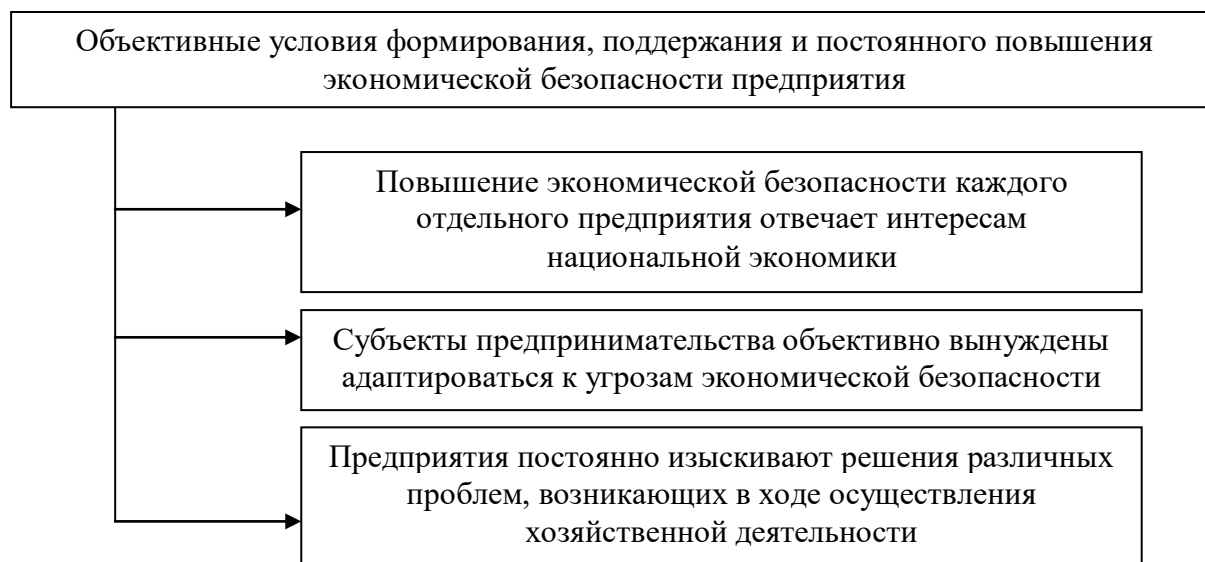


Рисунок 1.1 – Объективные условия формирования, поддержания и постоянного повышения экономической безопасности предприятия

Модернизация производственно – экономического потенциала в масштабах национальной экономики Российской Федерации усиливает необходимость противодействия угрозам экономической безопасности на уровне отдельных предприятий [14, с. 80].

Уровень экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его руководство и специалисты смогут избежать возможных угроз и ликвидировать вредные последствия. В общем смысле, безопасность – это состояние и способность экономической системы противостоять опасности разрушения ее организационной структуры и статуса, а также препятствиям в достижении целей развития [37, с. 122].

Источники негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия представлены на рисунке 1.2.



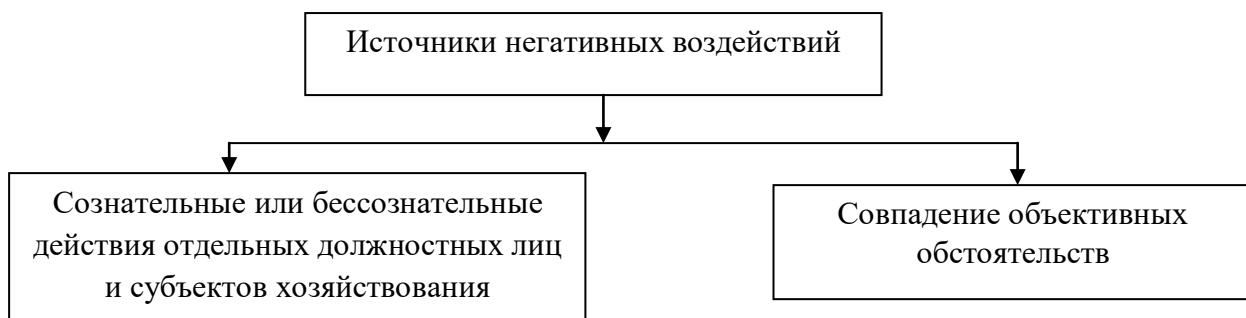


Рисунок 1.2 – Источники негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия

К первой группе источников относятся органы государственной власти, международных организаций, предприятий – конкурентов и т.д. Ко второй группе источников относятся научные открытия и технологические разработки, состояние финансовой конъюнктуры на рынках данного предприятия, форс-мажорные обстоятельства и т.п. [25, с. 16].

Цель экономической безопасности предприятия – гарантирование его стабильного и эффективного функционирования и высокого потенциала развития.

Основные задачи экономической безопасности представлены на рисунке 1.3.

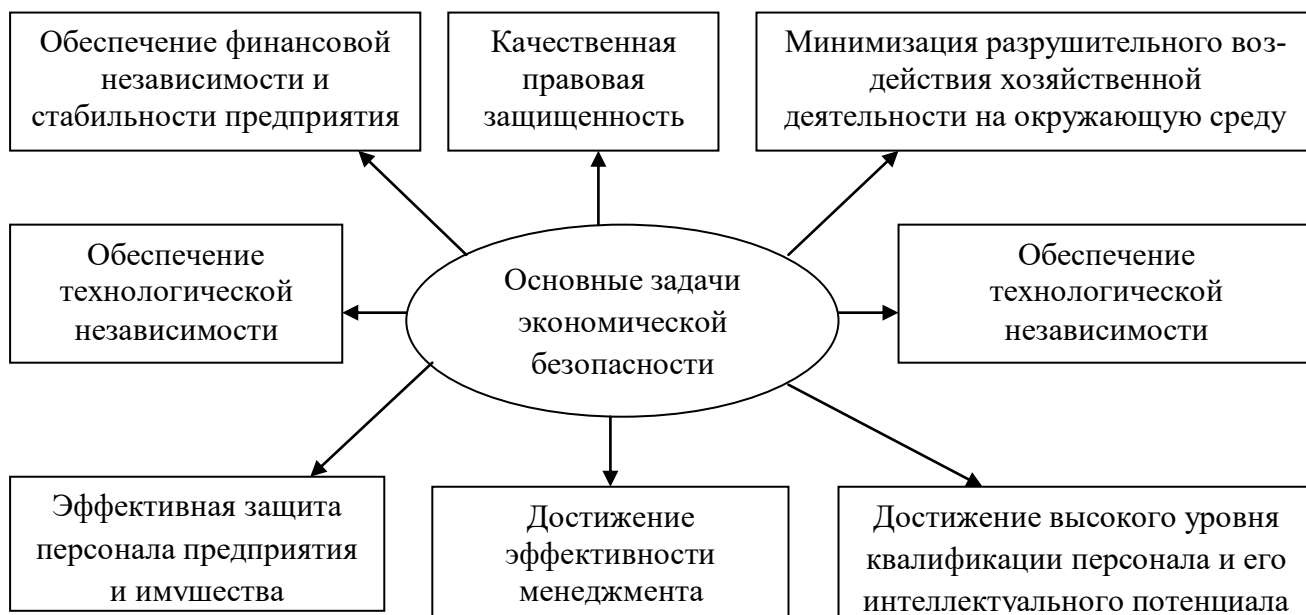


Рисунок 1.3 – Основные задачи экономической безопасности предприятия

Факторы, формирующие соответствующий уровень экономической безопасности предприятия, разнообразны и в каждой отрасли производства имеют свою специфику [8, с. 45]. Общие факторы, влияющие на уровень экономической безопасности предприятия, представлены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Общие факторы, влияющие на уровень экономической безопасности предприятия

К факторам производства, которые непосредственно обеспечивают деятельность, относятся следующие: размещение предприятия; имеющиеся природные ресурсы, доступность использования и качественные показатели; наличие трудовых ресурсов, их образовательно-квалификационный уровень; имеющаяся производственная инфраструктура; социально-экономическая инфраструктура и уровень материального благосостояния населения [23, с. 61].

Стабильный спрос на продукцию – фактор, который влияет на равномерность развития производства.

Надежность контрагентов обеспечивают долгосрочные договоры на поставку необходимого сырья и материалов [49, с. 34].

Государственное регулирование деятельности предприятия заключается в защите собственного товаропроизводителя независимо от форм собственности на средства производства, регулировании государственной налоговой политики и содействии производству [34, с. 120].

Государство должно гарантировать тайну научно-технических достижений, разработку новых технологий, интеллектуальной собственности, ноу-хау, в том числе и коммерческую тайну [29, с. 80].

Важна компетентность руководства предприятия (высококвалифицированные кадры, система их подготовки и формы обучения, создание для них соответствующих производственных и социально-экономических условий).

Виды мер безопасности представлены на рисунке 1.5.

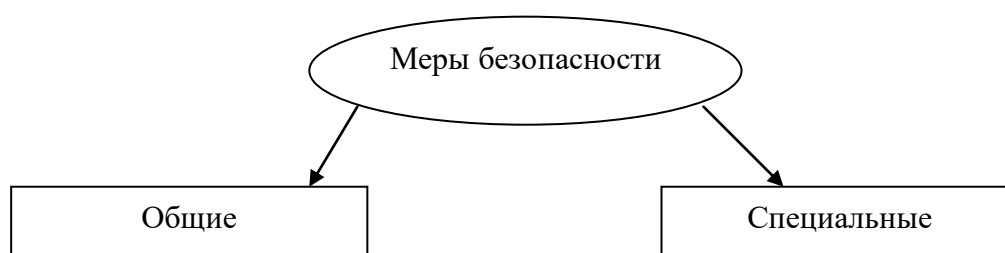


Рисунок 1.5 – Виды мер экономической безопасности предприятия

Общие меры – это предотвращение возможных угроз соблюдением нормативов безопасности (осуществляет управленческий персонал). Специальные меры – это прекращение угрозы конфиденциальными методами и методами работы в чрезвычайных ситуациях (осуществляют работники) [12, с. 57].

Основной целью общих мер безопасности является предотвращение возникновения возможных угроз и их осуществление разработкой и соблюдением, так называемых нормативов безопасности, начиная с режима и заканчивая регламентацией и мотивацией поведения работников организации.

В разработке и выполнении общих мер экономической безопасности принимают участие руководители различных уровней управления и структурных подразделений и рядовые работники, для которых этот вид деятельности предусмотрен в должностных обязанностях или является составляющей их работы, но не является их основной деятельностью [21, с. 101].

Основной целью специальных мер безопасности является прекращение действия угрозы на любой стадии реализации конфиденциальными методами и мето-

дами работы в чрезвычайных ситуациях.

Реализацией специальных мер безопасности занимаются работники, для которых это является предметом деятельности и основной работой. Факторами, влияющими на результаты хозяйственной деятельности, могут быть состояние предпринимательской среды, наличие сырьевых и энергетических ресурсов, развитие транспортных и других коммуникаций, состояние конкурентов, наличие свободных трудовых ресурсов, уровень их профессиональной подготовленности, уровень жизни населения и др. [44, с. 12].

Объекты защиты от потенциальных угроз представлены на рисунке 1.6.

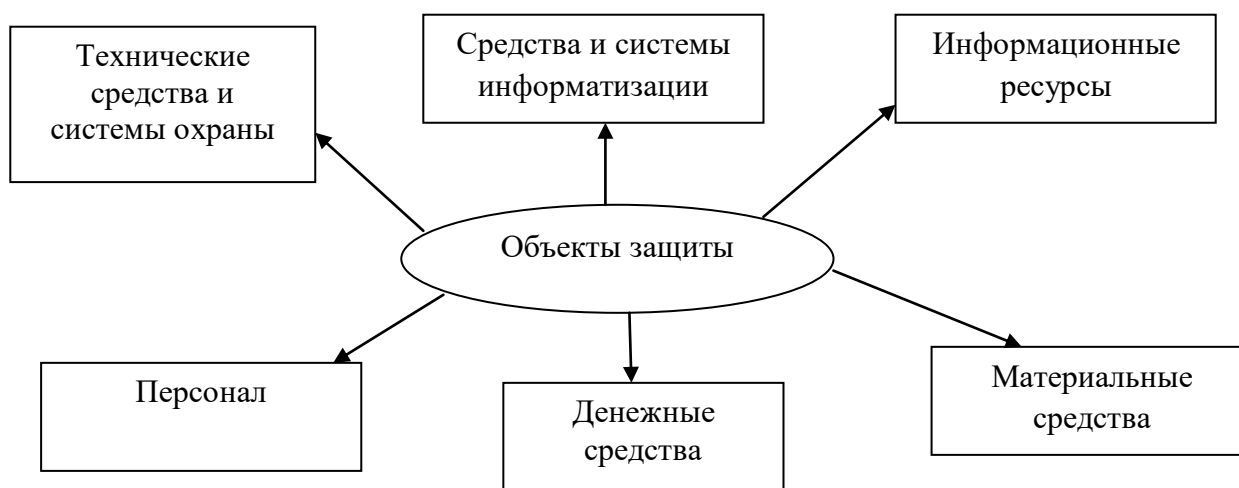


Рисунок 1.6 – Объекты защиты от потенциальных угроз

К персоналу относят руководящих работников, производственный персонал, обладающий информацией, составляющей коммерческую тайну, работников внешних служб и другой персонал [31, с. 12].

К материальным средствам относят здания, сооружения, хранилища, оборудование, транспорт, финансовые документы и др. [45, с. 18].

К информационным ресурсам с ограниченным доступом относят ресурсы, составляющие служебную и коммерческую тайну и другую конфиденциальную информацию, информационные массивы и базы данных, программное обеспечение и т.п.

К средствам и системам информатизации относят автоматизированные системы и вычислительные сети различного уровня и назначения, линии телефонной связи, технические средства передачи информации, вспомогательные средства и системы [15, с. 69].

Таким образом, экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем.

Систему экономической безопасности организации можно определить как комплекс действий и решений в сфере управления. Меры по предотвращению экономических угроз должны обеспечиваться их реальной оценкой, анализом причин и последствий всех негативных воздействий и оказывать благотворное влияние на достижение целей хозяйствующего субъекта и его жизненно важных интересов.

## 1.2 Характеристика угроз экономической безопасности предприятия

В современных условиях экономическая безопасность приобретает особый смысл и ведущую роль в развитии экономики организаций. Экономическая безопасность предприятия является комплексным понятием и связана не столько с внутренним состоянием самого предприятия, сколько с воздействием внешней среды, с ее субъектами, с которыми предприятие вступает во взаимодействие.

Выявление угроз – одна из важнейших задач обеспечения экономической безопасности [38, с. 106].

Угроза – это наиболее конкретная и непосредственная форма опасности или совокупность условий и факторов, создающих опасность для предприятий. Угроза представляет собой адресное негативное воздействие, имеет субъект и объект угроз, основной ее целью является нанесение ущерба. Виды угроз экономической безопасности предприятия подразделяются по различным признакам [40, с. 67].

Деление угроз по возможности прогнозирования представлено на рисунок 1.7.



Рисунок 1.7 – Деление угроз экономической безопасности по возможности

Деление угроз по результатам представлено на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Деление угроз экономической безопасности по результатам

Деление угроз по объему последствий (объему потерь или убытков) представлено на рисунке 1.9 [30, с. 22].

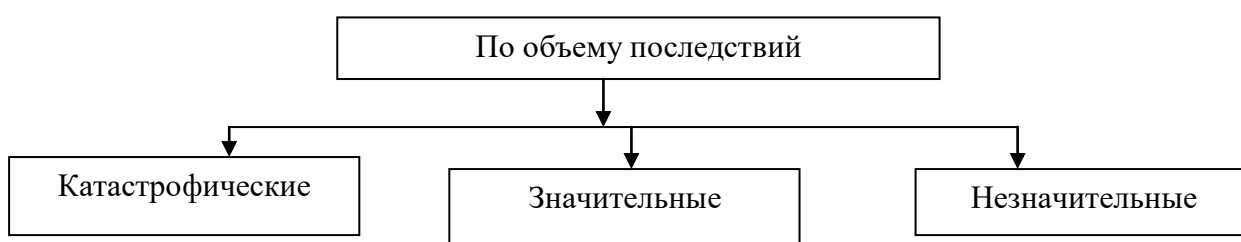


Рисунок 1.9 – Деление угроз экономической безопасности по объему последствий

Деление угроз по вероятности наступления представлено на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Деление угроз по вероятности наступления [33, с. 79]

Конкретные угрозы экономической безопасности, возникающие в результате влияния данных факторов, могут иметь различную природу и характер проявления, определяемые спецификой и сферой деятельности предприятия.

Уровень экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его руководство способно предотвратить появление внутренних и внешних угроз и ликвидировать вредные последствия отдельных отрицательных составляющих внешней и внутренней среды [19, с. 51].

Деление угроз по природе возникновения представлено на рисунке 1.11.

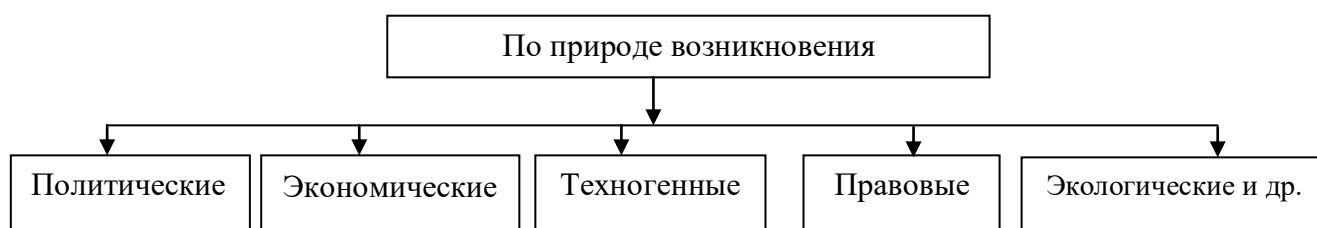


Рисунок 1.11 – Деление угроз по природе возникновения

Конкретное выражение возможных угроз экономической безопасности компании выражается в наступлении определенного события, которое прямым, косвенным или опосредованным образом негативно влияет на деятельность компании в настоящее время или повлияет в относительно недалеком будущем. При этом такое событие может оказать одномоментное влияние или продолжать влиять в течение некоторого времени [6, с. 13]. Распределение на основные и дополнительные угрозы является достаточно условным, поскольку дополнительные угрозы

чаще всего выступают частными случаями основных угроз. Деление угроз по месту возникновения представлено на рисунке 1.12.



Рисунок 1.12 – Деление угроз по месту возникновения

Внешние угрозы возникают за пределами предприятия, они не связаны с его производственной деятельностью. Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, можно сгруппировать, выделив: политические, социально-экономические, экологические, научно-технические, технологические, юридические, климатические, демографические и др. [20, с. 9].

К внешним угрозам относятся следующие:

- неблагоприятные изменения политической ситуации;
- макроэкономические потрясения;
- изменение законодательства, влияющего на условия хозяйственной деятельности (налогового, отношений собственности, договорного и т.п.);
- неразвитость инфраструктуры рынка [20, с. 19];
- противоправные действия криминальных структур;
- использование недобросовестной конкуренции;
- моральные угрозы, запугивание, шантаж, хищения материальных средств;
- заражение компьютерных программ вирусами;
- противозаконные финансовые операции [35, с. 40];
- чрезвычайные ситуации природного и технического характера;
- несанкционированный доступ конкурентов к конфиденциальной информации предприятия;
- противоправные действия конкурентов, их стремление овладеть контрольным пакетом акций;



– кражи денежных средств и ценностей, мошенничество, повреждение зданий, помещений и т.д.

Внутренние угрозы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия, его персоналом. Они обусловлены процессами, возникающими в производстве и при реализации продукции, и могут повлиять на результаты бизнеса [36, с. 17].

К внутренним угрозам экономической безопасности бизнеса относятся следующие:

- недостаточный уровень дисциплины;
- противоправные действия работников, нарушение режима хранения конфиденциальной информации, выбор ненадежных партнеров;
- отток квалифицированных кадров; недостаточная патентная защищенность;
- аварии, пожары, взрывы [22, с. 7];
- перебои в энерго-, водо-, тепло снабжении;
- низкий образовательный уровень руководителей;
- существенные упущения в планировании, связанные, прежде всего с выбором цели, неправильная оценка возможностей предприятия.

Основные внутренние и внешние угрозы экономической безопасности предприятия расписаны в таблице 1.2 [39, с. 140].

Таблица 1.2 – Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности

Внутренние	Внешние
<ul style="list-style-type: none"><li>– низкий профессиональный уровень руководителей;</li><li>– нарушение трудовой дисциплины;</li><li>– мошенничество сотрудников;</li><li>– отток квалифицированных кадров;</li><li>– отток квалифицированных кадров;</li><li>– низкая компетентность кадров;</li><li>– нарушение режима сохранения государственной тайны;</li><li>– аварии, пожары, взрывы;</li><li>– выход из строя компьютерной техники;</li><li>– недоработка стратегического и тактического плана;</li><li>– хищение материальных средств.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– неблагоприятное изменение политической ситуации;</li><li>– изменение законодательства;</li><li>– макроэкономические потрясения (дефицит бюджета, инфляция, и т.д.);</li><li>– противоправные действия криминальных структур;</li><li>– промышленно-экономический шпионаж;</li><li>– запугивание, шантаж и физическое воздействие на руководителей и членов их семей;</li><li>– чрезвычайные ситуации природного и технического характера;</li><li>– повреждение зданий, помещений от внешнего воздействия.</li></ul>

Уровень экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его руководство способно предотвратить появление внутренних и внешних угроз и ликвидировать вредные последствия отдельных отрицательных составляющих внешней и внутренней среды [42, с. 56].

Типы и виды возможных угроз экономической безопасности предприятия, которые могут возникнуть вследствие действия внешних и внутренних факторов, представлены на рисунке 1.13.

