

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., профессор

_____/ А.В. Карпушкина /
« ____ » _____ 2021 г.

Анализ угроз экономической безопасности предприятия и предложения по их
нейтрализации (на примере ОАО «Южуралкондитер»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2021-708. ВКР

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Руководитель ВКР ст. преподаватель

_____/ Т.С. Хомякова /
« ____ » _____ 2021 г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Автор

студент группы ЭУ – 671
_____/ Ю.А. Костырева /
« ____ » _____ 2021г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер, к.э.н, доцент

_____/ Е.Б. Голованов /
« ____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Костырева Ю.А. Анализ угроз экономической безопасности предприятия и предложения по их нейтрализации (на примере ОАО «Южуралкондитер») – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 671, 95 с., 26 рис., 37 табл., 7 формул библиогр. список – 37 наим.

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

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

Проведен анализ финансового состояния экономической безопасности, оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия, а также анализ контрагентов предприятия ОАО «Южуралкондитер».

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

Разработана программа мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия.....	9
1.2 Характеристика угроз экономической безопасности предприятия и мероприятия по их нейтрализации.....	14
1.3 Анализ рынка кондитерских изделий	20
2 АНАЛИЗ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ЮЖУРАЛКОНДИТЕР».....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «ЮЖУРАЛКОНДИТЕР»	31
2.2 Анализ финансового состояния деятельности предприятия ОАО «ЮЖУРАЛКОНДИТЕР».....	35
2.3 Оценка уровня и факторов риска экономической безопасности предприятия.....	49
2.4 Оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия	55
2.5 Проверка контрагента ОАО «Южуралкондитер».....	59
2.6 SWOT – анализ ОАО «Южуралкондитер».....	65
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ЮЖУРАЛКОНДИТЕР».....	69
3.1 Мероприятия по улучшению системы управления персоналом на предприятии ОАО «Южуралкондитер».....	69
3.2 Разработка расширения ассортимента.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части активов за 2018-2020 год.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части активов за 2018-2020 год.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части пассивов за 2018-2020 год.....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части пассивов за 2018-2020 год.....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Расчет эффективности на сайте «YouTube».....	121

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях интерес к проблеме экономической безопасности организации, одновременно с созданием высокого потенциала роста в будущем очевиден: современные экономические условия требуют нового подхода к управлению предприятиями, развитию таких стратегических альтернатив, которые позволили бы сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Поэтому в современных условиях хозяйствования экономическая безопасность предприятия является основой развития предприятия любой организационной формы, включающей не только снижение угроз возникновения кризисных ситуаций, но и поддержание устойчивого и эффективного развития, а также формирования экономически безопасного пути развития предприятия.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных условиях каждое предприятие сталкивается с разнообразными внешними и внутренними угрозами, которые негативно воздействуют на производственный процесс и организацию в целом. Поэтому необходимо обеспечивать своевременный анализ уровня экономической безопасности предприятия, а также сформировать рациональную комплексную систему управления угрозами.

Цель выпускной квалификационной работы – выявить угрозы экономической безопасности на предприятии ОАО «Южуралкондитер» и разработать мероприятия по их нейтрализации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить аспекты характеристики угроз экономической безопасности и мероприятия по их нейтрализации;
- исследовать рынок кондитерских изделий;
- провести финансовый анализ, а также Оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия ОАО «Южуралкондитер»;
- выявить угрозы экономической безопасности и предложить мероприятия по их нейтрализации.

Объектом исследования является предприятие ОАО «Южуралкондитер».

Предмет исследования – угрозы экономической безопасности предприятия ОАО «Южуралкондитер» и предложения по их нейтрализации.

Научная новизна исследования заключается в постановке, обосновании, разработке системы рекомендаций по повышению уровня экономической безопасности предприятий кондитерской отрасли.

При написании работы использовались следующие методы исследования: группировка, сравнение, метод абсолютных и относительных разниц, финансовое прогнозирование, структурный анализ.

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.

Информационной базой исследования являются публичная финансовая отчетность ОАО «Южуралкондитер» 2018-2020 год, данные сайтов, отражающих показатели кондитерской отрасли, учебные пособия, действующие нормативные документы.

Положения, выносимые на защиту:

- характеристика угроз экономической безопасности и мероприятия по их нейтрализации;
- анализ рынка кондитерских изделий;
- финансовый анализ, а также Оценка персонала предприятия ОАО «Южуралкондитер»;
- оценка эффективности предложенных мероприятий по нейтрализации выявленных угроз экономической безопасности ОАО «Южуралкондитер».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия

Изменения в экономике России, произошедшие за последнее время, повлекли за собой необходимость решать задачи, связанные с безопасностью предпринимательства. Система экономической безопасности предприятия должна обеспечивать состояние защищенности жизненно важных интересов субъектов и объектов предпринимательства¹.

Большое влияние на экономическую безопасность предприятия оказывает состояние юридических и экономических отношений, организационных связей, материальных и интеллектуальных ресурсов предприятия, при котором гарантируется стабильность его функционирования, финансово - коммерческий успех, прогрессивное научно-техническое и социальное развитие.

Для обеспечения стабильного функционирования любого предприятия при организации его деятельности необходимо уделять большое внимание безопасности в целом. Для этого требуется выяснить, какие опасности и угрозы могут негативно воздействовать на конкретное предприятие, и определить комплекс мер по предотвращению этого влияния.

«Экономическая безопасность предприятия» является чрезвычайно ёмким понятием, исследованием и трактовкой которого занимались многие авторы.

В современной литературе, посвященной проблеме экономической безопасности предприятий, приводится достаточно большое количество определений, как категории безопасности, так и экономической безопасности. В качестве примера рассмотрим следующие определения экономической безопасности предприятия.

Так, В. К. Сенчагов определяет экономическую безопасность предприятия как защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от прямых (активных) или косвенных (пассивных) эконо-

¹ Шмелева Н.В. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие: Изд. Дом МИСиС, 2016.– 54с.

мических угроз, например, связанных с неэффективной научно-промышленной политикой государства или формированием неблагоприятной внешней среды, и способность к его воспроизводству².

По мнению, Е.Л. Олейникова, экономическая безопасность предприятия – это «состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем». Это определение, затрагивая проблему эффективного использования собственности, определяет цель предприятия как борьбу с угрозами. Безусловно, эффективность использования корпоративных ресурсов может характеризовать степень экономической безопасности предприятия.

Г.Б. Клейнер, в свою очередь, высказывает мнение о том, что экономическая безопасность предприятия – это «такое состояние данного хозяйственного субъекта, при котором жизненно важные компоненты структуры и деятельности предприятия характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений». Это определение подменяет «угрозы» понятием «нежелательные изменения», не определяя, что это такое.

О.А. Грунин считает, что экономическая безопасность предприятия – это «такое состояние хозяйственного субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска».

В этом определении уже отмечены цели бизнеса и факторы его ведения – конкуренция, хозяйственный риск. Используемый критерий – эффективность использования ресурсов – базируется на понятии угрозы, опасности.

Интересно мнение, С.Л. Меламедова: «под экономической безопасностью предпринимательской структуры будем понимать защищенность ее жизненно

² Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник; 3-е изд. / В. К. Сенчагов. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 813 с

важных интересов от внутренних и внешних угроз, то есть защита предпринимательской структуры, ее кадрового и интеллектуального потенциала, информации, технологий, капитала и прибыли, которая обеспечивается системой мер специального правового, экономического, организационного, информационно-технического и социального характера».

Меламедова С.Л, признавая наличие у предприятия своих интересов и структуры, считает, что защита от внешних и внутренних угроз, достигаемая системой мер, и является экономической безопасностью предприятия. Но защита – это инструмент обеспечения экономической безопасности, а интересы предприятия обычно формулируются менеджментом. Поэтому вопрос безопасности остается открытым. К тому же здесь делается акцент на роль государства и, соответственно, законодательства, которые призваны обеспечить правовую защиту.