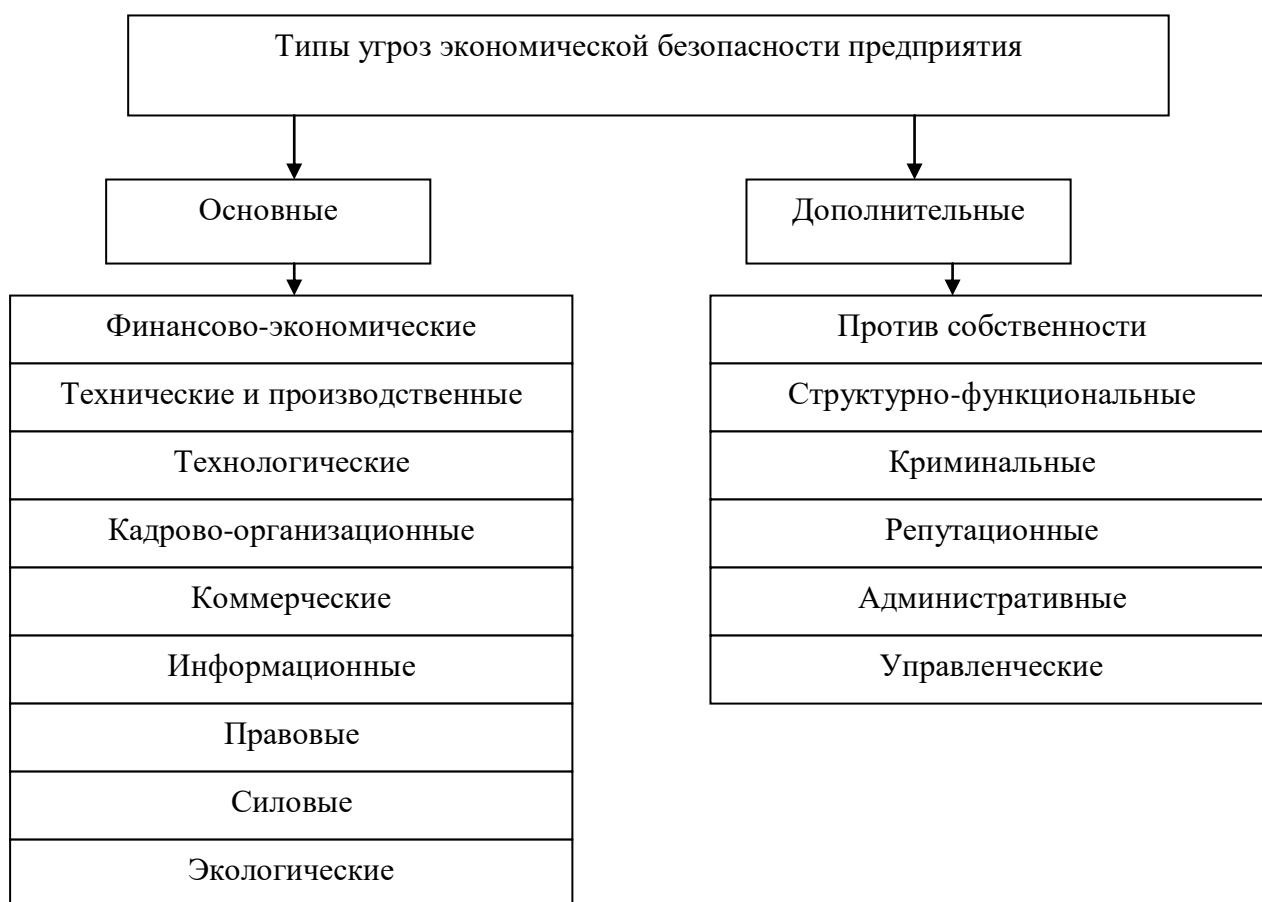


Рисунок 1.13 – Типы и виды возможных угроз экономической безопасности предприятия

Рассмотрим виды угроз по сферам возникновения:

Экономические угрозы – это правовая неопределенность экономических отношений, ограничения со стороны государства возможностей экономического роста; коррупция; принуждение производителей продавать продукцию опреде-

ленным потребителям; ограничения доступа на рынок посредством монопольного сговора фирмы – конкурента с другими фирмами – монополистами; мошенничество со стороны фирм – конкурентов; присвоение и растрата имущества; подделка продукции; нарушение договорных отношений партнерами.

Силовые угрозы – кражи, вымогательство; выведение из строя оборудования; уничтожение и повреждение имущества; стихийные бедствия, аварии, катастрофы и теракты [9, с. 50].

Информационные угрозы – экономический шпионаж; разглашение или неправомерное использование информации; социальные конфликты вокруг или внутри организации; присвоение товарных знаков фирмы [47, с. 90].

Следовательно, предприятие, являющееся сложной развивающейся и взаимодействующей системой, постоянно находится в процессе взаимодействия объектов угроз с внешней средой [24, с. 78].

Внешняя среда является основным источником экономических угроз безопасности хозяйствующих субъектов. Предприятие непрерывно находится в процессе обмена с внешней средой, именно этим обеспечивая себе шанс на выживание. В качестве основных объектов защиты производственного процесса при усилении угроз экономической безопасности выделяют следующие: внеоборотные активы (здания, сооружения, техническое оборудование, коммуникации, транспорт); оборотные активы (нематериальные активы, запасы и затраты сырья, основные и вспомогательные материалы, денежные средства); кадры организации; взаимодействие организации с контрагентами на основе договоров; информационные базы организации [48, с. 135].

Наиболее разрушающее воздействие на объект безопасности оказывает групповое взаимодействие субъектов угроз. Основной угрозой для экономической безопасности хозяйствующих субъектов является лишение возможности получить необходимые для производства ресурсы из внешней среды. Субъекты экономических угроз безопасности носят разрушающий характер в отношении объекта и являются одной из первопричин возникновения опасностей [28, с. 50].

Для того чтобы провести качественный анализ деятельности предприятия, необходимо рассматривать все угрозы в комплексе. В настоящее время это достаточно актуально, так как сейчас много кризисных ситуаций и наступление одной угрозы может повлечь за собой появление второй и усилить негативное воздействие на деятельность предприятия.

В связи с этим предприятию необходимо постоянно анализировать угрозы. Это позволит хозяйствующему субъекту предотвратить появление угроз на стадии зарождения, сократить все негативные последствия от них и обеспечить свою экономическую безопасность.

### 1.3 Основные угрозы экономической безопасности в швейной промышленности

Состояние системы швейной промышленности, как важнейшего элемента народного хозяйства страны, показывает, что осуществляемая промышленная политика совершенно не учитывает интересы экономической и национальной безопасности страны. Объективно, необходимо усиление государственного регулирования развития системы швейной промышленности [26, с. 17].

Товарооборот в швейной промышленности, несмотря на фактическое отсутствие оптовой торговли, происходит 2 – 4 раза в год, что обеспечивает прирост объема производства на каждые дополнительные 100 млн. рублей оборотных средств на сумму 350 – 500 млн. рублей в год. Объем производства товаров легкой промышленности в 2014-2019 гг. (прогноз до 2025 г.) показан на рисунке 1.14.



Рисунок 1.14 – Объем производства товаров легкой промышленности в 2014-2019 гг. (прогноз до 2025 г.) [52]

Согласно рисунку, 1.14 помимо существенного объема денежных средств, генерируемого потребителями продукции швейной промышленности, потенциальным инвестиционным преимуществом отрасли является быстрая отдача вложенных средств, что позволяет эффективно использовать заемные и субсидированные средства [17, с. 41].

На некоторых текстильных секторах карантины, связанные с пандемией КО-ВИД – 19 и ограничения на экспорт практически не сказались:

- нетканые, синтетические материалы и технические ткани выросли на 12% (за 5 лет прирост более 40%);
- увеличился выпуск смесовых, хлопчатобумажных и шерстяных тканей (не менее 8%, данные уточняются);
- доля рынка отечественной продукции в группе домашнего текстиля составила 70% (рисунок 1.15);
- замкнуты первые цепочки от выращивания льна до выпуска высококачественных льняных тканей и готовой одежды (Вологда и Волгоград);
- на конец 2020 года загрузка швейных мощностей достигла уровня 90-92%;
- крупные мировые бренды приступили к поиску площадок для производства своей продукции в России (Inditex, Decathlon и др.);

– на 9% увеличился экспорт российской спортивной одежды outdoor, объём выпуска вырос на 13%.

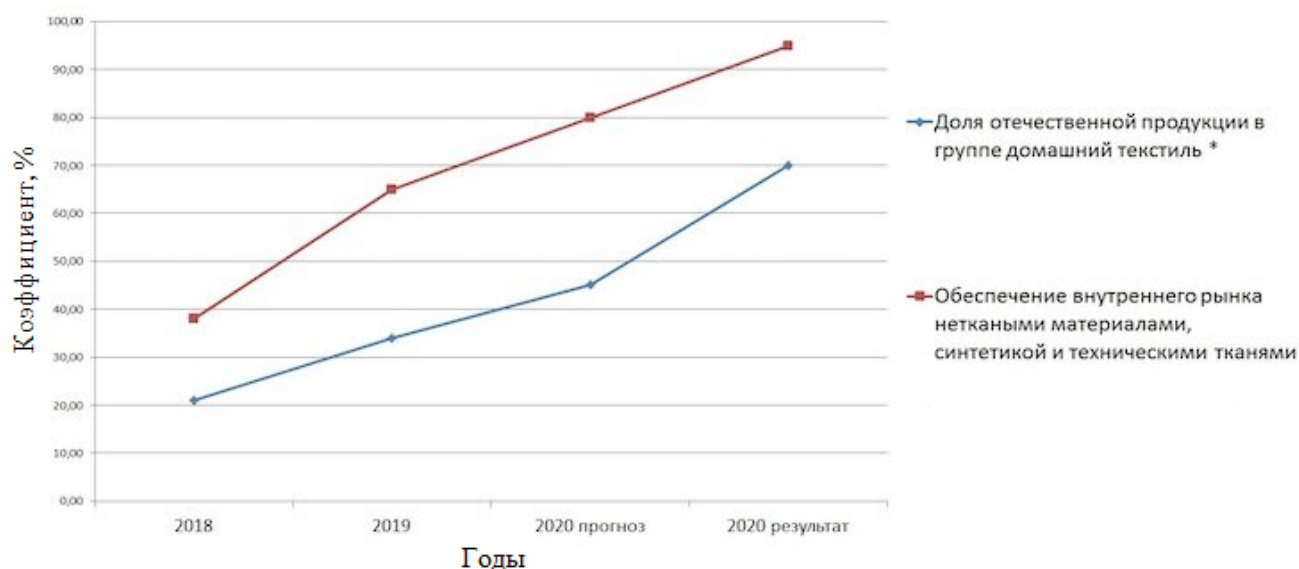


Рисунок 1.15 – Рост отдельных показателей в 2020 году в текстильной отрасли в сравнении с предыдущими периодами [52]

Увеличилась доля готовой продукции для населения (одежда, трикотажные и меховые изделия, обувь) с 40 процентов до 43,4 процентов, доля натуральных и искусственных кож для обуви и кожгалантерейных изделий – с 9 процентов до 12 процентов, появились новые товары медицинского назначения, ткани для текстильных обоев и другие виды.

Доминирующее положение в товарной структуре проданных товаров занимает продукция текстильных отраслей (хлопчатобумажной, шерстяной, льняной, шелковой, трикотажной, нетканых материалов и др.), доля которой в объеме отгруженной продукции в 2020 году составила 52,1%, а доля продукции швейной, кожевенно-меховой, обувной и других отраслей – 47,9% (рисунок 1.16).

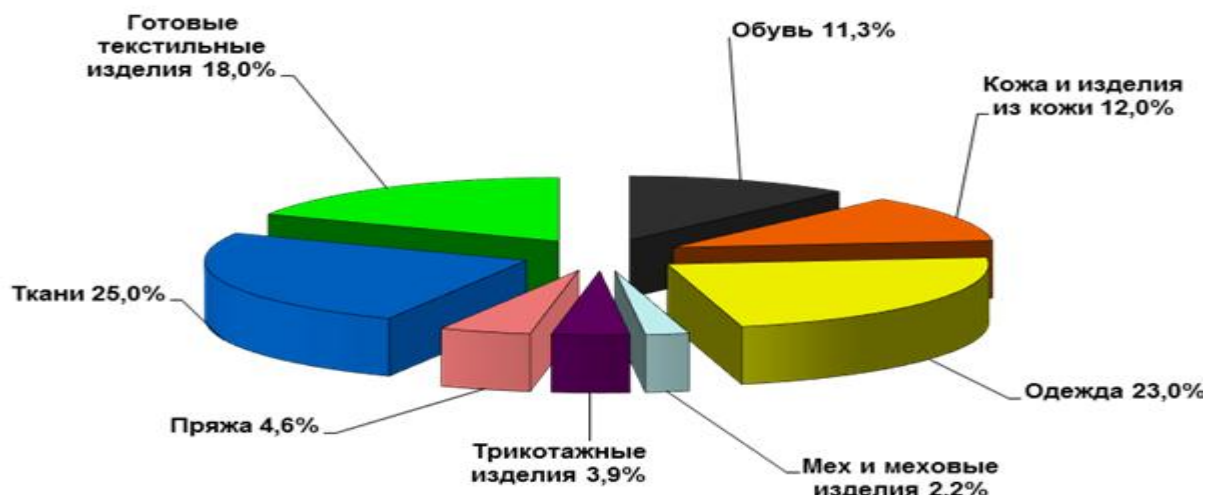


Рисунок 1.16 – Структура товарного выпуска продукции швейной промышленности в РФ [52]

Однако в этих условиях при разнообразии сценариев экономического роста большое внимание уделялось развитию швейной промышленности и занятости в ней, особенно на первых этапах трансформационных процессов. В силу этого, необходима разработка промышленной политики в целом и развития швейной промышленности, в частности. Ослабление государственного регулирования в области промышленности в целом и швейной в частности, привели к тому, что одна треть промышленного потенциала уже не может быть задействована в процессе производства, то есть нежизнеспособна и лишь одна треть современного потенциала имеет возможность быть использованной, отвечает требованиям мирового научно-технического прогресса. Снижение прибыли предприятий швейной промышленности обусловлено многими причинами, одна из которых высокие издержки производства (рисунок 1.17), в структуре которых существенно увеличивается доля затрат на топливно-энергетические ресурсы. Это связано с более высокими темпами роста тарифов на эти ресурсы по сравнению с отпускными ценами на сырье и на продукцию отрасли.

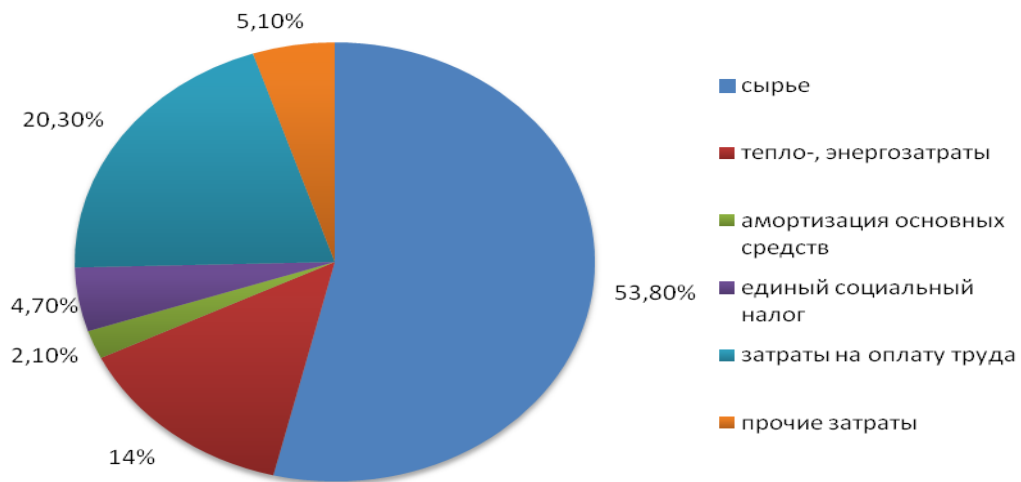


Рисунок 1.17 – Среднеотраслевая структура издержек производства продукции швейной промышленности, % [52]

Здесь следует отметить, что, имея низкую заработную плату в обрабатывающем комплексе страны, текстильная отрасль вынуждена оплачивать постоянно растущие тарифы на электроэнергию, тепло, газ, в которые заложен высокий уровень зарплаты работников соответствующих отраслей [5].

Рассматривая основные направления развития системы швейной промышленности, выработка ее основных концептуальных положений должна учитывать взаимодействие научно-технического прогресса, экономических, социальных, демографических факторов. Необходимость государственного регулирования системного развития швейной промышленности в настоящее время очевидна, поскольку в перспективе эта проблема может приобрести характер, связанный с национальной и экономической безопасностью страны.

В современных условиях угрозы экономической безопасности швейной промышленности связаны с прогнозированием, администрированием, планированием, финансированием, бюджетированием, налогообложением, кредитованием, учетом и контролем. Основные факторы и условия обеспечения экономической безопасности организации швейной промышленности, представлены на рисунке 1.18 [16, с. 109].





Рисунок 1.18 – Факторы и условия обеспечения экономической безопасности организации швейной промышленности

Экономические факторы являются более значимыми по степени влияния на функционирование и обеспечение экономической безопасности любой компании, так как уровень мирового экономического развития оказывает существенное влияние на основные финансовые показатели организации (стремление к достижению уровня мировых стандартов) [2].

Социально-политические факторы также оказывают значительное влияние на уровень обеспечения экономической безопасности организаций, так как благодаря данному виду факторов возникает острая необходимость в приобретении товаров медицинского назначения; необходимо совершенствование правовой базы розничной торговли и «наработка» собственного российского опыта в данном направлении развития.

Научно-технические и технологические факторы не менее важны в развитии

деятельности компании, так как новшества и инвестиции – необходимость существования любого вида бизнеса [3].

Природно-климатические факторы также имеют место на современном этапе развития легкой промышленности, а также несчастные случаи, которые всегда имеют место. Социально-демографические факторы – снижение платежеспособности населения, предполагают разработку товаров разных ценовых групп, ориентацию на потребителей, а при росте рождаемости в РФ, способствуют появления множества предприятий малого бизнеса в сфере легкой промышленности. Рассмотрим и выделим внешние и внутренние факторы развития швейной промышленности на современном этапе в стране [18, с. 91].

Внешними факторами являются:

- уровень мирового экономического развития;
- учащение бедствий, стихий, катастроф, несчастных случаев (также мирового масштаба).

Внутренними факторами являются:

- конкуренция с другими компаниями в стране;
- изменяющиеся экономические условия в России (мировой кризис, безработица, государственная политика и т.д.);
- нехватка опыта в развитии бизнеса;
- хищения, кражи в организации;
- недоверие населения (качеству продукции, неоправданно завышенной цене);
- стихийные бедствия и катастрофы.

Существенными проблемами текстильных предприятий являются: низкий технический и технологический уровень производства; высокая материалоемкость и низкая рентабельность производства; отсутствие механизмов маркетингового управления производством, распределением, логистикой хозяйственного процесса текстильных компаний; низкий уровень организационной культуры, неэффективный менеджмент, кадровые проблемы.

Среди факторов, тормозящих развитие конкурентного потенциала швейных

компаний и увеличивающих риски оперирования на рынке, существенное значение имеет отсутствие гибкости компаний, неэффективная организация и система управления организационным потенциалом [46, с. 205].

Угрозы, отрицательно влияющие на экономический рост и финансовую устойчивость предприятий – производителей одежды, а также их причины их возникновения представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Проблемы российских предприятий – производителей одежды и их причины возникновения

Угрозы	Причины возникновения
Высокая доля импортной конкурентной продукции	– значительные конкурентные преимущества иностранных производителей (дизайн, качество, цена); –отставание отечественных производителей от модных тенденций, изменяющейся конъюнктуры мирового рынка одежды; –высокий удельный вес контрафактной нелегальной продукции.
Присутствие нелегального импорта	– пробелы в законодательстве в отношении таможенного и налогового регулирования международных перевозок, карго–перевозок; – использование «серых» и «черных» схем провоза товара на территорию страны; – коррумпированность таможенных служб.
Технологическая и техническая отсталость	– моральный и физический износ основных производственных фондов; – неразвитость отечественно машиностроения в сфере производства оборудования и комплектации для швейных предприятий; – высокая стоимость иностранного высокотехнологичного оборудования; – недостаток научно-исследовательской базы для совершенствования технологий производства; – повышенные ставки по кредитам.
Низкий уровень научной и инновационной детальности в отрасли	– незначительный уровень инновационной деятельности из-за отставания от мировых тенденций и высоких цен на ее ведение; – отсутствие научно-исследовательской отраслевой деятельности из-за снижения государственного бюджетного финансирования научных и инновационных разработок.
Кадровая проблема	– снижение имиджа труда производственного рабочего в отрасли и культуры производства; – отсутствие условий для привлечения новых молодых высококвалифицированных специалистов и профессиональных рабочих кадров; – дефицит опытных специалистов высокой квалификации – маркетологов и менеджеров, специалистов в отрасли производства и продвижения одежды управленческих кадров.

### Окончание таблицы 1.3

Угрозы	Причины возникновения
Неразвитость кластерной системы построения бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрозненность производств, представляющих звенья цепочки одного производственного цикла в силу исторического неэффективного советского территориального планирования;</li> <li>– большие расстояния между потенциальными частями кластера;</li> <li>– необходимость крупного объема инвестиций в построение новых кластерных систем производства одежды.</li> </ul>
Отсутствие сырьевой базы и комплектующих	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокий уровень необходимых инвестиций в развитие наукоемких современных технологий производств натуральных и синтетических тканей, постановку новых предприятий по производству синтетических материалов;</li> <li>– ориентация российских производителей на сырье натурального происхождения по технологиям и на производствах, введенных в советское время тогда, когда значительную долю и большой ежегодный прирост в потреблении имеют более дешевые синтетические материалы.</li> </ul>
Неразвитость системы эффективного продвижения и позиционирования товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительная доля неорганизованного формата розницы;</li> <li>– низкий уровень благосостояния населения, отсутствие стремления к модным тенденциям и популярным брендам;</li> <li>– отсутствие опыта раскрутки брендов, эффективного маркетингового продвижения, построения коммуникаций с потребителями, правильного позиционирования товара на отечественном и зарубежном рынке одежды.</li> </ul>
Низкая инвестиционная привлекательность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общегосударственный низкий рейтинг инвестиционный привлекательности, связанный с высокими процентными ставками кредитования, экономическими и политическими кризисами, высокими рисками инвестирования.</li> </ul>

Высокая доля импортной конкурентной продукции, в том числе присутствие нелегального импорта является одной из самых значительных проблем. Нелегальный импорт и подпольное производство вдвое превышает уровень легального производства и импорта в России [2].

В результате изношенности и морального устаревания оборудования, отсутствия автоматизированных систем управления производством вырастает предельная трудоемкость производственного процесса, что значительно сказывается на уровне цен конечных изделий.

Низкий уровень научной и инновационной детальности в отрасли также является причиной существенного отставания предприятий швейной промышленности России от мирового уровня производства. На аналогичных зарубежных производствах в бюджет компании закладывается 5-7 процентов средств от оборота

продукции на развитие науки и ее экспериментальной базы, в России такой институт практически отсутствует [1].

Кадровая проблема также в значительной степени влияет на уровень развития отечественных предприятий по производству одежды. Сокращение рабочей силы происходит из-за ухудшения ситуации в профессиональной подготовке рабочих, низкой оплаты труда и непрестижности профессии. Зарплата на швейных предприятиях составляет около половины от общероссийского уровня из-за низкой рентабельности [7, с. 19].

Неразвитость кластерной системы построения бизнеса также в значительной мере создает проблемы для развития швейного бизнеса в России из-за разрозненности производств, представляющих звенья цепочки одного производственного цикла в силу исторического неэффективного советского территориального планирования.

Отсутствие сырьевой базы и комплектующих также является одной из причин значительного отставания российских производителей одежды от мировых, так как до 50% себестоимости изделия может приходиться именно на сырье и комплектующие материалы. В настоящее время зависимость швейных предприятий России от импорта сырья достигла критического уровня – 80%.

Поэтому на данном этапе так важно повышать объемы отечественного производства такого значимого вида товара как одежда, чтобы происходило замещение импорта, а соответственно, снижение зависимости от иностранных поставщиков и цен на продукцию [52].

#### Выводы по разделу один

Экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем. Систему экономической безопасности организации можно определить

как комплекс действий и решений в сфере управления. Уровень экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его руководство способно предотвратить появление внутренних и внешних угроз и ликвидировать вредные последствия отдельных отрицательных составляющих внешней и внутренней среды.

Для того чтобы провести качественный анализ деятельности предприятия, необходимо рассматривать все угрозы в комплексе. В настоящее время это достаточно актуально, так как сейчас много кризисных ситуаций и наступление одной угрозы может повлечь за собой появление второй и усилить негативное воздействие на деятельность предприятия.

Высокая доля импортной конкурентной продукции, в том числе присутствие нелегального импорта является одной из самых значительных проблем. В результате изношенности и морального устаревания оборудования, отсутствия автоматизированных систем управления производством вырастает предельная трудоемкость производственного процесса.

Низкий уровень научной и инновационной детальности в отрасли также является причиной существенного отставания предприятий швейной промышленности России от мирового уровня производства. Сокращение рабочей силы происходит из-за ухудшения ситуации в профессиональной подготовке рабочих, низкой оплаты труда и непрестижности профессии.

Меры по предотвращению экономических угроз должны обеспечиваться их реальной оценкой, анализом причин и последствий всех негативных воздействий и оказывать благотворное влияние на достижение целей хозяйствующего субъекта и его жизненно важных интересов.

## 2 АНАЛИЗ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ШВЕЙНОЙ ФАБРИКИ «ПЕПЛОС»

### 2.1 Краткая характеристика ЗАО «Пеплос»

Чебаркульская швейная фабрика официально зарегистрирована в форме ЗАО «Пеплос» по юридическому адресу: 456441, Челябинская область, город Чебаркуль, улица Ленина, дом 35. Предприятие специализируется на пошиве мужских костюмов. На 31.12.2020 года ассортимент производимой продукции ЗАО «ПЕПЛОС» представлен следующими товарными группами:

- костюм мужской (первой, второй, третьей, четвертой категорий);
- смокинг;
- брюки мужские;
- пиджак мужской;
- жилет мужской.

На производстве внедрены европейские стандарты управления качеством на всех этапах технологического процесса.

Среднесписочная численности работников по данным ФНС за 2020 год: 491 чел. Ценовая политика данного предприятия – это население со средним материальным положением, элитная группа.

Организационная структура ЗАО «Пеплос» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ЗАО «Пеплос»

Линейно-функциональная организационная структура ЗАО «Пеплос» обеспечивает разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные консультируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. То есть полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Эффективность работы характеризуется показателями, основными из которых являются выручка, прибыль, рентабельность, фондоотдача, производительность труда и т.д. Динамика финансовых результатов представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Финансовые результаты ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение по годам			Отклонение по годам		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Выручка	397 340	327 603	344 978	-69 737	17 375	82,45	105,30
Себестоимость продаж	325 369	302 724	309 932	-22 645	7 208	93,04	102,38
Валовая прибыль	71 971	24 879	35 046	-47 092	10 167	34,57	140,87
Коммерческие расходы	715	351	108	-364	243	49,09	30,77
Управленческие расходы	66 066	60 977	46 973	-5 089	-14 004	92,30	77,03
Прибыль от продаж	5 190	(36 449)	(12 035)	31 259	24 414	702,29	33,02
Проценты к уплате	846	743	1 178	-103	435	87,83	158,55
Прочие доходы	1 433	1 176	1 176	-257	–	82,07	100
Прочие расходы	4 548	5 781	4 734	1 233	-1 047	127,11	81,89
Прибыль до налогообложения	1 229	(41 797)	(16 771)	43 026	25 026	-3400,90	40,12
Текущий налог на прибыль	571	0	0	-571	–	–	–
Отложенный налог на прибыль	0	8 612	208	8 612	-8 404	100	2,42
Изменение налоговых обязательств	56	(33 185)	(16 563)	- 33 241	16 822	-59 258,90	49,91
Чистая прибыль	515	(33 151)	(16 563)	-33 666	16 588	-6437,09	49,96

Согласно полученным данным из таблицы 2.1, в 2018 году суммарный объем выручки составил 397 340 тыс.руб. В 2019 году спад на 17,55 %.



В 2020 году суммарный объем выручки увеличивается на 5,3%. Прирост объема произведенной продукции (костюмов) положительно влияет на финансовое положение предприятия, увеличивает его долю рынка. На конец 2020 года суммарный объем выручки составил 344 978 тыс. руб. По сравнению с выручкой 2018 года выявлен спад производства, Но, положительно оценивается то, что несмотря на ряд ограничительных мер в период пандемии КОВИД – 19, спрос несколько увеличился.

В 2019 году прирост себестоимости продукции не превышает прирост выручки. Это однозначно положительная тенденция, указывающая на то, что у предприятия остается больше средств для осуществления остальных расходов. В 2020 году также наблюдается превышение темпов прироста выручки над темпом прироста себестоимости – на 2,92 % по сравнению с 2019 годом. В 2019 году сумма валовой прибыли составляла 24 879 тыс.руб., а в 2020 году уже 35 046 тыс. руб.

В общем случае положительное значение показателя свидетельствует об эффективном контроле за себестоимостью продукции. Снижение прочих расходов в 2020 году говорит о рациональном управлении затратами ЗАО «Пеплос». Проанализированные показатели представим на рисунке 2.2.

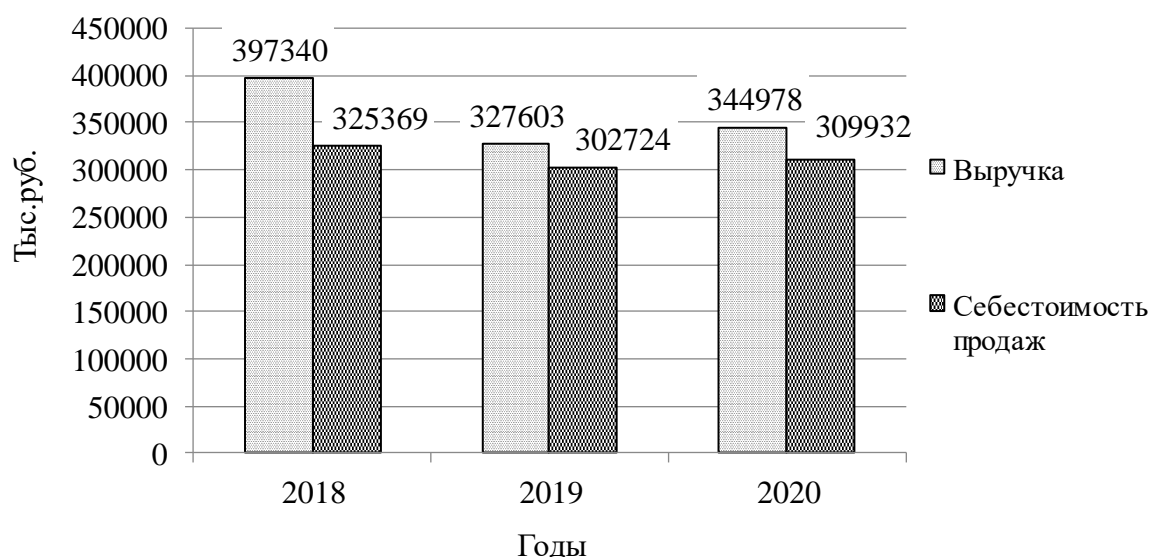


Рисунок 2.2 – Основные показатели результатов деятельности ЗАО «Пеплос» за 2018-2020 гг.

В 2019 году сумма убытка до налогообложения составила 41 797 тыс.руб. Отрицательное значение показателя означает низкую эффективность операционного процесса. В 2020 году сумма убытка до налогообложения снизилась до 16 771 тыс. руб.

Значительная величина процентов к уплате (846 тыс. руб., 743 тыс. руб. и 1178 тыс. руб. по годам соответственно) и прочих расходов (4 548 тыс. руб., 5 781 тыс. руб. и 4 734 тыс. руб. по годам соответственно) отрицательно сказались на прибыли до налогообложения, предприятие после прибыльного периода 2018 года вошло в зону убытка, но рост выручки и спад роста себестоимости помогла снизить убыток 2020 года на 16 588 тыс. руб. в сравнении с 2019 годом.

Изменение прибыли (убытка) представлено на рисунке 2.3.

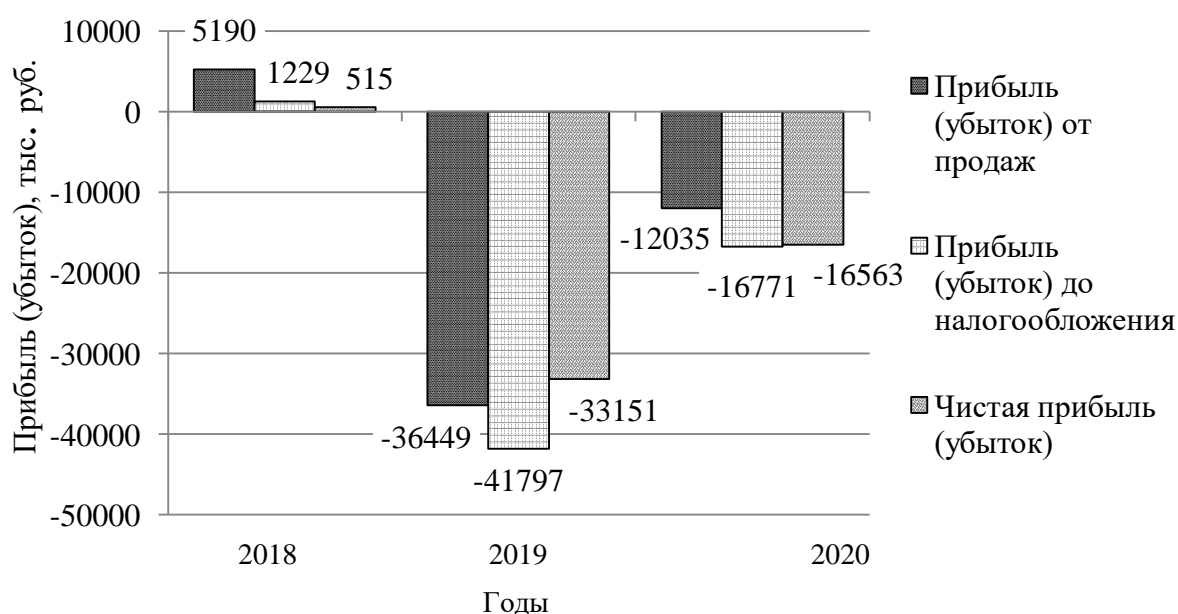


Рисунок 2.3 – Изменение финансового результата ЗАО «Пеплос» за 2018-2020 гг.

Показатели финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Пеплос» позволяют сделать вывод, что, несмотря на общую положительную динамику, остаются задачи, решение которых приведет к еще большему улучшению финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В таблице 2.2 рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности ЗАО «Пеплос» за 2018-2020 гг.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение по годам			Отклонение по годам		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019/18	2020/19
Валовой доход	71 971	24 879	35 046	-47 092	10 167	34,57	140,87
Уровень валового дохода, %	18,11	7,59	10,16	-10,52	2,57	41,91	133,86
Издержки производства	325 369	302 724	309 932	-22 645	7 208	93,04	102,38
Уровень издержек производства, %	81,89	92,41	89,84	10,52	-2,57	112,85	97,22
Среднесписочная численность	465	483	491	18	8	103,87	101,66
Производительность труда	854,49	678,27	702,60	-176,22	24,33	79,38	103,59
Среднегодовая стоимость основных средств	36 376	34 821	29 027	-1 555	-5 794	95,73	83,36
Фондоотдача, руб.	10,92	9,41	11,88	-1,51	2,47	86,17	2,47

Снижение валового дохода на 65,4 % (100-34,57) по сравнению с 2018 годом связано со снижением покупательской активности, а рост показателя в 2020 году на 40,87% связан с возросшим спросом в период пандемии. В целом итоги хозяйственной деятельности ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг. удовлетворительные.

Не смотря на динамичный рост выручки за 2020 год, предприятие получило убыток. Отрицательной оценки заслуживает то, что производительность труда в 2019 году по сравнению с 2018 годом снижалась на 20,62 %, или на 79,38 тыс. руб. в расчете на одного работника.

Но в 2020 году производительность труда возросла – на 3,59 %, что в сумме составило 702,6 тыс. руб. выручки на одного работника. Положительно следует отметить повышение фондоотдачи в 2020 году на 2,47 руб.

Это свидетельствует о повышении эффективности использования основных

фондов. Эффективность использования имущества ЗАО «Пеплос» представлена на рисунке 2.4.

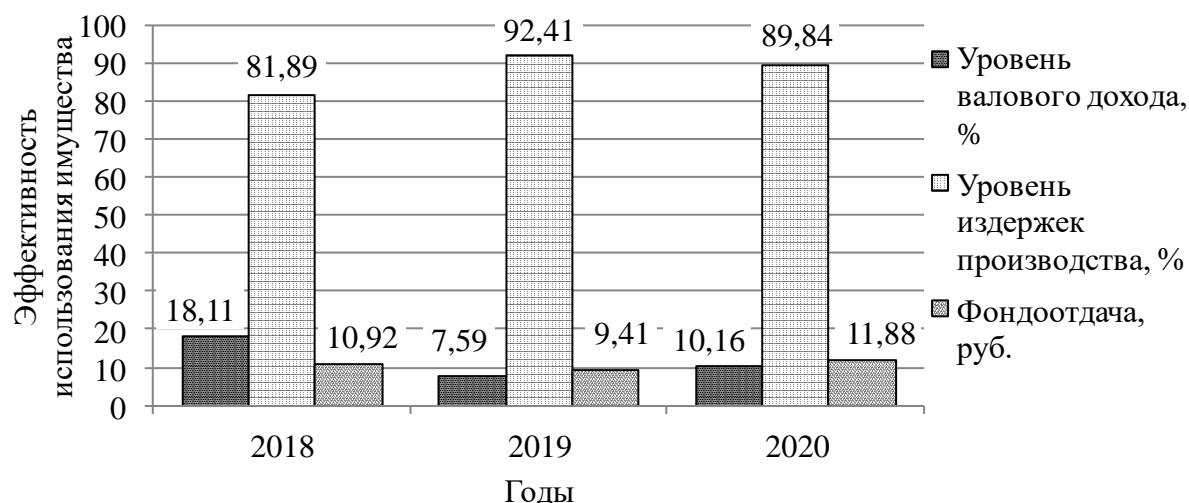


Рисунок 2.4 – Эффективность использования имущества ЗАО «Пеплос» за 2018-2020 гг.

Следовательно, ЗАО «Пеплос» – лидер Челябинской области в сфере производства мужских костюмов, целью деятельности которого является получение прибыли его участниками на основе удовлетворения потребностей граждан, хозяйственных обществ и любых других законных образований в товарах, работах и услугах, предлагаемых организацией.

Предварительная оценка финансовых результатов констатирует снижение прибыльности ЗАО «Пеплос». Снижение полученной прибыли произошло в основном в результате снижения объемов реализации товаров за счет снижения спроса, а также большой величины управленческих расходов. Рост расходов ЗАО «Пеплос» отрицательно сказался на прибыли до налогообложения, которая второй год подряд носит отрицательную величину (убыток).

Анализ рентабельности ЗАО «Пеплос» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Рентабельность использования капитала ЗАО «Пеплос»

Расчет						Финансовый коэффициент, %		
Числитель, тыс. руб.			Знаменатель, тыс.руб.					
2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Рентабельность использования актива								
Валовой доход (прибыль)			Актив (имущество)					
71 971	24 879	35 046	206 659	196 017	174 391	34,83	12,69	20,10
Экономическая рентабельность								
Прибыль до налогообложения			Капитал (актив)					
1 229	(41 797)	(16 771)	206 659	196 017	174 391	0,59	(21,32)	(9,62)
Финансовая рентабельность деятельности								
Чистый доход (прибыль)			Собственный капитал					
515	(33 151)	(16 563)	104 460	71 275	54 712	0,49	(46,51)	(30,27)
Рентабельность действующего актива								
Прибыль до налогообложения			Действующий актив					
1 229	(41 797)	(16 771)	169 413	153 350	140 148	0,73	(27,26)	(11,97)

Экономическая рентабельность снижается и составляет соответственно по годам 0,59%; (21,32%); (9,62)%. Из-за убытка до налогообложения произошло снижение рентабельности использования капиталов. Такое снижение значит, что ЗАО «Пеплос» каждый год теряет прибыль с одного рубля выручки. Рентабельность использования актива наоборот, увеличивается и составляет соответственно 34,83%; 12,69%; 20,1%.

Финансовая рентабельность снижается из-за полученного чистого убытка в 2019 и 2020 годах и спада собственного капитала и составляет соответственно 0,49%; (46,51%); (30,27%). Рентабельность действующего актива понизилась в 2018 году с 0,3% до отрицательной величины (11,97%) в 2020 году.

Этот спад означает, что эффективность управления активами, приносящими доход, снижена. Изменение рентабельности иллюстрирует рисунок 2.5.

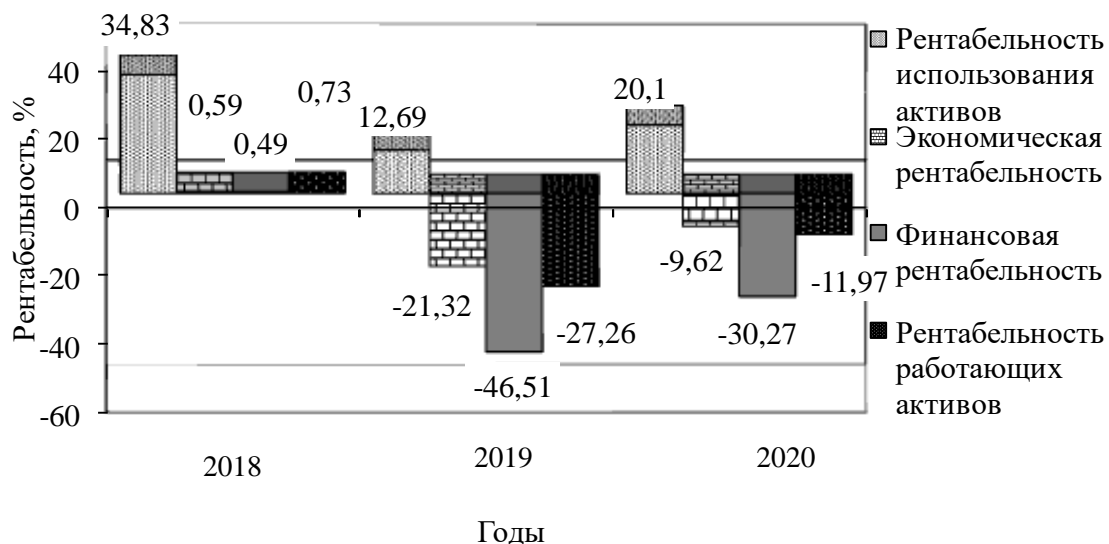


Рисунок 2.5 – Рентабельности использования финансового капитала ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг.

Рентабельность ЗАО «Пеплос» по зарубежной методике проанализирована в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели рентабельности ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг.

Показатель	Период			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Рентабельность активов (ROA)	0,24	(16,91)	(9,50)	-16,66	7,41	-6791,16	56,18
Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE)	0,49	(46,51)	(30,27)	57	16,24	-9491,84	65,08
Коэффициент рентабельности продаж (ROS) по чистой прибыли	0,13	(10,12)	(4,80)	9,99	-5,32	-7,784,6	47,43
Коэффициент рентабельности затрат (Rзатр) по прибыли от продаж	1,59	(12,04)	(5,34)	-13,63	6,70	-754,86	44,35

Изменение рентабельности деятельности представлено на рисунке 2.6.

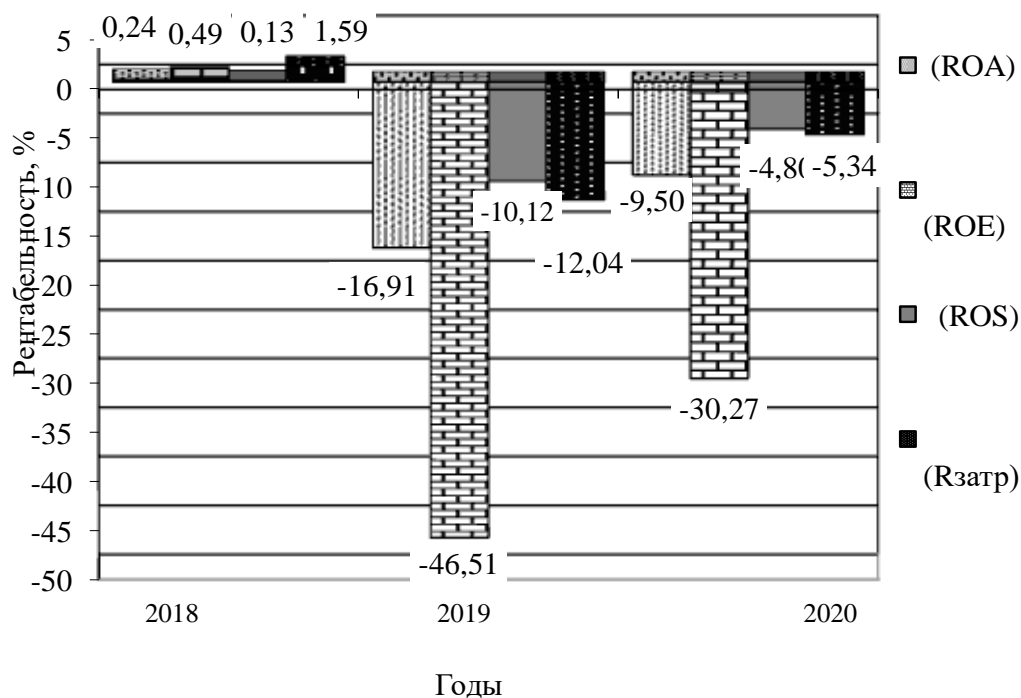


Рисунок 2.6 – Рентабельности деятельности ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг.