Определение безопасности предприятия, данное А. П. Судоплатовым и С. В. Пекаревым, гласит, что: «Безопасность предприятия – это такое состояние его правовых экономических и производственных отношений, а также материальных, интеллектуальных и информационных ресурсов, которое выражает способность предприятия к стабильному функционированию»³. Здесь отсутствует ссылка, на какие бы то ни было угрозы, но делается акцент на правовых отношениях, без указания лиц, задействованных в этих отношениях.

В этих определениях находит свое отражение предложение по обеспечению безопасности предприятия с точки зрения каждого автора на эту проблему. Но ни в одном определении не указаны экономические интересы, которые должно реализовать предприятие и которые тем самым, и способствуют экономической безопасности предприятия.

Анализируя эти определения, можно прийти к выводу, что авторы рассматривают деятельность предприятия в отрыве от экономических интересов заинтересованных в результатах сторон. С этих позиций взгляды авторов сводятся к двум

³ Судоплатов А.П., Лекарев С.В. Безопасность предпринимательской деятельности. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2001. С. 384

точкам зрения. Первая точка зрения на экономическую безопасность предприятия базируется на использовании понятия угрозы, оставляя в стороне причины их появления. Второй подход, избегая употребления понятия угрозы в определении безопасности, базируется на экономической эффективности деятельности предприятия, ставя во главу угла достижения цели, но не упоминая интересы сторон. Существуют также точки зрения, объединяющие или смешивающие эти оба подхода.

Следовательно, экономическая безопасность предприятия – это характеристика состояния предприятия независимо от существования тех или иных угроз. Эта характеристика должна незначительно изменяться при ограниченных колебаниях внешней среды.

Главная цель экономической безопасности предприятия – обеспечение ее устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящих условиях, создание высокого потенциала развития и роста корпорации в будущем. Эффективное использование корпоративных ресурсов, необходимых для данного бизнеса, достигается путем предотвращения угроз негативных воздействий на экономическую безопасность корпорации и обеспечения:

- финансовой устойчивости и независимости корпорации;
- высокой конкурентоспособности технологического потенциала корпорации;
- оптимальности и эффективности организационной структуры корпорации;
- правовой защищенности деятельности корпорации;
- защиты информационной среды корпорации, коммерческой тайны;
- безопасности персонала корпорации, ее капитала, имущества и коммерческих интересов.

Собственнику предприятия, всегда важно, чтобы предприятие достигло желаемых экономических результатов. Это зависит, во-первых, в каком состоянии находится предприятие, во-вторых, какие решения будут приняты и реализованы, в-третьих, какими возможностями располагает предприятие для реализации принятых решений. Эти аспекты касались в основном внутренней среды предприя-

тия, что, конечно, сказывается на экономической безопасности предприятия. Но и внешняя среда непосредственно влияет на получение запланированных результатов, что предполагает и здесь проведение мероприятий по экономической безопасности предприятия.

Следовательно, если будет обеспечено нормальное функционирование предприятия (внутренняя среда), а изменение внешних условий не будет сильно отличаться от предполагаемых, то предприятие достигнет своих целей и результатов. Здесь подразумевается, что под нормальным функционированием предприятия понимается получение от его деятельности прибыли, отвечающей представлениям собственника, то есть это очень субъективный подход к оценке результатов деятельности предприятия.

Понятно, что для предприятия характерно наличие внутренней среды, определяющей его состояние, и внешней среды, оказывающей воздействие на результаты его деятельности. Таким образом, существуют определенные условия хозяйствования, на часть которых оно может оказывать воздействие, а на остальные существенно повлиять не в силах. Например, экономическая безопасность предприятия не может быть обеспечена при наступлении форс-мажорных обстоятельств, таких как стихийные бедствия, техногенные катастрофы, забастовки.

Таким образом, подход, основанный на борьбе с угрозами, по эффективности должен быть заведомо ниже, чем подход, основанный на сохранении собственности и эффективности ее использования. Основные элементы экономической безопасности предприятия – это совокупность главных направлений его экономической безопасности, отличающихся друг от друга по содержанию.