Таким образом, все показатели рентабельности снижаются в 2019 году и в 2020 году, что связано со спадом величины чистой прибыли и получения убытка в 2019 году (33 151 тыс. руб.) и со снижением убытка в 2020 году (до 16 563 тыс. руб.). Коэффициент рентабельности продаж (ROS) по прибыли от продаж носит отрицательное значение из-за полученного убытка от продаж. Из-за убытка до налогообложения произошло снижение рентабельности использования капиталов. Такое снижение значит, что ЗАО «Пеплос» каждый год теряет прибыль с одного рубля выручки. Следовательно, при получении убытка в третьем периоде (2021 году), возможна угроза банкротства основной деятельности.

## 2.2 Анализ финансового состояния ЗАО «Пеплос»

Для оценки имущественного состояния ЗАО «Пеплос», проведён горизонтальный анализ статей бухгалтерского баланса в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ баланса ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	Период			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Основные средства	36 376	33 265	24 788	-3 111	-8 480	91,45	74,52
Финансовые вложения	1	1	0	–	-1	100	–
Отложенные налоговые активы	655	9 401	9 455	8 746	+54	1435,27	100,57
Прочие внеоборотные активы	214	0	0	-214	–	-100	100
Итого по разделу 1	37 246	42 667	34 243	5 421	-9 314	114,55	80,26
Запасы	157 036	141 866	128 870	-15 170	-12 996	90,34	90,84
Дебиторская задолженность	12 235	9 865	10 441	-2 370	576	80,63	105,84
Денежные средства и денежный эквивалент	142	87	96	-55	9	61,27	110,34
Прочие оборотные активы	0	1 532	741	1 532	-791	100	48,37
Итого по разделу 2	169 413	153 350	140 148	-16 063	-13 202	90,52	91,39
ВАЛЮТА БАЛАНСА	206 659	196 017	174 391	-10 642	-21 626	94,85	88,97
Уставный капитал	5 617	5 617	5 617	–	–	100	100
Переоценка внеоборотных активов	3 019	2 985	2 985	-34	–	98,87	100
Резервный капитал	281	281	281	–	–	100	100
Нераспределенная прибыль	95 543	62 392	45 829	-33 151	3 437	65,30	73,45
Итого по разделу 3	104 460	71 275	54 712	-33 185	-16 563	68,23	76,76
Отложенные налоговые активы	949	1 082	928	133	-154	114,01	85,77
Итого по разделу 4	949	1 082	928	133	-154	114,01	85,77
Заемные средства	23	5 703	3 749	5 680	-1 954	24 795,7	65,74
Кредиторская задолженность	101 227	112 620	112 444	11 393	-176	111,25	99,84
Оценочные обязательства	0	5 337	2 558	5 337	-2 779	100	47,93
Итого по разделу 5	101 250	123 660	118 751	22 410	-4 909	122,13	96,03
ВАЛЮТА БАЛАНСА	206 659	196 017	174 391	-10 642	-21 626	94,85	88,97

В 2019 году валюта баланса снизилась на 10 642 тыс. руб., а в 2020 году на 21 626 тыс. руб., что говорит о снижении имущества предприятия. Платежеспособность в 2019 г. снижается – что показывает спад денежных средств на 55 тыс. руб.



Положительно оценивается спад дебиторской задолженности в 2019 году на 2370 тыс. руб.

Меньшую часть активов организации занимают основные средства, а большую оборотные активы, что связано с большой величиной товарных запасов.

Рост налоговых активов, которые в 2018 году составляли 655 тыс. руб., а в 2020 году 9 455 тыс. руб., и снижение величины основных средств снизили величину внеоборотного капитала. Дебиторская задолженность снижается с 12 235 тыс. руб. до 10 441 тыс. руб., что говорит о жесткой расчетной дисциплине с покупателями и заказчиками ЗАО «Пеплос».

Динамика активов ЗАО «Пеплос» представлена на рисунке 2.7.

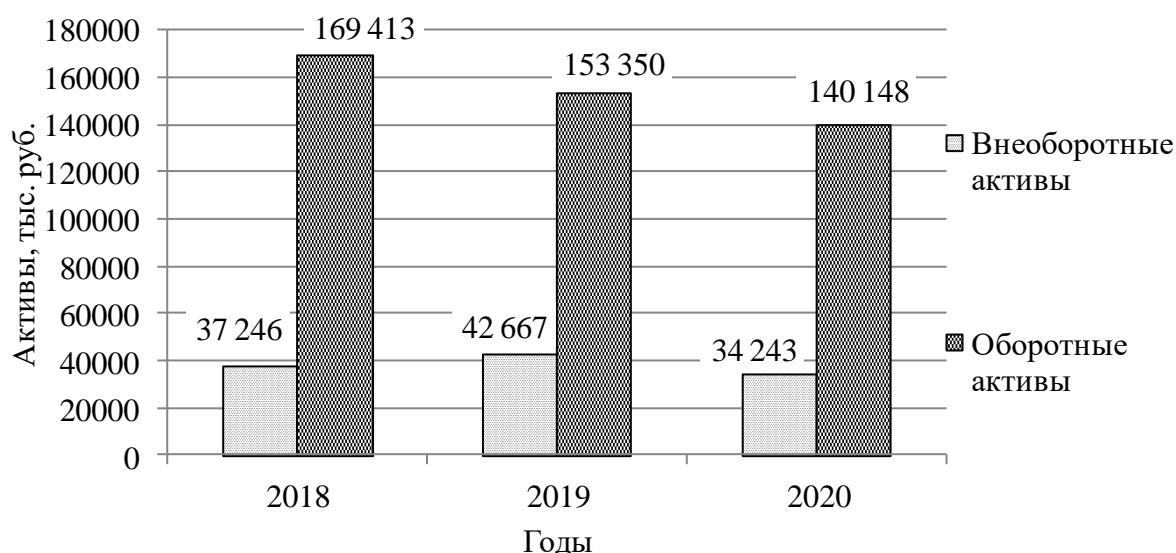


Рисунок 2.7 – Изменение активов ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг.

В структуре пассива баланса наметился спад величины собственных средств на 33 185 тыс. руб., а за 2020 г. на 16 563 тыс. руб., из-за значительного спада нераспределенной прибыли (на 49 714 тыс. руб.).

Нераспределенная прибыль занимает основную долю структуры собственных средств и в 2019 году она снизилась на 34,7%, а в 2020 году на 26,55%.

Сумма долгосрочных обязательств незначительная, но в 2019 году она увеличилась и составила 1 082 тыс. руб.

Динамика капитала представлена на рисунке 2.8.

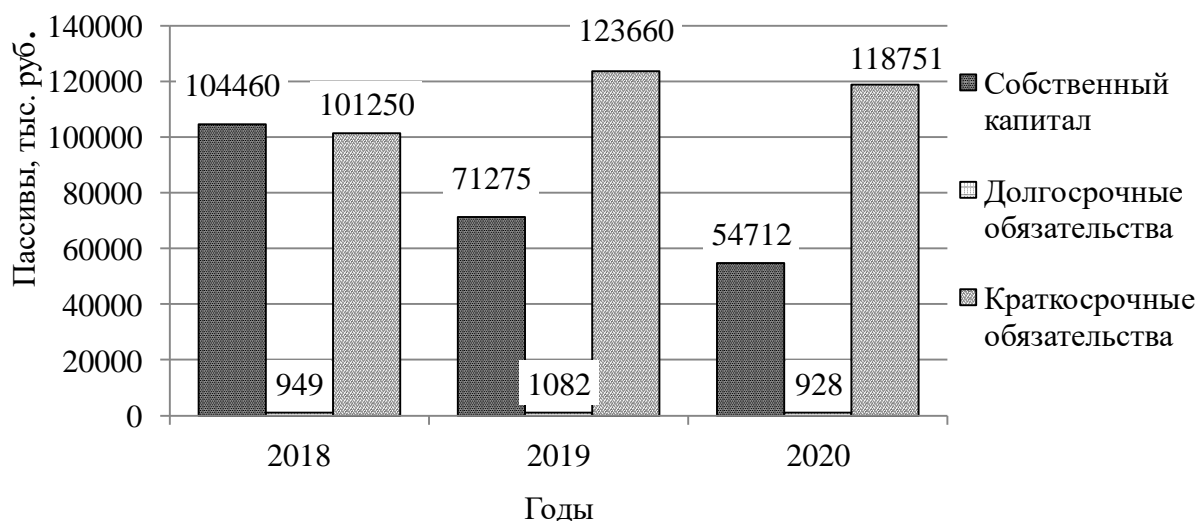


Рисунок 2.8 – Изменение совокупного капитала (пассива) в 2018-2020 гг.

Во анализируемые годы деятельности швейной фабрики большую часть краткосрочных обязательств занимает кредиторская задолженность, которая изменилась (рост на 11,25% и спад 0,16% по годам соответственно). Положительно оценивается снижение величины краткосрочных займов.

Уставный капитал остался неизменным и составлял в 2018-2020 годах 5 617 тыс. руб.

Капитал и резервы составляют основную величину в совокупном капитале ЗАО «Пеплос», что говорит о том, что предприятие формировало имущество в 2018 году в основном за счет собственного капитала, но в 2019 и 2020 годах, ситуация изменилась, и величина заемного капитала стала преобладать над величиной собственного капитала.

Оценим эффективность управления платежеспособностью и ликвидностью ЗАО «Пеплос» для выявления преимуществ и недостатков управления финансовыми ресурсами.

Группировка актива и пассива баланса представлена в таблицах 2.6-2.8.

Таблица 2.6 – Группировка активов и пассивов ЗАО «Пеплос», 2018 год

Группа	Наименование	состав, тыс. руб.	структура, %		Группа	Наименование	состав, тыс. руб.	структура, %
A <sub>1</sub>	Наиболее ликвидные активы	142	0,07	A <sub>1</sub> ≤ П <sub>1</sub>	П <sub>1</sub>	Наиболее срочные пассивы	101 227	48,98
A <sub>2</sub>	Быстро реализуемые активы	12 235	5,92	A <sub>2</sub> ≥ П <sub>2</sub>	П <sub>2</sub>	Краткосрочные пассивы	23	0,01
A <sub>3</sub>	Медленно реализуемые активы	157 036	75,99	A <sub>3</sub> ≥ П <sub>3</sub>	П <sub>3</sub>	Долгосрочные пассивы	949	0,46
A <sub>4</sub>	Трудно реализуемые активы	37 246	18,02	A <sub>4</sub> ≤ П <sub>4</sub>	П <sub>4</sub>	Устойчивые пассивы	104 460	50,55
ИТОГО АКТИВЫ		206 659	100		ИТОГО ПАССИВЫ		206 659	100

Группировка активов и пассивов за 2019 год проведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Группировка активов и пассивов ЗАО «Пеплос», 2019 год

Группа	Наименование	состав, тыс. руб.	структура, %		Группа	Наименование	состав, тыс. руб.	структура, %
A <sub>1</sub>	Наиболее ликвидные активы	87	0,04	A <sub>1</sub> ≤ П <sub>1</sub>	П <sub>1</sub>	Наиболее срочные пассивы	112 620	57,45
A <sub>2</sub>	Быстро реализуемые активы	9 865	5,03	A <sub>2</sub> ≤ П <sub>2</sub>	П <sub>2</sub>	Краткосрочные пассивы	11 040	5,63
A <sub>3</sub>	Медленно реализуемые активы	14 3398	73,16	A <sub>3</sub> ≥ П <sub>3</sub>	П <sub>3</sub>	Долгосрочные пассивы	1 082	0,55
A <sub>4</sub>	Трудно реализуемые активы	42 667	21,77	A <sub>4</sub> ≤ П <sub>4</sub>	П <sub>4</sub>	Устойчивые пассивы	71 275	36,36
ИТОГО АКТИВЫ		196 017	100		ИТОГО ПАССИВЫ		196 017	100

Группировка активов и пассивов за 2020 год представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Группировка активов и пассивов ЗАО «Пеплос», 2020 год

Группа	Наименование	состав, тыс. руб.	структура, %		Группа	Наименование	состав, тыс. руб.	структура, %
A <sub>1</sub>	Наиболее ликвидные активы	96	0,06	A <sub>1</sub> ≤ П <sub>1</sub>	П <sub>1</sub>	Наиболее срочные пассивы	112 444	64,48
A <sub>2</sub>	Быстро реализуемые активы	10 441	5,99	A <sub>2</sub> ≥ П <sub>2</sub>	П <sub>2</sub>	Краткосрочные пассивы	6 307	3,65
A <sub>3</sub>	Медленно реализуемы еактивы	129 611	74,32	A <sub>3</sub> ≥ П <sub>3</sub>	П <sub>3</sub>	Долгосрочные пассивы	928	0,53
A <sub>4</sub>	Трудно реализуемые активы	34 243	19,64	A <sub>4</sub> ≤ П <sub>4</sub>	П <sub>4</sub>	Устойчивые пассивы	54 712	31,37
ИТОГО АКТИВЫ		174 391	100	100%	ИТОГО ПАССИВЫ		174 391	100

В таблице 2.9 проведем анализ платежеспособности ЗАО «Пеплос» за 2018–2020 годы.

Таблица 2.9 – Анализ платежеспособности баланса ЗАО «Пеплос», тыс. руб.

Актив	Отношения	Пассив	Платежный излишек (+), недостаток (-)					
			2018	∑	2019	∑	2020	∑
A1	≥	П1	(101 085)	<	(112 533)	>	(112 348)	<
A2	≥	П2	12 212	>	(1 175)	>	4 134	>
A3	≥	П3	156 087	>	142 316	>	128 683	>
A4	≤	П4	67 214	<	28 608	<	20 469	<
Итого	–	Итого	–	–	–	–	–	–

В структуре пассивов в исследуемые годы преобладают постоянные активы предприятия (П4). Выполненный расчет абсолютных величин по платежному недостатку показывает, что наиболее ликвидных активов недостаточно на 101 085 тыс.руб., в 2019 году на 112533 тыс. руб., в 2020 году недостаток 112 348 тыс. руб.

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности достаточно для покрытия

среднесрочных обязательств в 2018 году и в 2020 году, а в 2019 году их недостаточно. Баланс не является абсолютно ликвидным, так как не соблюдены все соотношения, но так как итоги по А4 и П4 соблюдаются, следовательно, ЗАО «Пеплос» соблюдает минимум ликвидности.

Оценка ликвидности баланса предприятия представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Оценка ликвидности ЗАО «Пеплос»

Показатель	Период, годы			Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020
Абсолютная ликвидность (норма $\geq 0,05 \dots 0,1$ )	0,0014	0,0007	0,0008	50,0	114,29
Быстрая ликвидность (норма $\geq 0,7 \dots 1,0$ )	0,10	0,08	0,10	80,77	127,38
Текущая ликвидность (норма $\geq 1 \dots 2,0$ )	1,67	1,24	1,18	74,12	95,16

Коэффициент платежеспособности даёт возможность определить, сможет ли ЗАО «Пеплос» обеспечить исполнение собственных обязательств за счет денежных средств, остающихся на расчетных счетах и в кассе предприятия.

Изменение коэффициентов ликвидности ЗАО «Пеплос» показано на рисунке 2.9.

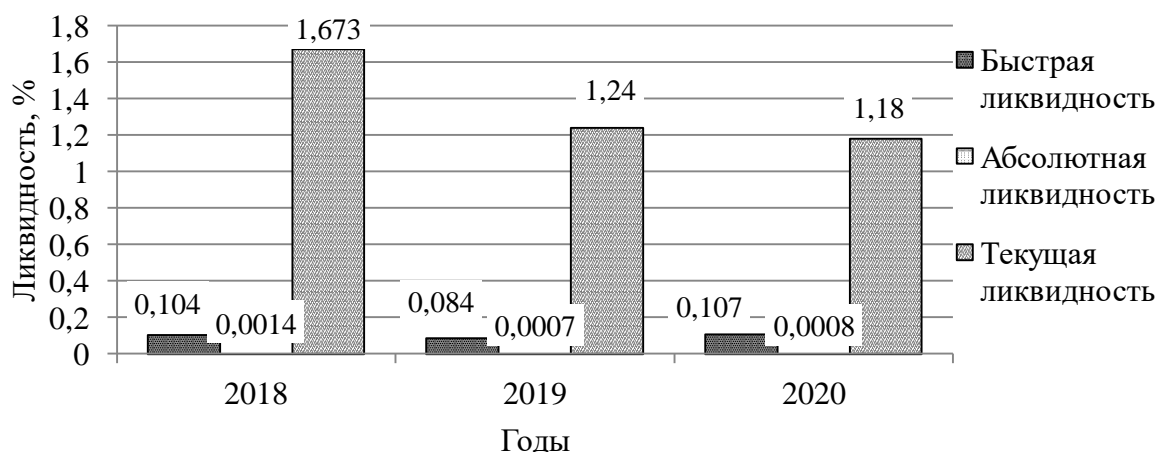


Рисунок 2.9 – Коэффициенты ликвидности ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности оказалось ниже норматив-

ного, что говорит о том, что ЗАО «Пеплос» не обеспечено средствами для своевременного погашения срочных обязательств за счет более ликвидных активов. Значение коэффициента быстрой ликвидности также ниже эталонного. Это говорит, что недостаток ликвидных активов, не позволяет погасить более срочные обязательства, положительно оценим его увеличение с 2,22 до 2,64.

Коэффициент текущей ликвидности в нижнем пределе норматива, что говорит о том, что ЗАО «Пеплос» обеспечено собственными средствами для ведения деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Оценка финансовой устойчивости в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Тип финансовой устойчивости ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	Период, годы			Изменение за год	
	2018	2019	2020	2019	2020
Реальный собственный капитал	104 460	71 275	54 712	-33 185	-16 563
Внеоборотные активы	37 246	42 667	34 243	5 421	-8 424
Источники собственных оборотных средств для формирования запасов затрат	67 214	28 608	20 469	-38 606	-8 139
Долгосрочные пассивы	949	1 082	928	133	-154
Собственные и долгосрочные заемные средства для формирования запасов	68 163	29 690	21 397	-38 473	-8 293
Краткосрочные кредитные и заемные средства	101 250	123 660	118 751	22 410	-4 909
Общая величина источников с учетом всех заемных средств	169 413	153 350	140 148	-16 063	-13 202
Величина запасов и затрат	157 036	141 866	128 870	-15 170	-12 996
Излишек источников собственных оборотных средств	-89 822	-113 258	-108 401	23 436	4 857
Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	-88 873	-102 176	-107 473	13 303	5 297
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов	12 377	11 484	11 278	-893	-206
Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	0,0,1	0,0,1	0,0,1	–	–

За анализируемый период финансовая ситуация предприятия характеризуется как неустойчивая. Такой тип финансовой устойчивости предприятия показывает то, что запасы не покрываются ни собственными оборотными средствами, ни в сумме с долгосрочными обязательствами, что связано с наличием неплатежей недостатком более ликвидных активов. В таблице 2.12 дадим оценку эффективности управления текущими активами ЗАО «Пеплос».

Таблица 2.12 – Оценка управления текущими активами ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг.

Показатель	Алгоритм расчета						Коэффициент		
	числитель, тыс.руб.			знаменатель, тыс.руб.			2018	2019	2020
	2018	2019	2020	2018	2019	2020			
Обороты текущих активов	Выручка от продаж			Текущие активы			2,35	2,14	2,46
	397 340	327 603	344 978	169 413	153 350	140 148			
Загрузка текущих активов в обороте	Оборотные средства			Выручка от продаж			0,42	0,46	0,41
	169 413	153 350	140 148	397 340	327 603	344 978			
Срок оборота текущих активов	360 дней			Коэффициент оборачиваемости			153,51	168,51	146,2
	360	360	360	2,34	2,13	2,46			
Отношение текущих активов к краткосрочным займам	Оборотный капитал			Краткосрочные пассивы			0,66	0,23	0,17
	67 214	28 608	20 469	101 250	123 660	118 751			

Оборачиваемость текущих активов снизилась в 2019 году на 0,21 и в 2020 году возросла на 0,32. Срок одного оборота изменился. В 2019 году данный показатель составил 169 дней, в 2020 году – 146, то есть произошло снижение на 23 дня.

Изменение коэффициентов использования текущих активов ООО ЗАО «Пеплос» на рисунке 2.10.

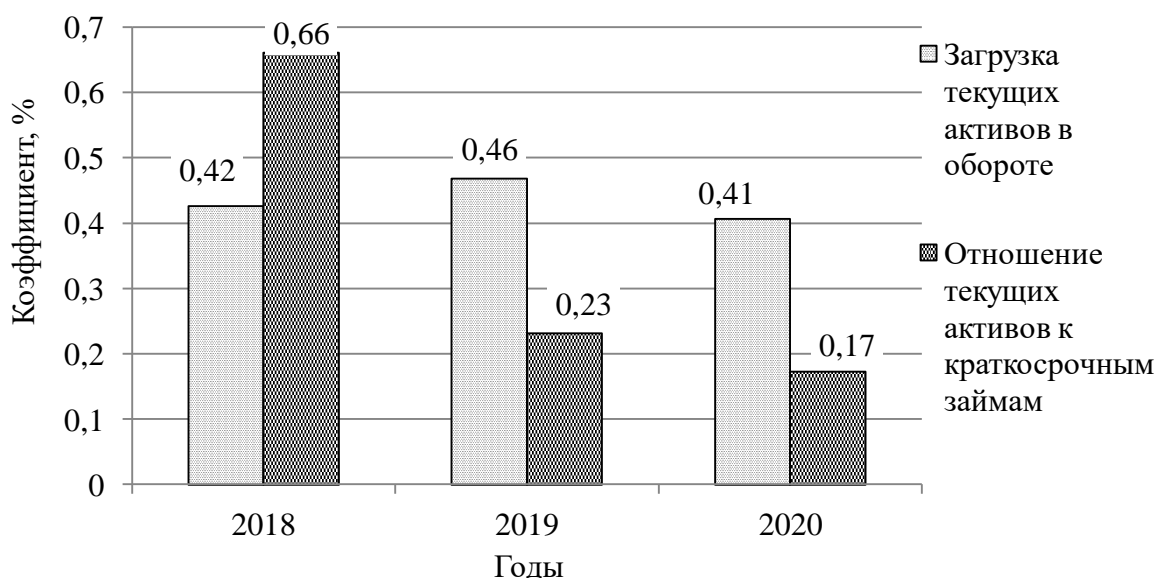


Рисунок 2.10 – Коэффициент использования текущих активов  
ЗАО «Пеплос» в 2018-2020 гг.