Проведя анализ и сравнение термина «экономическая безопасность предприятия», рассмотрев точки зрения различных авторов, можно сделать вывод, что экономическая безопасность организации представляет собой совокупность внешних и внутренних факторов, создающих благоприятные условия, способствующие эффективному развитию, получению прибыли, возможности обеспечения конкурентоспособности, а также гарантирующих защиту от различного вида угроз.

1.2 Характеристика угроз экономической безопасности предприятия и мероприятия по их нейтрализации

Понятие экономической безопасности предприятия тесно связывают с угрозами, которые возникают в процессе его деятельности. Под угрозой экономической безопасности следует понимать – совокупность условий и факторов, которые препятствуют реализации экономических интересов предприятия и создают возможности для нанесения ущерба предприятию в зависимости от экономического потенциала предприятия, то есть для оценки угрозы, необходимо проследить уменьшение экономического потенциала за определенный промежуток времени.

Одной из самых важных характеристик функционирования экономической системы, которая основана на рыночных отношениях, является то, что отсутствуют гарантии устойчивого развития, так как действуют законы рынка. Таким образом, для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование деятельности предприятия, необходимо осуществить прогноз возможных опасностей и угроз экономической безопасности, а также принять экстренные меры для того, чтобы нейтрализовать или ослабить их воздействие⁴.

Для того чтобы предприятие функционировало и делало прогнозы на будущее, необходимо проводить сравнительный анализ угроз экономической безопасности, в который должны быть включены как реальные, так и потенциальные угрозы, а также кризисные ситуации и неблагоприятные факторы жизнедеятельности предприятия. Для эффективного обеспечения экономической безопасности фирмы необходимо проводить всесторонний анализ общей совокупности угроз.

Существует множество классификаций угроз экономической безопасности предприятия. Классификация угроз экономической безопасности представлена на рисунке 1.1.

⁴ Радюкова Я. Ю., Шамаев И. Н. Экономическая безопасность страны как многоуровневая система элементов и отношений // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 1-2. С. 194-198.



Рисунок 1.1 – Классификация угроз экономической безопасности предприятия

Возможны и другие варианты классификации признаков угрозы.

Первая и главная внешняя угроза экономической безопасности предприятия, утеря своей ниши на рынке товара. Это значит невозможность сбыта своего товара с необходимой для обеспечения нормального воспроизводственного процесса прибылью. Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, можно сгруппировать, выделив: политические, социально-экономические, экологические, научно-технические, технологические, юридические, природно-климатические, демографические.

К внешним угрозам относятся следующие факторы:

- неблагоприятные изменения политической ситуации;
- макроэкономические потрясения;
- изменение законодательства;
- неразвитость инфраструктуры рынка;
- противоправные действия криминальных структур;
- использование недобросовестной конкуренции;
- моральные угрозы, запугивание, шантаж, хищения материальных средств;
- противоправные действия конкурентов, их стремление овладеть контрольным пакетом акций;
- заражение компьютерных программ вирусами.

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.

К внутренним угрозам экономической безопасности предприятия 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;
- низкий образовательный уровень руководителей.

Целью системы экономической безопасности является минимизация внешних и внутренних угроз, которые негативно влияют на экономическое состояние предприятия⁵.

⁵ Королев, М.И. Снижение рисков компании / М.И. Королев. – М. : Анкил, 2016 – 832с.

Задачи экономической безопасности предприятия по предотвращению угроз представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Задачи экономической безопасности предприятия по предотвращению угроз

Для устранения угроз экономической безопасности, предприятия, должны постоянно проводить работу по повышению эффективности своего функционирования.

Экономическая безопасность предприятия должна своевременно выявлять, предупреждать и предвидеть, а также пресекать опасности и угрозы, которые негативно влияют на предприятие в целом, на его имущество, финансы, интеллектуальную собственность, деловые связи, технологию.