Проведем эмпирическую оценку возможности банкротства на основе модели Z – счета Э. Альтмана на основе таблицы 2.13.

Таблица 2.13 – Исходные данные для расчета показателей для модели Альтмана, тыс руб.

Показатель	Период, годы		
	2018	2018	2020
Чистый оборотный капитал (ЧОК)	67 214	28 608	20 469
Всего активов	206 659	196 017	174 391
Нераспределенная прибыль	95 543	62 392	45 829
Прибыль до налогообложения	1 229	(41 797)	(16 771)
Собственный капитал	104 460	71 275	54 712
Заемный капитал	102 199	127 742	119 679
Выручка от реализации	397 340	327 603	344 978
$Z_{2018г.} = 0,717 \times 67214 / 206659 + 0,847 \times 95543 / 206659 + 3,107 \times 1229 / 206659 + 0,42 \times 95543 / 102199 + 0,995 \times 397340 / 206659 = 0,233 + 0,392 + 0,0185 + 0,393 + 1,913 = 2,95$			
$Z_{2019г.} = 0,717 \times 28608 / 196017 + 0,847 \times 62392 / 196017 + 3,107 \times (41797) / 196017 + 0,42 \times 62392 / 127742 + 0,995 \times 327603 / 196017 = 0,105 + 0,2696 + (0,6625) + 0,2051 + 1,6629 = 1,58$			
$Z_{2020г.} = 0,717 \times 20469 / 174391 + 0,847 \times 45829 / 174391 + 3,107 \times (16771) / 174391 + 0,42 \times 45829 / 119679 + 0,995 \times 119679 / 174391 = 0,084 + 0,2226 + (0,299) + 0,1608 + 0,6828 = 0,85$			

Если  $Z > 2,9$  – зона финансовой устойчивости («зеленая» зона).



Если  $1,8 < Z < 2,9$  – зона неопределенности («серая» зона).

Если  $Z < 1,8$  – зона финансового риска («красная» зона)

В результате расчета следует то, что вероятность банкротства в 2018 году незначительна, и при значении  $Z \geq 2,95$  предприятие стабильно и финансово устойчиво. Но в 2019 году показатель снизился до 1,58, что следует оценить отрицательно, но не критично. В 2020 году показатель составил 0,85, следовательно, вероятность банкротства максимальна.

Оценим вероятность банкротства по модели Бивера в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Диагностика банкротства фирмы по модели Бивера

Показатель	Период, годы			№ группы		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Коэффициент Бивера	0,005	(0,26)	(0,13)	2	3	3
Коэффициент текущей ликвидности	1,67	1,24	1,18	2	2	2
Финансовый леверидж	0,49	0,63	0,68	2	3	3
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	0,32	0,14	0,11	2	3	3
Экономическая рентабельность	0,24	(0,16)	(0,09)	2	3	3

По расчету вероятности банкротства по модели Бивера, следует вывод, что ЗАО «Пеплос» относится к третьей группе, его финансовое состояние нестабильно и предприятие находится на границе «за 1 год до банкротства».

Проведя анализ вероятности банкротства на предприятии двумя методами, можно сделать вывод, что вероятность банкротства высокая, из этого можно сделать вывод, что темп экономического роста снижается, скорое банкротство предприятию грозит. Что и подтверждает значение коэффициента абсолютной ликвидности, которое в 7 раз ниже эталонного, что говорит о том, что ЗАО «Пеплос» не обеспечено средствами для своевременного погашения срочных обязательств за счет более ликвидных активов.

## 2.3 Возможные риски и угрозы экономической безопасности ЗАО «Пеплос»

Оценена внешняя среда организации, которая также может повысить угрозы экономической безопасности и снизить эффективность деятельности. Для этого применим STEEP–анализ в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – STEEP–анализ ЗАО «Пеплос»

Факторы	Влияние	Качеств оценка	Балльная оценка	Весовой коэф.	Важность фактора	Критический анализ
I. Социальные факторы						
Безработица	+	сильное	5,50	0,05	0,27	Наём новых со- трудников с мень- шими расходами
Рост доли покупок клиентами	+	сильное	9,10	0,17	1,54	Провести реклам- ные мероприятия
Низкая компетенция в бизнесе	-	значительное	7,30	0,12	-0,87	Отдать предпочте- ние пунктуальным поставщикам - партнерам
II Технологические факторы						
Внедрение новых видов товаров конкуретом	-	значительное	6,60	0,10	-0,66	Выработка уни- кального пакета товаров и услуг
Рост скоро- сти обновле- ния товара на рынке	-	сильное	5,10	0,07	-0,35	Оперативный ана- лиз рыночной си- туации
III Экономические факторы						
Снижение конкурентного преимущества в связи с кризисной ситуацией	+	сильное	4,20	0,10	0,42	Завоевать освобо- дившуюся нишу на рынке
Рост цен на энергоресурс и топливо	-	значительное	7,10	0,10	-0,71	Ввести энергосбе- регающие техноло- гии, экономию топ- лива и ГСМ
Спад уровня инфляции	+	значительное	6,40	0,07	0,44	Покупка более ста- бильной валюты

Окончание таблицы 2.15

Факторы	Влияние	Качеств оценка	Балльная оценка	Весовой коэф.	Важность фактора	Критический ана- лиз
IV Экологические факторы						
Повышенное внимание общества к эко-продукции	+	существенное	4,30	0,02	0,08	Закуп экологического чистого сырья
V Политико-правовые факторы						
Рост налога на прибыль и ставки НДС	-	значительное	7,60	0,13	-0,97	Рассмотреть возможность льготного налогообложения
Политическая стабильность	+	существенное	4,10	0,03	0,12	Закрепить фирму на рынке
Спад роли влияния профсоюза	+	существенное	4,40	0,04	0,18	Улучшение соцпакета и премирование

ЗАО «Пеплос» действует в нейтральной среде, но близка к агрессивной. Больше влияние оказал социальный фактор (рост доли товара в потреблении населением) и политико-правовой (политическая стабильность, рост налога на прибыль, ставки НДС), меньшее значение оказал экологический фактор.

Это связано с деятельностью ЗАО «Пеплос» – швейное производство (если говорить о малой значимости экологического фактора) и важность продукции для услуг населения (социологический фактор).

Далее проведем оценку конкурентоспособности ЗАО «Пеплос» экспертным методом. В качестве экспертов выступают директор исследуемого предприятия и сотрудники отдела маркетинга.

Наиболее важными являются критерии в таблице 2.16.

Основные конкуренты ЗАО «Пеплос» по мнению экспертов:

- ЗАО «Псковская швейная фабрика «Славянка»;
- ОАО «Тверская швейная фабрика»;
- ООО «Легпромснаб».

Оценка производится количественным методом, эксперт выставляет балл по каждому критерию ЗАО «Пеплос» и конкурентом, где 5 баллов это высокое конкурентное преимущество, 1 балл значит, что у организации в малой степени развит показатель.

Таблица 2.16 – Количественная оценка ЗАО «Пеплос» и конкурентов, баллы

Критерий	Пеплос	Славянка	Тверская швейная фабрика	Легпромснаб
Ассортимент мужских костюмов	3	5	5	3
Уровень цен	5	5	5	5
Наличие сайта	5	5	4	5
Кредитование	4	4	4	4
Новые технологии	4	4	4	5
Итого	21	23	22	22

Главным конкурентом ЗАО «Пеплос» является ЗАО «Псковская швейная фабрика «Славянка» и «Тверская швейная фабрика», преимуществом которых является большой ассортимент мужских костюмов по более низким ценам и низким ставкам кредита.

С помощью матрицы Ансоффа выявлено текущее положение ЗАО «Пеплос» и конкурентную ситуацию на рынке в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Матрица Ансоффа ЗАО «Пеплос»

Рынок	Выпускаемый продукт	Новый продукт
Действующий рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия развития продукта
Развивающийся рынок	Стратегия освоения нового рынка	Стратегия диверсификации

Для ЗАО «Пеплос» приоритетной стратегией развития рынка является «известный товар на новом рынке», для этой стратегии характерно усиление маркетинговых усилий по продвижению имеющегося товара на новый рынок сбыта за счет создания новой системы дистрибьюций и использования мерчендайзинга.

В соответствии с рисунком 2.11, Матрица «БКГ» относительно швейной фабрики «Славянка» находится в квадрате «звезды» так как характеризуются высокой рыночной долей на растущем рынке. Звездам характерна большая прибыльность.

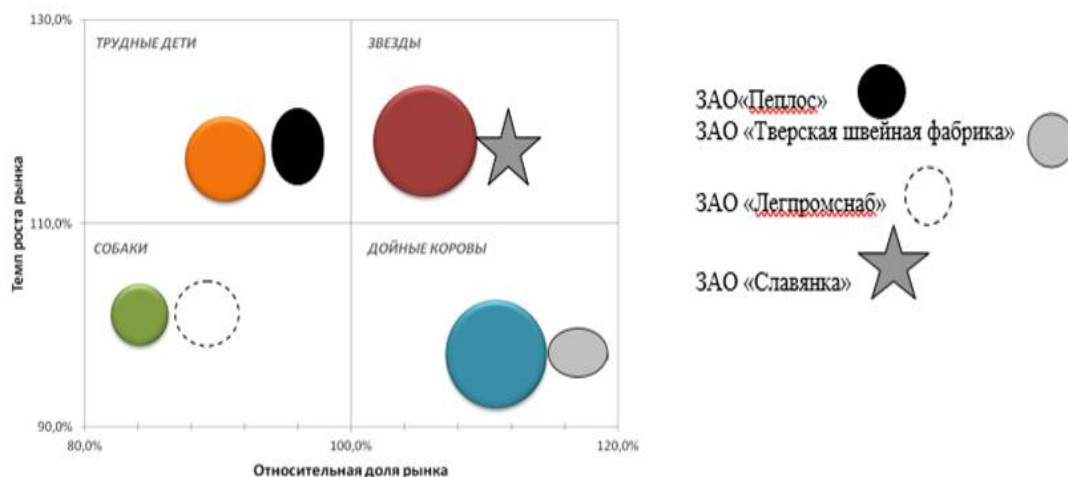


Рисунок 2.11 – Матрица «БКГ» относительно ЗАО «Пеплос» и конкурентов на рынке пошива мужских костюмов

«Собаки» – это категория наиболее бесперспективных товаров, у которых нет возможности выйти на другой уровень. Для них характерны низкий уровень продаж и прибыли. Это предприятия, которые следует поддерживать и укреплять. У ООО «Легпромснаб» хорошее оборудование, большая производственная база, хорошие поставщики тканей, фурнитуры и квалифицированные кадры.

«Дойные коровы» занимают большую часть рынка. Сюда входят объекты – лидеры, но работающие при слишком высоком уровне предложения. ООО «Тверская швейная фабрика» входит в квадрат «Дойные коровы», и является генератором денежных средств, так как предприятию не требуется вкладывать финансы в развитие продукции и рынок (рынок незначительно растет).

«Трудные дети» – это объекты, работающие в условиях быстрого развития, но не занимающие большие доли продаж. Они нуждаются в инвестициях для повышения прибыли. В квадрате «трудные дети» находится ЗАО «Пеплос», так как их

сфера деятельности непредсказуема, может выявить как высокую доходность, так и убыточность. Анализируя конкурентные возможности ЗАО «Пеплос», построена модель McKinsey 7S в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Модель McKinsey 7S

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Увеличение пенетрации – постепенный охват рынка текущим ассортиментом	Да
Структура	Устаревшая организационная структура	Нет
Состав работников	Высокое качество образовательного уровня работников и понятная система мотивации	Нет
Система ценностей	Высокая корпоративная этика и профессионализм кадров	Да
Сумма навыков	Навык, связанный с продажей машин, хорошо выражен в компании. Недостаёт управленческого и аналитического навыка	Да
Система управления	Управление системой работы с клиентами, обработки заказов, контроль работы отделов, управление мотивацией	Да
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично авторитарный стиль управления кадрами	Да

Следовательно, ЗАО «Пеплос» действует при условии сильной конкуренции, что в существенной степени объясняет снижение рентабельности, так как предприятие несёт большие издержки по производству и реализации мужских костюмов, при этом выставить товар по более высокой цене ЗАО «Пеплос» не имеет возможности, так как это снизит спрос на костюмы, тем самым, ещё снизится рентабельность швейной фабрики. Угроза конкурентов является сильной, следует обратить внимание руководства на этот фактор. Проведем SNW – анализ в таблице 2.19.

Большее значение определяется в поле «Сильные стороны и возможности», следовательно, основной целью управления кадрами является развитие кадрового

потенциала ЗАО «Пеплос». Это означает повышения качества работы каждого работника, который оптимальным образом наращивает и использует свой трудовой потенциал и содействует достижению целей организации. N – нейтральное влияние, S – сильное.

Таблица 2.19 – SNW– анализ для ЗАО «Пеплос»

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Сильная система мотивации персонала			+
Слабая рекламная политика			+
Индивидуальный подход к каждому покупателю		+	
Высокое качество товаров		+	
Машины и оборудование высокого класса	+		
Высокий уровень издержек	+		
Высокая скорость обслуживания		+	
Работа в разных направлениях	+		
Длительное время на рынке	+		
Постоянные клиенты		+	
Низкая численность персонала		+	
Высокая квалификация персонала	+		

Рассмотрев разные альтернативы, выявлено, что лучшим образом соотносится с ЗАО «Пеплос» два элемента микросреды. Эти элементы: высокий уровень расходов и слабая реклама. А другие элементы микросреды противоречат друг другу. Также видно, что у предприятия неэффективная система стратегического планирования, неэффективная система сбора, оценки и анализа информации.

На эффективность деятельности большое влияние оказывает изучение рынка и конъюнктуры. Менеджмент ЗАО «Пеплос» осуществляется при помощи стратегии следования за спросом, что предполагает гибкую реакцию менеджмента на изменения спроса. Определены факторы каждого элемента PEST – анализа, которые окажут то или иное воздействие на деятельность ЗАО «Пеплос». Правовой фактор – изменение налогового законодательства. В качестве режима налогообложения применяется традиционная система налогообложения, швейная фабрика «Пеплос» плательщик НДС (20% с 1 января 2019 года).

Экономический фактор: снижение ключевой ставки и снижение инфляции. Низкая инфляция положительно влияет на экономику государства в целом и на предприятия в частности. По данным Банка России инфляция в 2018 году по отношению к соответствующему периоду 2017 г. (в годовом исчислении) постепенно снижается, а в 2020 году инфляция увеличилась.

В таблице 2.20 приведены данные годовой инфляции в России с 2014–2020 гг.

Таблица 2.20 – Годовая инфляция в России в период с 2014-2020 гг.

Годы	Годовая инфляция в России, %	Ключевая ставка на конец года, %
2014	11,36	17
2015	12,91	11
2016	5,38	10,50
2017	2,51	7,75
2018	0,52	7,50
2019	3	6
2020	4,90	4,25

Социальные факторы заключаются в повышении цен на ресурсы.

Результат анализа макроэкономического окружения сведён в PEST – матрицу, где указаны основные факторы макросреды, оказывающие воздействие на организацию (таблица 2.21).

Таблица 2.21 – PEST – матрица ЗАО «Пеплос»

Политические факторы	Экономические факторы
изменение налогового законодательства	– снижение ключевой ставки; – снижение инфляции.
Социальные факторы	Технологические факторы
рост цен на ресурсы	– развитие интернет маркетинга; – внедрение нового оборудования; – торговля через интернет; – влияние информационных технологий на развитие рынка.

Из таблицы 2.21 следует, что большее значение имеют экономические, социальные и технологические факторы.

Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру представлена в таблице 2.22.



Таблица 2.22 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

Фактор	Содержание фактора
Товары – субституты	Вероятность появления субститутыв низкая
Вероятность появления новых конкурентов	Высокие барьеры входа на рынок
Покупатели	Привлечение новых клиентов; Зависимость от потребителей, диктующих условия
Поставщики	Надежные поставщики
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

Все факторы, указанные в таблице 2.22, оценены отделом маркетинга ЗАО «Пеплос» с помощью качественной и количественной оценки в таблице 2.23, определяя при этом вектор воздействия каждого фактора («-» – отрицательное воздействие, угроза для предприятия; «+» – положительное воздействие, возможность предприятия) и давая пояснение своему решению. В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала.

Таблица 2.23 – Качественная оценка факторов внешней среды, баллы

Фактор	Оценка воздействия фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
Изменение налогового законодательства	-1	0,09	-0,09
Снижение ключевой ставки	+2	0,05	+0,10
Снижение инфляции	+4	0,04	+0,16
Рост цен на ресурсы	-3	0,09	-0,27
Развитие интернет – маркетинга	+5	0,10	+0,5
Внедрение нового оборудования, работающего через интернет	+3	0,07	+0,21
Влияние информационных технологий на развитие рынка	+3	0,09	+0,27
Вероятность появления субститутыв низкая	+3	0,08	+0,24
Высокие барьеры входа на рынок	+4	0,08	+0,32
Привлечение новых потребителей.	+4	0,07	+0,28
Зависимость от потребителей	-4	0,08	-0,32
Надежные поставщики	+4	0,06	+0,24
Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	-4	0,10	-0,40
Σ	–	1	+1,24

Из таблицы 2.23 видно, что степень влияния возможностей на предприятие

сильнее на 1,24 балла, чем степень влияния угроз. Угрозы, более вероятные и последствия, наступления которых более опасны – это высокий уровень конкуренции внутри отрасли, зависимость от заказчиков швейного производства. Далее определены доминирующие сильные и слабые стороны. В качестве балльного оценивания представлена пятибалльная шкала (таблица 2.24).

Таблица 2.24 – Количественная оценка факторов внутренней среды ЗАО «Пеплос», баллы

Факторы	Вес	Оценка влияния степени фактора	Взвешенная оценка
<b>Сильные стороны</b>			
Длительное время на рынке	0,3	4	1,2
Работа в разных направлениях	0,3	5	1,5
Высокая квалификация персонала	0,4	5	2
Итого	1	–	4,7
<b>Слабые стороны</b>			
Машины и транспорт невысокого класса	0,5	5	2,5
Слабая рекламная политика	0,3	5	1,5
Высокий уровень издержек	0,2	5	1
Итого	1	–	5

На основе проведенной оценки сильных и слабых сторон выявлены доминирующие стороны, которые обобщены в SWOT – матрице, в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – SWOT – матрица ЗАО «Пеплос»

Сильные стороны	Слабые стороны
– работа в разных направлениях; – высокая квалификация персонала; – длительное время на рынке.	– машины и оборудование невысокого класса; – слабая рекламная политика – высокий уровень издержек.
Возможности	Угрозы
– развитие интернет – маркетинга; – внедрение нового оборудования, развитие ИТ; – привлечение новых клиентов.	– высокий уровень износа оборудования; – зависимость от поставщиков; – спад продаж из-за низких цен конкурентов.

Большой угрозой представляется рост цен на ресурсы, зависимость от поставщиков и высокий уровень износа оборудования. Далее составим матрицу оценки

силы взаимного влияния SWOT – матрицы (таблица 2.26).

Таблица 2.26 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT – факторов, баллы

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны			ИТОГО
		Высокая квалификация персонала	Длительное время на рынке	Высокий уровень издержек	Машины и оборудование высокого класса	Слабая рекламная политика	Развитие новых рынков	
Угрозы	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	4	3	4	4	2	3	22
	Зависимость от поставщиков	2	2	2	2	2	2	12
	Рост цен на ресурсы	3	3	3	4	5	5	23
Возможности	Развитие интернет – маркетинга	3	4	3	2	5	2	19
	Внедрение нового оборудования, развитие ИТ	5	2	5	3	4	1	20
	Привлечение новых клиентов	3	3	3	1	2	4	16
Итого		20	17	21	16	23	17	–

Как видно из таблицы 2.26 наиболее значимым фактором сильных сторон является высокая квалификация персонала и длительное время на рынке. Диаграмма конкурентоспособности на рисунке 2.12.

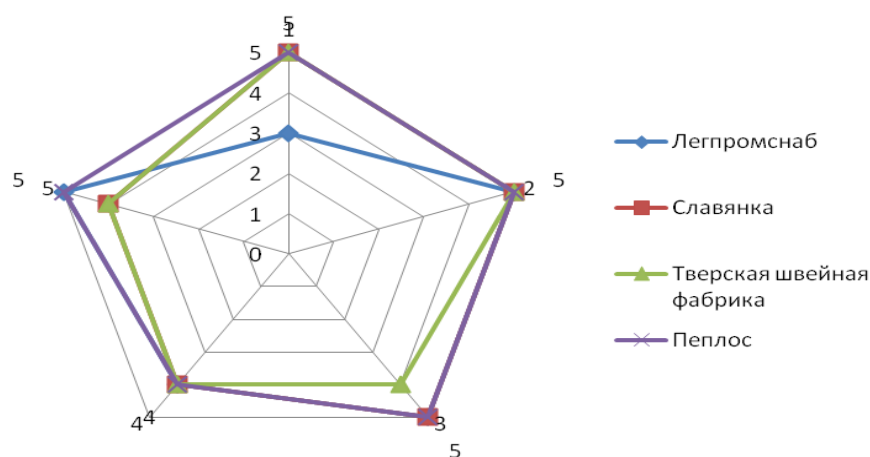


Рисунок 2.12 – Диаграмма конкурентоспособности ЗАО «Пеплос»

Фактором слабых сторон является высокая изношенность производственных фондов, высокая стоимость закупа материалов для пошива одежды. Угроза конкурентов является сильной, следует обратить внимание руководства на этот фактор. Это связано с тем, что у ЗАО «Пеплос» осуществляется слабая рекламная политика, при высоком уровне конкуренции. Высокий уровень издержек снижает рентабельность деятельности предприятия, при этом угрозой деятельности является рост цен на ресурсы. Развитие интернет – маркетинга и поиск оптимального поставщика может явиться той возможностью повышения конкурентоспособности, которая позволит привлечь новых клиентов и снизить затраты. Формирование проблемных полей в таблице 2.27.

Таблица 2.27 – Формирование проблемных полей матрицы SWOT

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны	
		Работа в разных направлениях	Высокая квалификация персонала	Длительное время на рынке	Машины и оборудование низкого класса	Слабая рекламная политика
Угрозы	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	Снижение расходов на ремонт производственных фондов с высоким коэффициентом износа, за счёт покупки нового оборудования (16 + 17 = 33)			Разработка и введение сайта для привлечения новых клиентов через интернет	
	Зависимость от потребителей и поставщиков					
	Рост цен на ресурсы					
Возможности	Развитие интернет – маркетинга	Запуск интенсивной рекламы в интернете (17 + 20 = 37)			Разработка и введение сайта для привлечения новых клиентов через интернет	
	Внедрение нового оборудования, развитие ИТ	Предложение качественных товаров по низкой цене за счет снижения затрат на производство (21 + 23 = 44)				
	Привлечение новых клиентов за счет снижения издержек и цены на товар					

Значимым фактором возможностей является развитие интернет – маркетинга, поиск оптимального поставщика и покупка высокоэффективного оборудования.

В результате проведенного исследования можем оценить вероятность наступления рисков для ЗАО «Пеплос». Результаты определения обобщённых вероятностей возникновения рисков, необходимых для расчёта итоговой оценки риска, приведены в таблице 2.28.

Таблица 2.28 – Значения уровня вероятности возникновения риска (p) по областям ССП

Область ССП	Вероятность возникновения риска, %			
	1 Почти нулевая	2 Маловероятно	3 Вероятно	4 Наверняка
Финансы	–	–	–	35,60
Клиенты и маркетинг	–	–	22,70	–
Внутренние бизнес–процессы	–	8,20	17,50	–
Персонал	–	16	–	–

Карты рисков на рисунке 2.13.

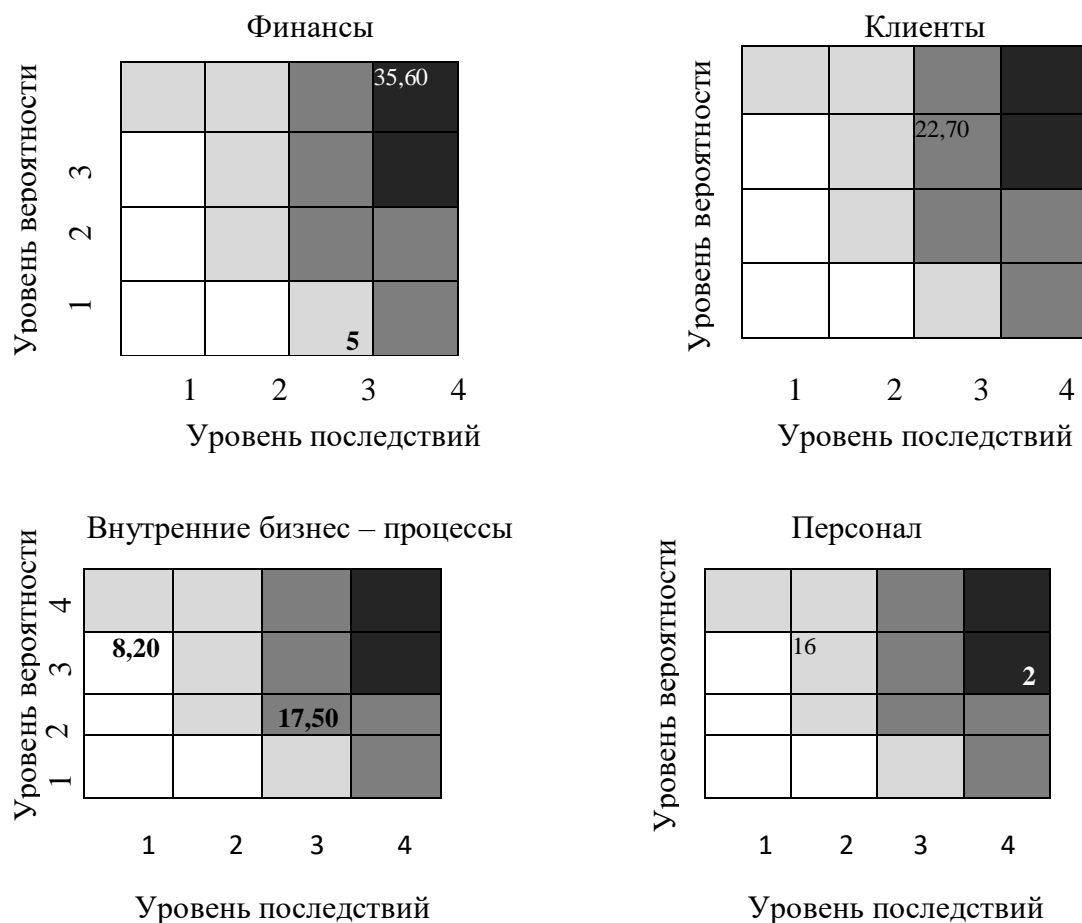


Рисунок 2.13 – Карты рисков для каждой ССП

Значения шкалы уровня последствий риска и вероятности возникновения риска приведены в таблице 2.29.

Таблица 2.29 – Шкала уровня последствий риска ЗАО «Пеплос», баллы

Область карты рисков	Баллы
1 (белая)	2
2 (светло серая)	5
3 (темно серая)	7
4 (черная)	9

Таким образом, оценивая риски ЗАО «Пеплос», следует, что финансовый риск несостоятельности – банкротства является основным риском предприятия на момент исследования. Для оценки угрозы со стороны контрагентов, руководство ЗАО «Пеплос» проверяет информацию о поставщиках и покупателях по позициям, представленным в таблице 2.30.

Таблица 2.30 – Информация для оценки угрозы со стороны контрагентов

Ответы на вопросы при оценке контрагента	Информация для оценки контрагента
Может ли поставщик исчезнуть до передачи товара?	– fedresurs.ru (банкрот контрагент или нет); – zakupki.gov.ru (продавца нет / есть в реестре недобросовестных поставщиков).
Кто владеет бизнесом и насколько он легален?	– egrul.nalog.ru (регистрационные данные о компании); – service.nalog.ru/addrfind.do (является ли адрес компании адресом массовой регистрации); – service.nalog.ru/mru.do (список связанных с поставщиком компаний).
Участвует ли контрагент в судебных разбирательствах?	Обращается внимание на иски покупателей к поставщику на kad.arbitr.ru/sudrf.ru (информация о судах в арбитраже).
Размер долгов контрагента	– service.nalog.ru/zd.do (платит ли контрагент налоги); – fssprus.ru/iss/ip (ведется ли исполнительное производство в отношении контрагента).
Ведение бухгалтерской отчетности	Сервис «Прозрачный бизнес»
Есть ли у поставщика разрешительная документация?	Сайты лицензирующих органов
Имеет ли лицо, подписывающее договор, полномочия на это?	– если договор подписывает руководитель компании, изучите устав и решение/ протокол о назначении директора; – если договор подписывает другой специалист, дополнительно запросите доверенность на него. В этих документах проверьте срок полномочий представителя контрагента.

Таким образом, оценивая риски ЗАО «Пеплос», следует, что финансовый риск несостоятельности – банкротства является основным риском предприятия на момент исследования, так как организация не обладает абсолютной платежеспособностью, ликвидностью и устойчивостью финансового состояния. Этот тип ситуации говорит о том, что наличие собственных средств недостаточно для срочного покрытия запасов.

#### Выводы по разделу два

В качестве сильных сторон следует выделить такие достоинства как стратегия организации – (расширение рынков сбыта), новый ассортимент, рост объемов продаж, среди слабых сторон – растущий риск неплатежеспособности из-за недостатка собственных финансовых источников и незначительное применение краткосрочных заемных источников.

Возрастающее влияние на цены у поставщиков тканей для пошива и комплектующих ЗАО «Пеплос» не позволяет снизить цены до цен конкурентов, но постоянное внедрение новых видов продукции и зарекомендовавшее качество пошива у заказчиков дает возможность не опасаться за резкое снижение заказов. Проведя анализ вероятности банкротства на предприятии двумя методами, следует вывод, что риск банкротства высокий, и предприятию грозит риск скорого банкротства.

В ЗАО «Пеплос» выявлены следующие проблемы, решение которых должно явиться первостепенной задачей для предприятия:

- высокий уровень износа оборудования;
- высокая зависимость от поставщика, которые диктуют цены на сырьё, с чем связана высокая цена на швейные изделия;
- низкоэффективная реклама изделий.

Угрозы со стороны контрагентов незначительны, так как руководство проверяет информацию о поставщиках и покупателях по ключевым позициям.

### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗАО «ПЕПЛОС»

#### 3.1 Характеристика мероприятий, связанных с нейтрализацией угроз экономической безопасности предприятия

При исследовании угроз экономической безопасности ЗАО «Пеплос», были выявлены проблемы и обозначены пути их решения. Представим их в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Проблемы и пути нейтрализации угроз экономической безопасности ЗАО «Пеплос»

Проблемы	Решения
Высокий уровень износа оборудования	Реализовать устаревшее оборудование, и купить современные швейные машины
Низкоэффективная реклама изделий	Развитие интернет – маркетинга (контекстная реклама в интернете)
Высокая зависимость от поставщика, которые диктуют цены на сырьё, с чем связана высокая цена на швейные изделия	Провести мониторинг поставщиков сырья (для пошивов костюмов) и найти оптимального.

При рассмотрении финансово-экономического состояния ЗАО «Пеплос» отмечалось уменьшение доли основных средств в общем весе активов (с 17,6% в 2018 году до 14,21% в 2020 году). Такая ситуация происходит из-за устаревания, износа оборудования. Мало вводится в работу нового оборудования, это чревато ухудшением в будущем качества продукции, снижением ее конкурентоспособности, ростом затрат на ремонты. Поэтому необходимо основную часть реинвестированной прибыли вкладывать не в погашение долгов перед кредиторами, а в постепенную модернизацию производства.

Цели ЗАО «Пеплос» согласно политике в области качества состоят в удовлетворении потребностей заказчиков, акционеров и персонала. Задачи:

- совершенствование и улучшение качества продукции;
- снижение затрат и себестоимости продукции;
- технологическое перевооружение основных фондов;
- улучшение условий труда.



Планирование технической учебы в ЗАО «Пеплос» целесообразно осуществлять в форме оплаты внутренних преподавателей без отрыва от производства. После составления плана обучения, подсчитаны затраты на его исполнение. Ежегодные затраты на обучение персонала ЗАО «Пеплос» рассчитаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – План обучения сотрудников ЗАО «Пеплос»

Название мероприятия	Количество человек	Срок проведения	Затраты на мероприятие, тыс. руб.
Тренинг «Технология современных способов продаж»	5	Февраль 2021	50
		Июль 2021	50
Тренинг «Работа с новым оборудованием»	6	Апрель 2021	48
		сентябрь 2021	48
Тренинг «Работа на оборудовании с программным обеспечением»	4	Февраль 2021	40
		Сентябрь 2021	40
Тренинг «Планирование рабочего времени»	20	Январь 2021	30
		Май 2021	30
		Октябрь 2021	30
Итого	35		366

Наставничество с точки зрения планирования развития персонала существенно отличается от других форм обучения. В бюджете обучения наставничество учитывается, так как ЗАО «Пеплос» предусматривает доплату за наставничество.

Стажировки внутри предприятия планируются на год, но возможна и оперативная корректировка этого плана. В ней должны содержаться данные стажеров и данные о местах и руководителях стажировок. В ЗАО «Пеплос» определен ежегодный резервный фонд (из чистой прибыли предприятия), средства которого перенаправляются на развитие персонала (2% от ФОТ). По итогам обучения необходимо проводить комплексную аттестацию сотрудников, выявляя влияние обучения на квалификационный уровень персонала.

Существенными проблемами текстильных предприятий являются: низкий технический и технологический уровень производства; высокая материалоемкость и износ оборудования; отсутствие механизмов маркетингового управления произ-

водством, распределением, логистикой хозяйственного процесса текстильных компаний; низкий уровень обновления основных средств и модернизации промышленного оборудования.

В таблице 3.3 проведен анализ состояния основных средств ЗАО «Пеплос».

Таблица 3.3 – Анализ показателей состояния основных средств в 2018-2020 гг.

Показатель	Периоды, годы			Темп изменения, %	
	2018	2019	2020	2019	2020
Средняя норма амортизации, %	5,10	4,80	5,20	94,10	108,30
Коэффициент ввода, %	4	4,30	11,30	107,50	262,79
Коэффициент выбытия, %	3,80	3,50	3,70	92,11	105,71
Коэффициент обновления, %	0,16	0,20	0,66	125	330
Коэффициент годности, %	51,10	55,20	57,70	108,02	104,52
Коэффициент износа, %	48,90	44,80	42,30	91,62	94,42
Средний срок полезного использования основных средств, лет	9,90	11,20	12,80	113,13	114,29

Анализ состояния основных средств показывает, что фонды нуждаются в срочном обновлении. Об этом свидетельствует коэффициент годности, который составляет до 57,7 % в отчетном году. Средний показатель срока использования основных фондов составил 12,8 = 13 лет, следовательно, объекты нуждаются в модернизации. Для снижения расходов на ремонт производственных фондов с высоким коэффициентом износа предлагается продажа старого и покупка нового оборудования. По результатам анализа выявлено, что у ЗАО «Пеплос» имеются незадействованные в производственно-хозяйственном процессе основные фонды (12,0% от общего объема основных фондов в 2020 г. находятся на консервации, что в абсолютной величине составляет 2 974,56 тыс. руб.). С целью высвобождения финансовых ресурсов в таблице 3.4 оценена экономическая эффективность продажи незадействованного в производственно-хозяйственном процессе оборудования покупателю ООО «ТоргХАУС», который осуществляет выкуп оборудования б/у (не старше 15 лет), проводит все испытания и ревизии (сайт покупателя, г. Екатеринбург) [https://tdom1.ru/vyкуп/?utm\\_source](https://tdom1.ru/vyкуп/?utm_source).

Таблица 3.4 – Расчет притока денежных средств ЗАО «Пеплос» от продажи устаревших производственных фондов, тыс. руб.

Показатели	Расчет показателей / Источник информации	Значения показателей
Остаточная балансовая стоимость основных средств, планируемых к продаже, по состоянию на 01.01.2021 г.	Данные бухгалтерского учета	2 974,56
Планируемое снижение цены реальному покупателю (скидка)	$2\,974,56 - 8\%$	2 736,60
Планируемый процент расходов, связанных с продажей оборудования (оформление договора купли– продажи, транспортировка и пр.), %	Планируемая величина	1,5
Расходы, связанные с продажей оборудования	$2\,736,60 \times 1,5\%$	41,05
Дополнительный финансовый поток от продажи незадействованных основных фондов	$2\,736,60 - 41,05$	2 695,55

Изменение статей баланса при внедрения мероприятия на рисунке 3.1.

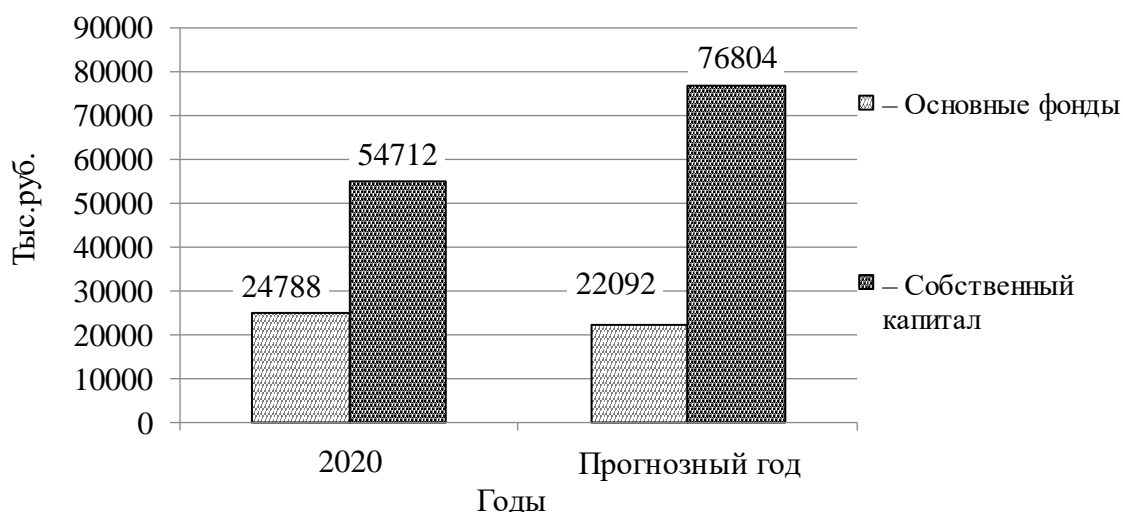


Рисунок 3.1 – Изменение статей баланса ЗАО «Пеплос»

Таким образом, продажа устаревших фондов обеспечит ЗАО «Пеплос» дополнительный финансовый приток на сумму 2 736,60 тыс. руб. Результат рекомендации – сокращение по статье «Основные средства» на 2 974,56 тыс. руб. и увеличение по статье «Нераспределенная прибыль» на сумму 2 695,55 тыс. руб.

Политика повышения качества ЗАО «Пеплос» предусматривает разработку и освоение новых технологий и предложено купить новое оборудование:

- прямострочная промышленная швейная машина – 3 штуки;
- двухигольная машина с тройным продвижением и обрезкой нитей – 4 штуки;
- одноигольная машина с тройным продвижением – 3 штуки.

При маркетинговых исследованиях поставщиков промышленных швейных машин были проанализированы цены, и среди равных условий выбраны наиболее приемлемые по цене и производительности. Был использован сравнительный подход, таблица 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ цен на промышленные швейные машины, руб.

Модель оборудования	Каталог	Цена от производителя
Цена на прямострочную промышленную швейную машина производителей, том числе:		
Jack JK-H5-CZ-4, Иншвеймаш, г. Москва	<a href="http://ivsm.pro/mag/shvei/pryamostr/2prod">http://ivsm.pro/mag/shvei/pryamostr/2prod</a>	47 600
Bruse швейная машина Q5H, Севпром, г. Тюмень	<a href="https://sewprom.ru/shop/shveinye-mashiny/page-2">https://sewprom.ru/shop/shveinye-mashiny/page-2</a>	55 883
Прямострочная промышленная швейная машина golden wheel CS-7500-5N-BT– фирма Кни-тисм, г. Екатеринбург	<a href="https://knitism.ru/catalog/golden-wheel-csu-4150l/">https://knitism.ru/catalog/golden-wheel-csu-4150l/</a>	59 889
Цена на двухигольную машину с тройным продвижением и обрезкой нитей производителей, том числе:		
Golden wheel CSU-4252-ABFT, фирма Кни-тисм, г. Екатеринбург	<a href="https://knitism.ru/catalog/golden-wheel-csu-4150l/">https://knitism.ru/catalog/golden-wheel-csu-4150l/</a>	149 123
Siruba DT8200-75-064H/C-13, фирма Трансметалл, г. Москва	<a href="https://www.transmetall.ru/">https://www.transmetall.ru/</a>	178 359
Highlead GC20638 (-1/-2) фирма Винтекс Групп, г. Москва	<a href="https://www.mintex.ru/ru/katalog/products/">https://www.mintex.ru/ru/katalog/products/</a>	260 257
Цена на одноигольную машину с тройным продвижением производителей, том числе:		
Промышленная швейная машина Juki LZ-2284ATO, фирма Трансметалл, г. Москва	<a href="https://www.transmetall.ru/">https://www.transmetall.ru/</a>	273 614
Aurora A-252 фирма Крунг, г. Самара	<a href="https://krung.ru/category/odnoigolnye-pryamoostrochnye/">https://krung.ru/category/odnoigolnye-pryamoostrochnye/</a>	240 972
Golden wheel CSU-4150L фирма Кни-тисм, г. Екатеринбург	<a href="https://knitism.ru/catalog/golden-wheel-csu-4150l/">https://knitism.ru/catalog/golden-wheel-csu-4150l/</a>	184 159

Предлагается купить промышленные швейные машины от производителя –

КНИТИСМ, так как он является лидером в отрасли и цена более приемлемая. Доставка оборудования производится с Екатеринбурга и при покупке товара более, чем на сумму 1 млн. руб., доставка осуществляется бесплатно. В таблице 3.6 рассчитаны расходы на покупку нового оборудования для производства.

Таблица 3.6 – Расчет расходов на покупку нового оборудования, руб.

Показатели	Расчет показателей	Значения показателей
Стоимость нового оборудования	$(59\,889 \times 3) + (149\,123 \times 4) + (184\,159 \times 3)$	1 328 636
Стоимость доставки основных средств	свыше 1 млн. руб. бесплатно	0
Итого стоимость основных средств	$1\,328\,636 + 0$	1 328 636
Планируемая сумма из денежных средств на покупку новых объектов основных средств	1 328 636	1 328 636

Следовательно, на покупку нового оборудования не потребуются привлекать заемные источники, так как покупку предлагается приобрести за счет денежных средств, а так как продажа ветхого оборудования принесёт дополнительный денежный поток в сумме 2 695,55 тыс. руб., мероприятие осуществлено за счет собственных денежных средств. На рисунке 3.2 показано как мероприятие по продаже ветхого оборудования и покупка нового, изменит статьи активов.

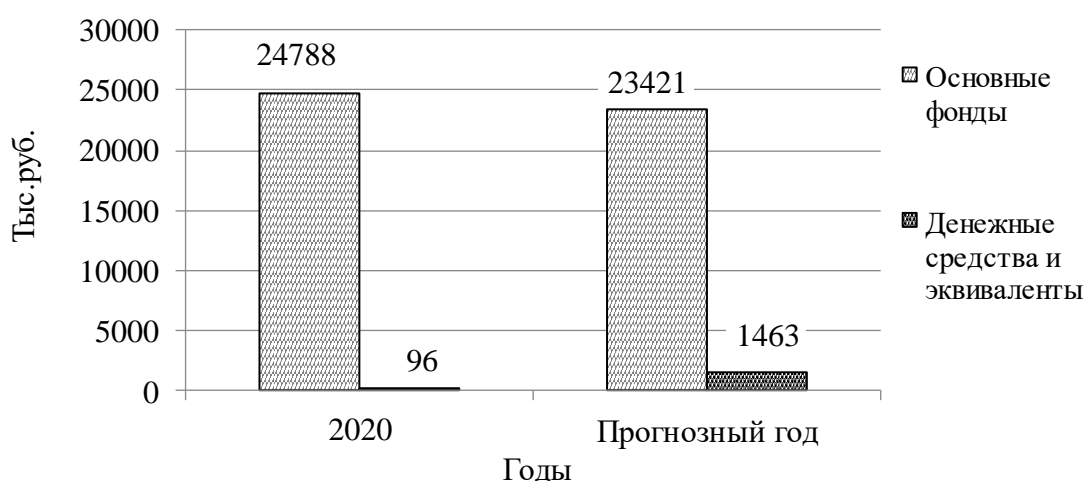


Рисунок 3.2 – Изменение статей активов ЗАО «Пеплос» за счет внедрения мероприятий

Результатом рекомендации является сокращение расходов по ремонту ветхого оборудования, а, следовательно, повышению доходов. Из-за их частных выходов из строя происходит снижение фондоотдачи, следовательно, предлагаемое направление по замене оборудования – новыми, будет получена экономия.