Основные способы противодействия угрозам экономической безопасности предприятия представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Угрозы экономической безопасности предприятия и способы противодействия им

Вид угроз экономической безопасности предприятия	Способы противодействия угрозам экономической безопасности предприятия	Ожидаемая результативность
Внешние угрозы		
Изменения в законодательной базе	Мониторинг и анализ изменений в законодательной базе экономической и политической ситуации в стране	Выявление нестыковок и противоречий в законодательных актах
Противоправная деятельность криминального рынка	Изучить рынок, анализ его криминальных аспектов, определение секторов, опасных для функционирования предприятия	Разработка механизмов и мер противодействия криминальным структурам
Незаконная деятельность конкурентов с целью захвата рынка	Выявить конкурентов, особенно проводящих агрессивную политику на рынке, выяснение направленности их устремлений в отношении фирмы, выработка и реализация адекватных мер по противодействию	Выявление уровня профессионализации партнеров. Принятие мер по отсечению недобросовестных партнеров
Мошеннические действия юридических и физических лиц	Изучить анализ деятельности партнеров на рынке, выявить среди них недобросовестных юридических и физических лиц, выработать механизм безопасных для предприятия отношений с ними	Исключение недобросовестных партнеров, юридических и физических лиц из деловых контактов
Внутренние угрозы		
Подрыв делового имиджа	Оказывать содействие выявлению и уточнению финансовых, коммерческих, организационных, технических и технологических позиций, гарантирующих сохранение и укрепление положения фирмы на рынке; систематический анализ потенциальных и реальных угроз этим позициям; разработка механизма, методов и средств их защиты	Разработка мер по укреплению положения на рынке, которые способствуют предотвращению потенциальных угроз
Причинение вреда объектам предприятию, сотрудникам, руководителю	Организовать охрану объектов предприятия, защищать жизнь и здоровье сотрудников, обеспечение личной безопасности руководителей фирмы и членов их семей от посягательств.	Формирование на предприятии службы безопасности. Осуществление мер предупреждению физических угроз персоналу.

Окончание таблицы 1.1

Вид угроз экономической безопасности предприятия	Способы противодействия угрозам экономической безопасности предприятия	Ожидаемая результативность
Противоправные действия персонала	Определение принципов и подходов в реализации кадровой политики, выявление кризисных ситуаций в коллективе фирмы, отслеживание негативных настроений; предупреждение проникновения агентуры конкурентов, криминальных организаций и отдельных лиц, вынашивающих противоправные намерения, на фирму.	Жесткий отбор желающих поступить на работу, изучение информации касающаяся работников
Утечка конфиденциальной информации	Исключить техническое проникновение на объекты фирмы конкурентов, криминальных организаций и отдельных лиц, с целью съема важной информации	Улучшение мер защиты ценной информации. Создание специальной службы по защите важной информации
Нарушение техники безопасности	Разработать и внедрить оптимальные режимы обеспечения безопасности на объектах фирмы, осуществление контроля за их соблюдением	Создание на предприятии службы безопасности, осуществляющее безопасность на объектах предприятия

Реализация угрозы путем нанесения экономического ущерба предприятию может, как сопровождаться одновременным получением выгоды каким-либо лицом, так и не сопровождаться этим действием. Под механизмом реализации угрозы понимается совокупность мотивов, средств и способов реализации угрозы. Важно понимать, что защита от какого-либо одного способа нанесения ущерба предприятию не означает устранения угрозы как таковой.

Таким образом, количество угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта существует достаточно большое количество. Необходимо рассматривать все угрозы в комплексе для того, чтобы провести полноценный анализ деятельности фирмы в условиях современного времени. Вся система угроз экономической безопасности может быть представлена как динамическую структуру, которая имеет связанную систему, в результате которой, наступление одной угрозы может привести к появлению другой и усилить общее воздействие на деятель-

ность организации. Такие особенности проявляется особенно в наше время, так как сейчас достаточно много угроз экономической безопасности и кризисных ситуаций.

Предприятию необходимо постоянно производить мониторинг своей деятельности и постоянно заботиться о том, чтобы появление угрозы экономической безопасности могло пройти с минимальными последствиями в деятельности хозяйствующего субъекта, либо совершенно не повлиять на организацию.

Исходя из всего вышеперечисленного, необходимо сделать вывод о том, что анализ угроз позволит построить систему по обеспечению экономической безопасности на различных хозяйственных уровнях и позволит предотвращать появление угроз на стадии зарождения, а также предотвратить все негативные последствия, которые могли бы возникнуть в деятельности компании.