Для повышения спроса и объема выручки и для привлечения новых клиентов (рост доли рынка) предлагается развитие интернет – маркетинга.

Мероприятие заключается в проведении рекламной кампании при помощи контекстной рекламы. Исполнитель – директор по маркетингу.

Реклама в Интернете в современном мире – самый эффективный ресурс для расширения сегмента покупателей. Интернет – реклама стоит не так дорого, как реклама на телевидении, радио или в печатных изданиях. Преимущества интернет-рекламы заключаются в следующем:

- интернет – реклама позволяет сэкономить деньги;
- доступность – размещать рекламу в Интернете может любой производитель;
- персонализация позволяет настроить рекламу таким образом, чтобы она отображалась только для потенциальной аудитории.

Под контекстной рекламой понимают размещение сообщения на ресурсах с информационным наполнением, которое интересует потенциального клиента. Особенности контекстной интернет рекламы показаны на рисунке 3.3 [26, с. 55].

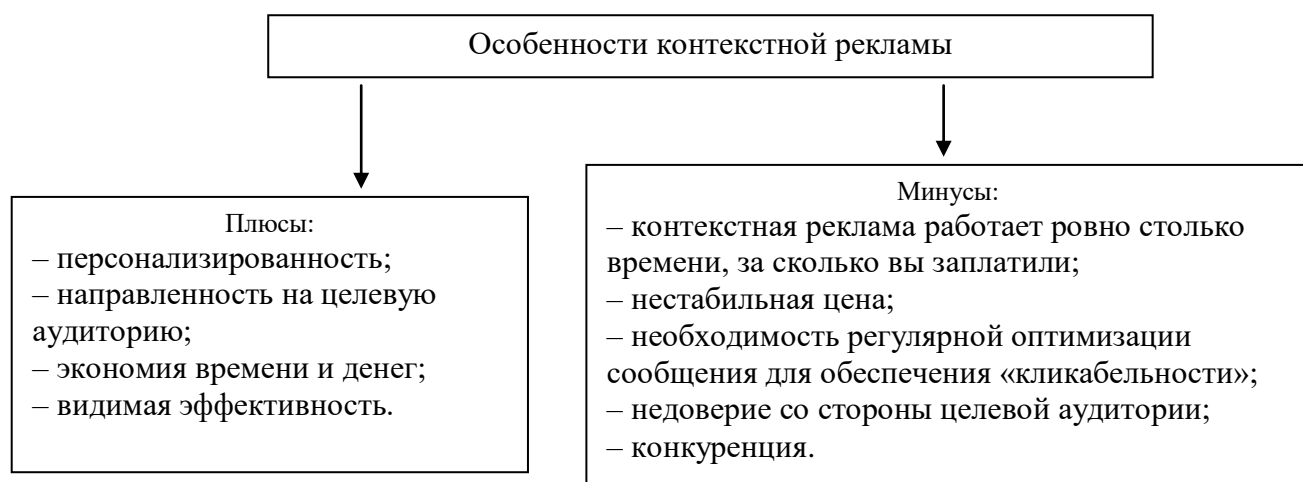


Рисунок 3.3 – Особенности контекстной интернет рекламы

В настоящее время увеличивается количество интернет пользователей, поэтому предлагаем использовать контекстную рекламу, как более известный способ продвижения во Всемирной сети.

Данные о разработке и средней стоимости размещения контекстной рекламы устанавливаются на официальном сайте Яндекса и на сайте объявлений об услугах в Челябинске. Обзор компаний, которые использовали контекстную рекламу, показал рост выручки при помощи данного ресурса по среднему показателю эффективности на 8%.

Наличие контекстной рекламы в Интернете важный фактор конкуренции, так как позволяет информировать большее количество потенциальных покупателей о цене и ассортименте мужских костюмов ЗАО «Пеплос».

Яндекс Директ – считается самым эффективным инструментом контекстной рекламы и достаточно простым для размещения:

- регистрация в системе Яндекс, выбрать профессиональный интерфейс сервиса. Пройти по ссылке «Дать объявление»;

- настроим параметры рекламной кампании.

Здесь набрать название компании и обращено внимание на пять пунктов:

- стратегия (исходя из бюджета и продолжительности рекламной кампании);

- временной таргетинг (время суток, в которое будет отображено сообщение в поисковой системе Яндекс и дни недели);

- регион, настройка на тематических площадках и дополнительные фразы (Челябинская область).

Для увеличения сегмента потенциальных покупателей за пределами Челябинской области, предложено использование контекстной рекламы в Интернете. Увеличение аудитории, позволит увеличить спрос на швейные изделия ЗАО «Пеплос».

Существует несколько способов оценить эффективность рекламной кампании в интернете: CPM; CTR; CPC.

Рассмотрен каждый из них в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Способы оценки эффективности рекламы

Способ	Показатель	Пример расчета	Пояснение
CTR	Кликабельность – отображает количество пользователей, которые прошли по ссылке, увидев объявление. Определяется CTR, как отношение количества кликов по объявлению к общему числу показов объявления, умноженное на 100%.	Объявление было показано 2,5 тысячи раз, а кликнуло на него 200 человек. $CTR = 200 / 2500 \times 100\% = 8\%$ .	Это значит, что объявление привело к вам на сайт 8% пользователей, увидевших это объявление. Как правило, показатель CTR отклоняется на +/-2%.
CPC	Цена за клик. Общая стоимость объявления в день делится на количество переходов по нему. Используя CPC, можно оценить окупаемость одного пришедшего на сайт потенциального клиента.	Пример, баннер стоит 6000 руб. в месяц. За этот месяц через него на ваш сайт перешло 500 потенциальных клиентов. $CPC = 6000/500 = 12$ рублей.	Таким образом, один переход на сайт с баннера обошелся в 12 руб.
CPM	Отображает фиксированную стоимость 1000 показов без учета кликов. Позволяет рассчитать настоящую прибыль за каждые 1000 показов и спрогнозировать будущую.	Объявление было показано 2 500 раз, а кликнуло на него 200 чел. Стоимость 400 рублей в день. $CTR = 200/2500 \times 100\% = 8\%$ ; $CPC = 400/200 = 2$ руб. / день	Таким образом, $CPM = 1\ 000 \times 8\% \times 2 = 160$ рублей стоит 1000 показов объявления.

Следовательно, средний показатель эффективности контекстной рекламы равен 8%, возьмём данный показатель за прогнозную величину роста выручки.

С каждым годом увеличивается количество пользователей Интернет – ресурсов и увеличивается количество созданных сайтов.

Современные пользователи Интернета выходят в интернет не только с настольного компьютера, но и используют планшеты и мобильные телефоны, что снижает эффективность рекламы через СМИ и повышает эффективность рекламы в Интернете. Специалисты в области интернет – технологий советуют не останавливаться только на одном виде продвижения в Интернете, а объединить несколько из них в рекламную кампанию. Это позволяет охватить максимальное количество целевых аудиторий и выполнять сразу несколько задач. В таблице 3.8 рассчитано мероприятие по использованию контекстной рекламы.



Таблица 3.8 – Расчет мероприятия по использованию контекстной рекламы, руб.

Показатели	Расчет, руб.
Разработка контекстной рекламы	5 000
Средняя стоимость размещения в день, рублей/день	200
Период размещений контекстной рекламы, месяцев	2
Средняя стоимость размещения за 2 месяца	$(200 \times 30) \times 2 = 12\ 000$
Итого, затраты на контекстную рекламу	$5\ 000 + 12\ 000 = 17\ 000$

Данные о разработке и средней стоимости размещения контекстной рекламы, установленные на официальном сайте Яндекс и на сайте объявлений об услугах в Челябинске. Таким образом, при использовании контекстной рекламы увеличится целевая аудитория, что позволит увеличить выручку по среднему показателю эффективности на 8%.

Наличие контекстной рекламы позволит привлечь большее число потенциальных покупателей, которые будут своевременно информированы о цене, ассортименте, размерном ряде товаров ЗАО «Пеплос».

### 3.2 Мероприятия по устранению угроз экономической безопасности ЗАО «Пеплос»

В результате проведенного анализа в таблице 2.25, была установлена угроза роста цен на ресурсы для производства, что сказалось на высокой цене костюмов ЗАО «Пеплос», а также угроза со стороны поставщиков. Следовательно, отделом снабжения ведется недостаточно эффективная работа при оценке потенциальных поставщиков материальных ресурсов. Основным фактором, определяющим конечное решение при выборе делового партнера, является факт многолетней работы с данным поставщиком.

Что в итоге не является единственно правильным решением, и, конечно, не всегда экономически выгодно.

Снижение себестоимости позволит не только получить прибыль, исходя из

имеющейся оптовой цены. Но также возможно и снижение самой цены. На основе новой цены можно увеличить число заказов, а значит нарастить объем выпуска продукции. Что, в конечном итоге, должно принести еще больше прибыли предприятию.

Для повышения продаж качественных товаров по низкой цене, предложено провести мониторинг поставщиков сырья (для пошивов костюмов) и найти оптимального.

Так, например, основным поставщиком основополагающего сырья для производства мужских костюмов, является ООО «ТДЛ Текстиль» из города Кострома. При маркетинговых исследованиях поставщиков тканей для пошива мужских костюмов, специалистами отдела снабжения и директором по маркетингу были проанализированы цена на сырьё номенклатурной группы «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстер» разных производителей, условия поставки и ее стоимость, эти данные представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Средняя стоимость номенклатурной группы «костюмная ткань» у различных поставщиков

Поставщик	Оптовая цена за п.м., руб.	Стоимость доставки, % к заказу
ООО «ТДЛ Текстиль», г. Кострома	870	4
ООО «БТК Текстиль», г. Шахты	880	2,5
ООО «Экотекс», г. Курск	910	3
ОАО «Донецкая мануфактура», г. Донецк	920	4
ООО «Омтекс», г. Омск	890	1,2

Из таблицы 3.8 выделены предприятия ткацкой промышленности, которые предлагают более привлекательные оптовые цены на «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстер», однако, чтобы производить закупку материала именно по такой цене, объем заказа должен составлять не менее 20000 метров ткани (в среднем в месяц на производство уходит 23 000 м ткани). Как это видно из реестра квалифицированных поставщиков (таблица 3.8), более выгодным поставщиком данного вида сырья является фирма ООО «Омтекс» из города Омск.

Единственным критерием, по которому она проигрывает нынешнему поставщику ООО «ТДЛ Текстиль», г. Кострома – это более высокая цена, а низкая стоимость доставки объясняется близким расстоянием от производителя до ЗАО «Пеплос». Но, даже учитывая большую стоимость ткани, себестоимость сырья с учетом доставки, ниже, чем у представленных производителей. Зная, уровень рентабельности затрат за 2020 год, рассчитаны затраты в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Расчет затрат на покупку от нового поставщика, тыс. руб.

Показатели	Методика расчета	Значение
Стоимость 20 000 метров ткани у поставщика ООО «ТДЛ Текстиль», г. Кострома	Прайс ТДЛ Текстиль», $20\,000 \times 870$	17 400
Стоимость доставки «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстр»	$17\,400 \times 4$	696
Общая сумма затрат на покупку сырья «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстр» в месяц	$17\,400 + 696$	18 096
Общая сумма затрат на покупку сырья «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстр», в год	$18\,096 \times 12$	217 152
Стоимость 20 000 метров ткани у поставщика ООО «Омтекс», г. Омск с учетом доставки, в месяц	$(20\,000 \times 890) + 1,2\%$	18 013,60
Стоимость 20 000 метров ткани у поставщика ООО «Омтекс», г. Омск с учетом доставки, в год	$18\,013,6 \times 12$	216 163,20
Положительный денежный поток от снижения затрат на покупку сырья «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстр»	$217\,152 - 216\,163,20$	988,80

Сотрудничество с ООО «Омтекс», г. Омск экономически более выгодно для ЗАО «Пеплос», так как позволит снизить затраты на закупку материальных ресурсов, а вследствие этого снизить себестоимость продукции и повысить рентабельность работы предприятия без нанесения вреда качеству производимой продукции. Но и избежать простоя производства, который произошел с банкротством поставщика.

Так, в 2019 году постоянный поставщик ЗАО «Пеплос» – ООО «СТК Производственная компания» репрофилировался (прекратил деятельность по

производству продукции легкой промышленности) и сосредоточился на деятельности по управлению промышленной недвижимостью и сдаче в аренду производственных площадей, складских помещений.

Это снизило производственную мощность ЗАО «Пеплос» и отрицательно сказалось на выручке 2019 года (спад на 69 737 тыс. руб. или на 17,55%).

Таким образом, при смене поставщика товарной группы «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстер» произойдет снижение затрат на сумму 988,80 тыс. руб. и снизится риск зависимости от поставщика.

Изменение финансовых результатов при смене поставщика товарной группы «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстер» представлено на рисунке 3.4.

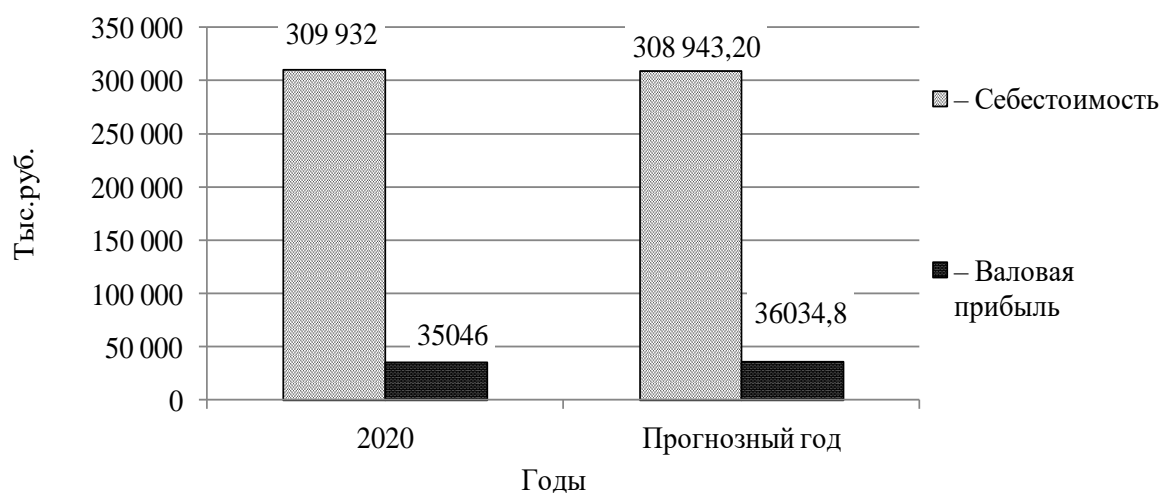


Рисунок 3.4 – Изменение финансовых результатов при смене поставщика

Так как в настоящее время поддержание качества производимой продукции на должном уровне, стоит на первом месте среди основных задач по снижению риска экономической безопасности ЗАО «Пеплос», то предложенные мероприятия направлены на стабильное повышение качества выпускаемой продукции, объема продаж и снижение затрат на производство за счет рационального использования сырья и ресурсов.

### 3.3 Эффективность мероприятий по нейтрализации угроз экономической безопасности

Для снижения расходов на ремонт производственных фондов с высоким коэффициентом износа предложена продажа старого и покупка нового оборудования (промышленные машины). В таблице 3.11 рассчитан экономический эффект от снижения такого фактора риска экономической безопасности, как технологический риск (высокий износ оборудования).

Таблица 3.11 – Экономический эффект от обновления производственных фондов ЗАО «Пеплос», тыс. руб.

Показатели	2020 год	Прогнозный год	Изменение
Стоимость основных средств	24 788	23 421	– 1 367
Коэффициент ввода, %	11,30	16,66	5,26
Планируемый рост объема производства за счет введения нового оборудования, %	5,30	10	4,70
Выручка от продаж	344 978	379 475,80	34 497,80
Затраты на обучение производственного персонала	55	231	176
Фондоотдача действующих объектов основных средств, руб.	15,81	16,20	0,39

Изменение показателей от обновления основных фондов на рисунке 3.5.

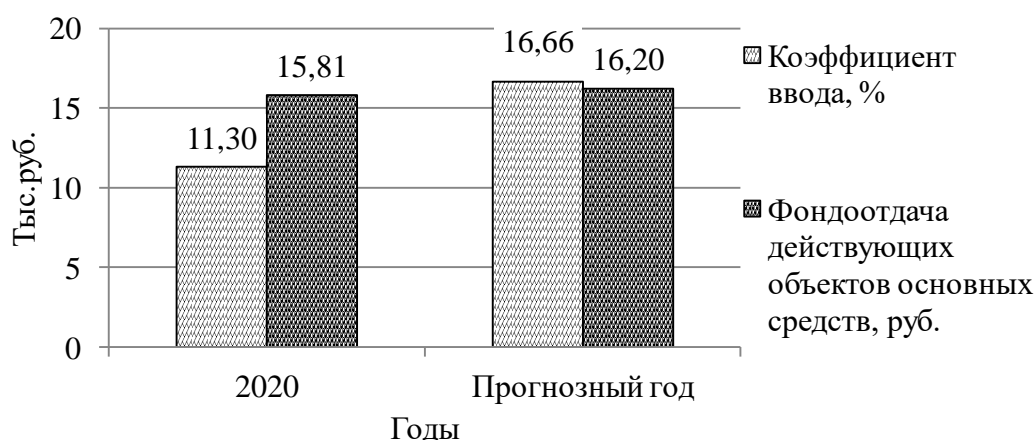


Рисунок 3.5 – Изменение показателей от обновления основных фондов фирмы

Таким образом, продажа основных фондов обеспечит ЗАО «Пеплос» дополнительный финансовый приток на сумму 2 736,60 тыс. руб., а покупка новых промышленных швейных машин осуществлена за счет собственных денежных средств в сумме 1 328,64 тыс. руб.

Результатом рекомендации является рост фондоотдачи на 0,39 руб., поэтому, предлагаемое направление эффективно. Рост фондоотдачи положительно повлияло на выручку, которая в прогнозном году увеличилась на 34 497,80 тыс. руб.

Окупаемость покупки нового оборудования составит:  $12 \times (1328,64 + 176 : 34\,497,80) = 0,45$  месяца  $\approx 1$  месяц.

В таблице 3.12 рассчитаем экономический эффект, который принесёт ЗАО «Пеплос» использование контекстной рекламы. Планируемый рост выручки рассчитаем по среднему показателю эффективности 8%.

Таблица 3.12 – Экономический эффект от использования контекстной рекламы ЗАО «Пеплос», тыс. руб.

Показатель	Расчет	Значение
Прирост прогнозной выручки	$344\,978 \times 8\%$	27 598,24
Затраты на контекстную рекламу	$5 + 12$	17
Прирост прогнозной себестоимости	$(27\,598,24 \times 89,84\%) + 17$	24 811,26
Прирост прогнозной валовой прибыли	$27\,598,24 - 24\,811,26$	2 786,98
Прогнозная валовая прибыль за счет использования контекстной рекламы	$35\,046 + 2\,786,98$	37 832,98

Таким образом, при использовании контекстной рекламы увеличится целевая аудитория, что позволило увеличить выручку на 27 598,24 тыс. руб., себестоимость увеличится за счет в том числе и затрат на контекстную рекламу (на 24 811,26 тыс. руб.).

Рост валовой прибыли прогнозного периода (года) составит 2 786,98 тыс. руб. или на 7,95%. Рисунок 3.6 демонстрирует изменение основных показателей.

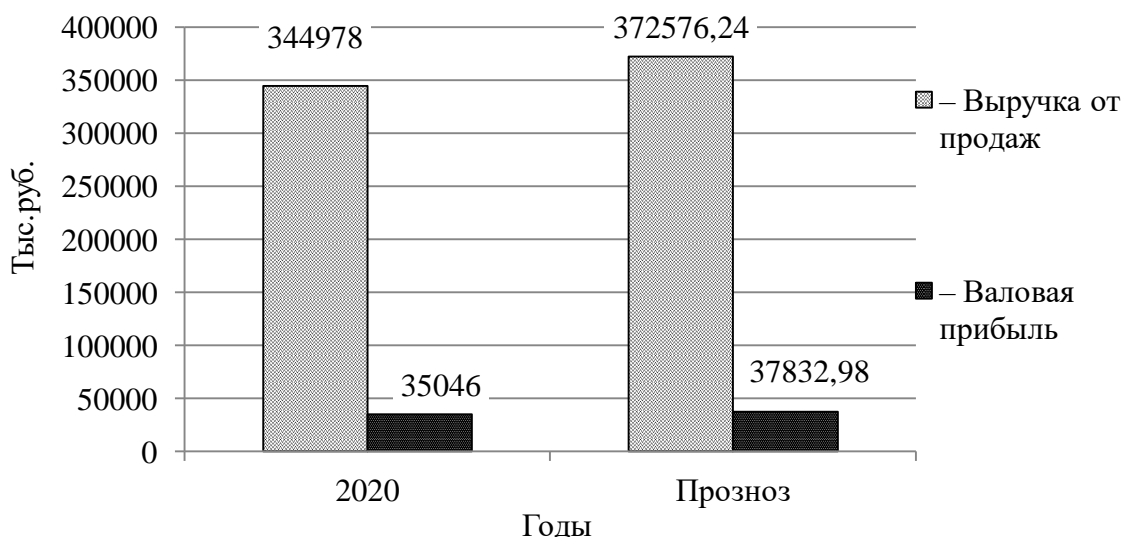


Рисунок 3.6 – Показатели ЗАО «Пеплос» при контекстной рекламе

Использование контекстной рекламы в Яндекс Директ – важный инструмент размещения информации о деятельности и ценах на товары ЗАО «Пеплос», и решает проблемы неэффективной рекламы.

Для повышения продаж качественных товаров по низкой цене, предложено провести мониторинг поставщиков сырья (для пошивов костюмов) и найти оптимального. В таблице 3.13 рассчитан экономический эффект от смены поставщика

Таблица 3.13 – Экономический эффект от смены поставщика ЗАО «Пеплос», тыс. руб.

Показатели	Методика расчета	Значение
Положительный денежный поток от снижения затрат на покупку сырья «костюмная ткань»	217 152 - 216 163,20	988,80
Планируемый рост выручки (согласно темпу прироста за 2020 год)	$344\,978 \times 5,30\%$	18 283,83
Выручка в прогнозный год	$344\,978 + 18\,283,83$	363 261,83
Себестоимость производства	$309\,932 + (18\,283,83 \times 89,84\%) - 988,80$	325 369,39
Прогнозная валовая прибыль	$363\,261,83 - 325\,369,39$	37 892,44

Данное сотрудничество будет экономически более выгодным для ЗАО «Пеплос», снизит затраты на закупку сырья, снизит себестоимость на 988,8 тыс. руб., что подтвердил рост валовой прибыли на 2846,44 тыс. руб. (37 892,44-35 046) без нанесения вреда качеству производимой продукции. Изменение финансовых результатов при смене поставщика товарной группы «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстер» представлено на рисунке 3.7.

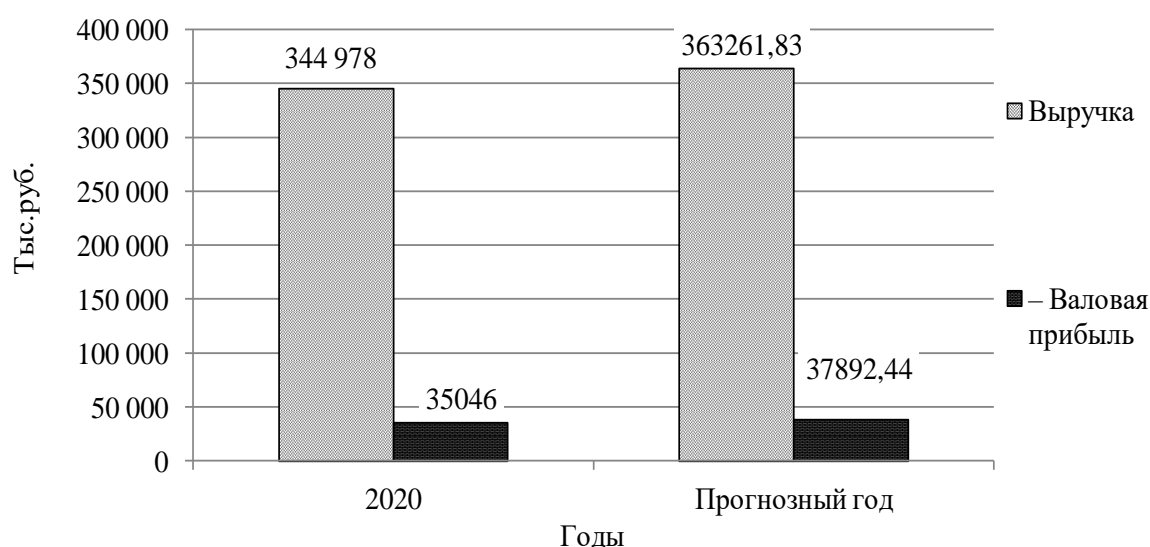


Рисунок 3.7 – Финансовые результаты ЗАО «Пеплос» при смене поставщика

Мероприятия направлены на нейтрализацию экономического риска, что подтверждает диаграмма конкурентоспособности на рисунке 3.8.

Угроза конкурентов снижается, что связано с тем, что у ЗАО «Пеплос» выявлена прогнозная сильная рекламная политика.

Снижение уровня издержек повышает рентабельность деятельности предприятия, при этом снизилась угроза деятельности, которая была от контрагентов (поставщиков) – оптимизация цен на ресурсы. Развитие интернет – маркетинга и поиск оптимального поставщика явилась возможностью повышения конкурентоспособности предприятия, которая позволила привлечь новых клиентов и снизить затраты. Влияние на цены у поставщиков тканей для пошива и комплектующих



ЗАО «Пеплос» позволит снизить цены до цен конкурентов, что даст возможность не опасаться за резкое снижение заказов.

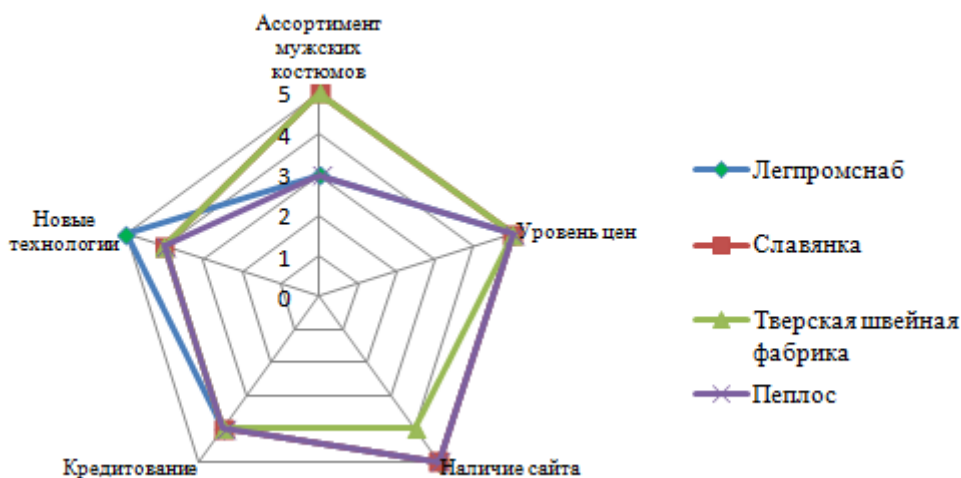


Рисунок 3.8 – Диаграмма конкурентоспособности ЗАО «Пеплос» (прогноз)

В таблице 3.14 рассмотрим, какой эффект предложенные пути решений проблем, принесли ЗАО «Пеплос»

Таблица 3.14 – Проблемы и пути нейтрализации угроз экономической безопасности ЗАО «Пеплос»

Проблемы	Решения	Эффективность, тыс. руб.
Высокий уровень износа оборудования	Реализовано устаревшее оборудование, и куплено современные швейные машины. Увеличение фондоотдачи и производительности труда.	Рост выручки на 34 497,80
Низкоэффективная реклама изделий	Развитие интернет – маркетинга (контекстная реклама в интернете). Увеличение числа покупателей	Рост выручки на 27 598,24
Высокая зависимость от поставщика, которые диктуют цены на сырьё, с чем связана высокая цена на швейные изделия	Проведен мониторинг поставщиков сырья (для пошивов костюмов) и найти оптимального. Снижение себестоимости производства позволит снизить цену за изделие, что повысит конкурентоспособность.	Рост выручки на 18 283,83 тыс. руб., снижение себестоимости производства на 988,80 тыс. руб.

Эффект от рекомендаций, подтвердил целесообразность их внедрения.

## Выводы по разделу три

Для снижения расходов на ремонт производственных фондов с высоким коэффициентом износа предлагается продажа старого и покупка нового оборудования (станки). Продажа основных фондов обеспечит ЗАО «Пеплос» дополнительный финансовый приток на сумму 2 736,60 тыс. руб., а покупка новых промышленных швейных машин произведена за счет собственных денежных средств в сумме 1328,64 тыс. руб. Результатом рекомендации является рост фондоотдачи на 0,39 руб. Окупаемость оборудования составит  $\approx$  1 месяц.

Наличие контекстной рекламы в Интернете позволит информировать большее количество потенциальных покупателей о цене и ассортименте мужских костюмов ЗАО «Пеплос». При использовании контекстной рекламы увеличится целевая аудитория, что позволило увеличить выручку на 27 598,24 тыс. руб.

Для повышения продаж качественных товаров по низкой цене, предложено провести мониторинг поставщиков сырья (для пошивов костюмов) и найти оптимального. Сотрудничество с ООО «Омтекс», г. Омск экономически более выгодно для ЗАО «Пеплос», так как позволит снизить затраты на закупку материальных ресурсов, без нанесения вреда качеству производимой продукции.

Таким образом, при смене поставщика товарной группы «костюмная ткань 50% шерсти, 50% полиэстер» произойдет снижение затрат на сумму 988,80 тыс. руб. и снизится риск зависимости от поставщика. Влияние на цены у поставщиков тканей для пошива и комплектующих ЗАО «Пеплос» позволит снизить цены до цен конкурентов, что даст возможность не опасаться за резкое снижение заказов.

Предложенные мероприятия направлены на нейтрализацию экономического риска, что подтверждает диаграмма конкурентоспособности. Обучение персонала, как производственного, так и сбытового, повысит уровень профессионализма персонала, снизит текучесть, следовательно, повысит кадровую безопасность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования на тему «Выявление угроз экономической безопасности предприятия и разработка мер по их нейтрализации (на примере предприятия ЗАО «Пеплос») выявлены следующие тенденции:

Экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем. Уровень экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его руководство способно предотвратить появление внутренних и внешних угроз и ликвидировать вредные последствия отдельных отрицательных составляющих внешней и внутренней среды.

В исследуемый период деятельности организации краткосрочные обязательства представлены кредиторской задолженностью, которая увеличивается, так как у предприятия недостаток собственных оборотных средств для покрытия потребности в запасах для производства. В качестве сильных сторон следует выделить такие достоинства как стратегия организации – (расширение рынков сбыта), новый ассортимент, рост объемов продаж, среди слабых сторон – растущий риск неплатежеспособности из-за недостатка собственных финансовых источников и незначительное применение краткосрочных заемных источников.

Возрастающее влияние на цены у поставщиков тканей для пошива и комплектующих ЗАО «Пеплос» не позволяет снизить цены до цен конкурентов, но постоянное внедрении новых видов продукции и зарекомендовавшее качество пошива у заказчиков дает возможность не опасаться за резкое снижение заказов. Проведя анализ вероятности банкротства на предприятии двумя методами, можно сделать вывод, что предприятию грозит риск скорого банкротства, если не будет внедрена система мер, направленных на повышение уровня экономической безопасности.

Угрозы со стороны контрагентов незначительны, так как руководство ЗАО «Пеплос» проверяет информацию о поставщиках и покупателях по ключевым по-

зициям. Для снижения расходов на ремонт производственных фондов с высоким коэффициентом износа предлагается продажа старого и покупка нового оборудования (станки). Продажа основных фондов обеспечит ЗАО «Пеплос» дополнительный финансовый приток на сумму 2 736,60 тыс. руб., а покупка новых промышленных швейных машин осуществлена за счет собственных денежных средств в сумме 1 328,64 тыс. руб.

Результатом рекомендации является рост фондоотдачи на 0,39 руб., что положительно повлияло на выручку, которая в прогнозном году увеличилась на 34 497,80 тыс. руб. Окупаемость покупки нового оборудования составит  $\approx$  1 месяц.

Наличие контекстной рекламы в Интернете важный фактор конкуренции, так как позволяет информировать большее количество потенциальных покупателей о цене и ассортименте мужских костюмов ЗАО «Пеплос». При использовании контекстной рекламы увеличится целевая аудитория, что позволило увеличить выручку на 27 598,24 тыс. руб., себестоимость увеличится за счет в том числе и затрат на контекстную рекламу (на 24 811,26 тыс. руб.). Рост валовой прибыли прогнозного периода (года) составит 2 786,98 тыс. руб. или на 7,95%.

Для повышения продаж качественных товаров по низкой цене, предложено провести мониторинг поставщиков сырья (для пошивов костюмов) и найти оптимального. Сотрудничество с ООО «Омтекс», г. Омск экономически более выгодно для ЗАО «Пеплос», так как позволит снизить затраты на закупку материальных ресурсов, без нанесения вреда качеству производимой продукции. Произойдет снижение затрат на сумму 988,80 тыс. руб. и снизится риск зависимости от поставщика. Предложенные мероприятия направлены на нейтрализацию экономического риска, что подтверждает диаграмма конкурентоспособности. Обучение персонала, как производственного, так и сбытового, повысит уровень развития персонала, снизит текучесть, следовательно, повысит кадровую безопасность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 15–ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (в ред. от 06.04.2015 г.) // Справочно–правовая система «Консультант Плюс», 2021.
- 2 Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения): Указ Президента Российской Федерации от 29 апреля 2016г. № 608 // Консультант Плюс, 2021.
- 3 Концепция долгосрочного социально–экономического развития Российской Федерации до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2016 г. №1662–р // Консультант Плюс, 2021.
- 4 О безопасности: Федеральный Закон РФ от 28 декабря 2014г. № 390–ФЗ // Консультант Плюс, 2021.
- 5 О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 – Режим доступа: <https://rg.ru/2017/05/15/prezident-ukaz208-site-dok.html>. – (дата обращения) 01.03.2021.
- 6 Анисимов, Ю.П. Управление устойчивостью при развитии инновационной деятельности: учебник / Ю.П. Анисимов, О.Н. Григорова О.Н. – Воронеж. ИМ-МИФ, 2018. – 350с.
- 7 Анализ финансовой устойчивости: учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 460с.
- 8 Бойдало, М.К. Метод и модель оценки профессионального соответствия персонала в вопросах обеспечения информационной безопасности / М.К. Бойдало, Г.П. Жигулин //Научно–технический вестник Поволжья. – 2019. – №3. – С. 66–71.
- 9 Бендигов, М.А. Устойчивость предприятия и методы ее регулирования / Бендигов, М.А, Сахарова, И.В. // Теория и Практика. – 2019. – №14.
- 10 Бобошко, В.И. Контроль и ревизия: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономическая безопасность» / В.И. Бобошко. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2018. – 311 с.
- 11 Булатов, А.С. Экономика: учебник. / А.С. Булатов – М.: ИНФРА–М, 2018. – 613 с.
- 12 Букреев, А.М. Организационно–экономический механизм антикризисного

управления: теория и практика. Воронеж, 2017. – 470с.

13 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность». Учебное пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 279 с.

14 Бадмахалгаев, Л.Ц. Применение анализа финансового состояния при оценке экономической безопасности [Текст] / Л.Ц. Бадмахалгаев, А.А. Олюшев, Г.В. Анчаева // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2017. – № 11. – С. 19–24.

15 Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 392с.

16 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк – Киев: «Ника-Центр, 2019. – 653 с.

17 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность». Учебное пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 279 с.

18 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С, Виханский. – М.: Гардарики, 2016. – 296с.

19 Васильев, Н.Д. Создание эффективной системы экономической безопасности для снижения предпринимательских рисков // Защита информации. – 2019. – № 5. – С.28–35.

20 Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник. / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2017. – 544 с.

21 Вагина, Н.Д. Финансовая безопасность предприятия: практические аспекты / Н.Д. Вагина // Экономики и социум. – 2016. – №12 (31). – С. 411– 423.

22 Глушецкий, А.А. Оценка финансового положения: учебник. / А.А. Глушецкий, Витрянский, В.В., – М.: Центр деловой информации, 2018. – 91 с.

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

24 Дорофеев, К.Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы/Дорофеев К.Н., Гараева, Е.В.//Журн. Молодой ученый. – 2018. – №6. – С. 327–331.

25 Даниленко, С. В. Подходы к управлению кадровой безопасностью предпри-

ятия в ходе реструктуризации /С.В. Даниленко//Проблемы экономики. –2018. – № 4. – С. 146–150.

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

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

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

29 Климочкин, О.В. Экономическая безопасность промышленного предприятия: проблемы вывода из–под криминального влияния [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека disserCat. 2002. URL: <http://www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-bezopasnost-promyshlennogo-predpriyatiya-problemy-vyvoda-iz-podkriminalnogo> (дата обращения: 28.02.2021).

30 Кормишкина, Л.А. Экономическая безопасность организации: учебное пособие / Л.А. Кормишкина, Е.Д. Кормишкин, И.Е. Илякова. – Москва : РИОР : ИНФРА–М, 2019. – 293 с.

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

32 Родионова, Л.Н. Экономическая безопасность: концепция, стандарты / Л.Н. Родионова. – М.: Русайнс, 2019. – 32 с.

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

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

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

36 Селетков, С. Н. Управление информацией и знаниями в компании: Учебник / С.Н. Селетков, Н.В. Днепровская. – М.: ИНФРА–М, 2019. – 208 с.

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

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

- 39 Шлыков, В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия / В.В. Шлыков. – М.: Алетейя, Санкт–Петербургский университет МВД России, Рязанский институт права и экономики МВД России, 2017. – 144 с.
- 40 Экономический анализ / Под ред. Краюхина, Г.А. – М.: 2017. – 489 с.
- 41 Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / сост. В.К. Бушуев, Г.Г. Бубнов. – М.: Гроссмедиа, 2016. – 679 с.
- 42 Экономический анализ: практикум / Под ред. О.М. Купрюшина. – М.: Главбух, 2019. № 5.
- 43 Экономический анализ. Учебное пособие для ВУЗов / под ред. Ю.П. Маркина. – М.: Омега – Л, 2018. – 450 с.
- 44 Экономическая безопасность: Учебное пособие / Под ред. В.А. Богомолова. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 295 с.
- 45 Экономическая безопасность: Учебное пособие / Под ред. Манохиной,
- 46 Н.В.. – М.: Инфра–М, 2018. – 224 с.
- 47 Экономическая безопасность: Учебник / Под ред. Мантусова, В.Б., Эриашвили, Н.Д. – М.: Юнити, 2018. – 384 с.
- 48 Экономическая безопасность: Учебник / Под ред. Маиляна, С.С., Эриашвили Н.Д. – М.: Юнити, 2018. – 320 с.
- 49 Экономическая безопасность : учебник для вузов / под общ. ред. Л.П. Гончаренко. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 340 с.
- 50 Экономическая безопасность: учебник для вузов / Корнилов М.Я., Юшин И.В. – М.: РГ–Пресс, 2019. – 320 с.
- 51 Экономическая безопасность: учебник для вузов / Л. П. Гончаренко [и др.] ; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 340 с. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/432165> (дата обращения: 28.02.2021).
- 52 Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность: Учебное пособие для студентов вузов / В.А. Богомолов, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев; Под ред. В.А. Богомолова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2018. – 295 с.
- 53 Итоги развития легкой промышленности России в 2015–2019 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://inpctlr.ru/doc/Итоги\\_развития\\_ЛП\\_России.pdf](https://inpctlr.ru/doc/Итоги_развития_ЛП_России.pdf) (дата обращения 03.03.2021)



Бухгалтерский баланс ЗАО «Пеплос»

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Основные средства	1150	24 788	33 265	36 376
Финансовые вложения	1170	0	1	1
Отложенные налоговые активы	1180	9 455	9 401	655
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	214
Итого по разделу I	1100	34 243	42 667	37 246
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	128 870	141 866	157 036
Дебиторская задолженность	1230	10 441	9 865	12 235
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	96	87	142
Прочие оборотные активы	1260	741	1 532	0
Итого по разделу II	1200	140 148	153 350	169 413
БАЛАНС	1600	174 391	196 017	206 659
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	1310	5 617	5 617	5 617
Переоценка внеоборотных активов	1340	2 985	2 985	3 019
Резервный капитал	1360	281	281	281
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	45 829	62 392	95 543
Итого по разделу III	1300	54 712	71 275	104 460
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Отложенные налоговые обязательства	1420	928	1 082	949
Итого по разделу IV	1400	928	1 082	949
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	3 749	5 703	23
Кредиторская задолженность	1520	112 444	112 620	101 227
Оценочные обязательства	1540	2 558	5 337	0
Итого по разделу V	1500	118 751	123 660	101 250
БАЛАНС	1700	174 391	196 017	206 659

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018
Выручка	2110	344 978	327 603	397 340
Себестоимость продаж	2120	(309 932)	(302 724)	(325 369)
Валовая прибыль (убыток)	2100	35 046	24 879	71 971
Коммерческие расходы	2210	(108)	(351)	(715)
Управленческие расходы	2220	(46 973)	(60 977)	(66 066)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(12 035)	(36 449)	5 190
Проценты к уплате	2330	(1 178)	(743)	(846)
Прочие доходы	2340	1 176	1 176	1 433
Прочие расходы	2350	(4 734)	(5 781)	(4 548)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(16 771)	(41 797)	1 229
Налог на прибыль	2410	208	8 612	(571)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(0)	(0)	(571)*
отложенный налог на прибыль	2412	208	8 612	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0*	0*	(177)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0*	0*	34
Прочее	2460	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	(16 563)	(33 185)	515
СПРАВОЧНО				
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	34	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	(16 563)	(33 151)	515

## Сравнение цен аналогичного оборудования



[GC 2605 Typical Промышленная швейная машина \(головка\)](#)



74 015 руб.

В наличии | Опт / Розница | 12.06.21

Сравнить

В торговых залах компании «Веллтекс» представлено более 150 тысяч наименований товаров для швейного производства. "Веллтекс" является эксклюзивным представителем востребованных торговых марок.

[Перейти в магазин](#)



[Промышленная швейная машина TYPICAL GC0303 Б/У](#)

37 000 руб./шт.

В наличии | Опт | 23.04.21

Сравнить

В комплекте (голова+ стол+ мотор). Одноигольная, челночного стежка с верхним и нижним продвижением материала/ В отличном состоянии.

[Заказать](#)

[В корзину](#)



[GC6717MD-B10 Промышленная швейная машина Typical \(комплект: голова+стол+зип\)](#)



92 521 руб.

В наличии | Опт / Розница | 12.06.21

Сравнить

Нашими покупателями являются более 13 000 компаний. В ассортименте швейное и раскройное оборудование, фурнитура, оборудование ВТО, вышивальные машины, ткани, тканые и нетканые прокладочные материалы, товары для рукоделия и многое другое.

[Перейти в магазин](#)



[GT1790S Промышленная швейная машина Typical \(комплект\)](#)



293 694 руб.

В наличии | Опт / Розница | 12.06.21

Сравнить

Все, без чего не может состояться ни одно швейное изделие, поставляет и продает «Веллтекс». Мы предлагаем также оборудование для влажно-тепловой обработки и промышленные вышивальные машины.

[Перейти в магазин](#)

**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»**

**Выявление угроз экономической безопасности предприятия и разработка мер по их нейтрализации (на примере ЗАО «Пеплос»)**

**АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ**  
**К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**  
**ЮУрГУ – 38.05.01. 2021. 301/381 ВКР**

Количество листов \_\_\_\_\_

**Руководитель ВКР**, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/ Хомякова Т.С. /  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Автор**  
студент группы ЭУ-671  
\_\_\_\_\_/ Васильева А.В. /  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Челябинск 2021**