1.3 Анализ рынка кондитерских изделий

Кондитерские изделия – продукты питания, как правило, с большим содержанием сахара, отличающиеся высокой калорийностью и усваиваемостью. Подразделяются на группы: сахаристые, мучные кондитерские изделия, шоколад, какао.

По данным «Анализа рынка кондитерских изделий в России», подготовленного BusinesStat⁶, в 2015-2019 год продажи кондитерских изделий в России ежегодно росли. В 2019 году в стране было продано 3,6 млн. т. кондитерской продукции, что на 11,7% выше, чем в 2015 году. Кризис в отечественной экономике в 2014-2016 год, повлекший за собой снижение покупательской способности россиян, лишь притормозил рост рынка кондитерских изделий, в то время как многие потребительские рынки существенно сократились за аналогичный период. Росту рынка кондитерских изделий в 2015-2019 году способствовал ряд факторов, среди которых развитие торговых сетей, расширение линейки кондитерских изделий.

⁶ BusinesStat – Анализ рынка кондитерских изделий в России в 2015-2019 год, оценка влияния коронавируса и прогноз на 2021-2024 год, 127 стр.

Предложение кондитерских изделий в России с 2015 по 2020 год представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Предложение кондитерских изделий в России за 2015-2020 год

Наименование показателя	Период					
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Предложение, тыс. т.	4 238,3	4 354,7	4 595,8	4 835,2	4 897,9	4 791,6
Динамика, % к предыдущему году	–	2,7	5,5	5,2	1,3	-2,2

Как видно из таблицы 1.2, с 2015 по 2020 год предложение кондитерских изделий в России увеличилось на 15,6 % с 4 238,3 до 4 791,6 тыс. тонн. Предложение росло за счет увеличения как производства внутри страны, так и импорта продукции. В 2020 году предложение кондитерских изделий уменьшилось на 2,2%, что составило 4 791,6 тыс. тонн, это произошло из-за кризисные изменений на фоне пандемии коронавируса. В 2021-2024 году показатель, как ожидается, возобновит рост за счет наращивания внутреннего выпуска продукции. В 2024 г предложение кондитерских изделий в России оценивается в 5 100 тыс. тонн, что на 4,2% выше, чем в 2019 году. Существенного роста предложения в прогнозном периоде не ожидается, так как рынок уже сейчас близок к насыщению.

Источником данных о ценах импорта является Федеральная таможенная служба РФ. Средняя цена импорта является частным от деления стоимостного объема импорта на натуральный объем.

Цена импорта кондитерских изделий в России за 2015-2020 год представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Цена импорта кондитерских изделий в России за 2015-2020 год

Наименование показателя	Период					
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Импорт, долл. за кг	3,55	3,42	3,57	3,47	3,66	3,50
Динамика, % к предыдущему году	-	-3,6	4,3	-2,9	5,5	-4,2

Таким образом, средняя цена импорта в 2015-2020 год варьировалась в диапазоне от 3,42 до 3,66 долл. за кг. По минимальной цене продукция заводилась в Россию в 2016 году, по максимальной – в 2019 году. В исследуемом периоде отрицательная динамика цены импорта имела место только у шоколадных изделий – снижение относительно 2015 года на 5,3%. Средняя цена импорта мучных и сахаристых кондитерских изделий в целом за период возросла на 8,9% и 5,0% соответственно. В 2020 году произошло снижение цены импорта на 4,2%, соответственно цена стала составлять 3,50 долл. за кг. Средняя цена импорта мучных и сахаристых кондитерских изделий в целом за период возросла на 8,9% и 5,0% соответственно.

Цена импорта по видам кондитерских изделий, представлена на рисунке 1.3.

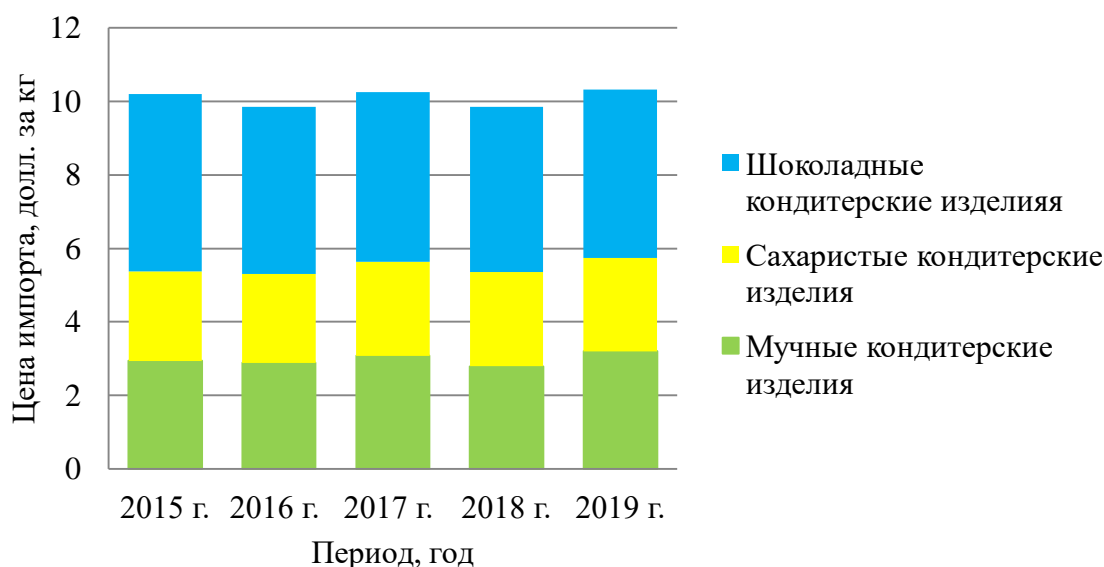


Рисунок 1.3 – Цена импорта по видам кондитерских изделий в России за 2015-2019 год

По наиболее высокой цене в Россию в 2019 год импортировались шоколадные кондитерские изделия – 4,57 долл. за кг, по наиболее низкой – сахаристые кондитерские изделия – 2,55 долл. за кг. По прогнозам ожидается снижение средней долларовой цены импорта до 3,50 долл. за кг, вследствие ослабления рубля. В по-

следующие годы цена, как ожидается, будет ежегодно расти. В 2024 г средняя цена на импорт кондитерских изделий в Россию составит 3,62 долл. за кг.

Экспорт и импорт кондитерских изделий в Челябинской области за 2015-2020 год представлена на рисунке 1.4.

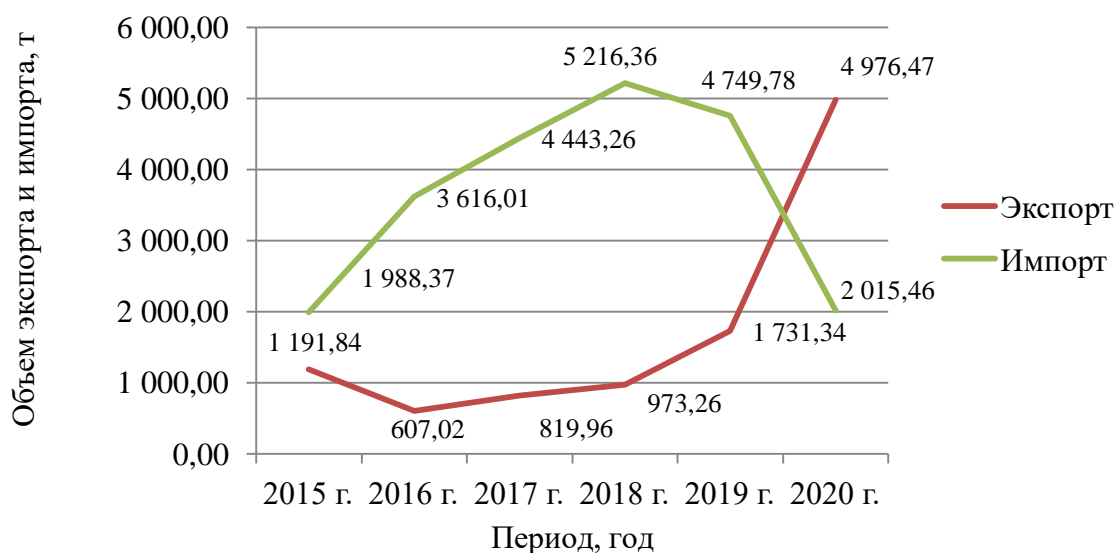


Рисунок 1.4 – Экспорт и импорт кондитерских изделий в Челябинской области

Как видно из рисунка 1.4, наименьший экспорт был в 2016 году 607,02 тонны, в 2020 году экспорт увеличился до 4 976,47 тонн кондитерских изделий. Импорт кондитерских изделий был наименьше всего в 2016 году 1 988,37 тонн, в 2018 году импорт увеличился на 162,34 % , стал составлять 5 216,36 тонн. В 2020 году импорт кондитерских изделий снизился до 2 015,46 тонн.

Российские кондитерские изделия поставляются на традиционные рынки сбыта - Казахстан, Белоруссия, страны Средней Азии, так и по относительно новым направлениям - Китай, Монголия, страны Северной Африки и Ближнего Востока. Кроме того, стоимость российской продукции в течение 2019 года была конкурентной на внешних рынках благодаря относительно слабому рублю и невысоким ценам на базовое кондитерское сырье.

В 2019 году кондитерские изделия отгружались в 90 стран. Крупнейшими импортерами российских кондитерских изделий являются Казахстан и Белоруссия.

Основные покупатели российских кондитерских изделий в 2019 году представлены на рисунке 1.5.

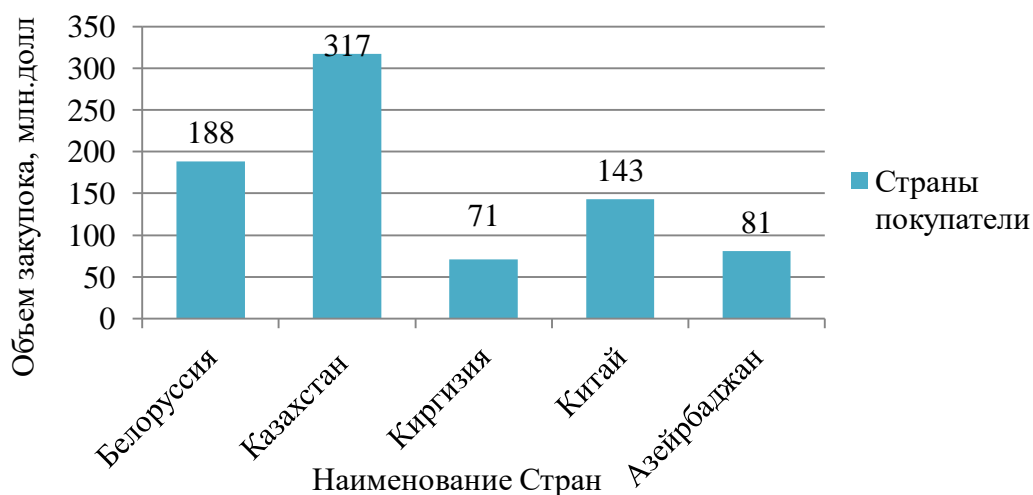


Рисунок 1.5 – Основные страны покупатели российских кондитерских изделий в 2019 году

За 2019 год Казахстан увеличил закупки на 15% до 317 млн. долл., в то время как Белоруссия сохранила их на уровне предыдущего года – 188 млн. долл. На третьем месте, как и годом ранее, находится Китай, импорт которого в 2019 году вырос на 16% до 143 млн. долл. Также в первую пятерку стран – покупателей вошли Азербайджан – 81 млн. долл., (+15%) и Киргизия – 71 млн. долл., (+ 6,7%).

Экспортная программа холдинга «Объединенные кондитеры», в состав которого входит предприятие ОАО «Южуралкондитер» в 2020 году показала хорошие результаты. Общий объем зарубежных поставок кондитерских изделий, выпускаемых на предприятиях холдинга, вырос на 10% по сравнению с объемами 2019 года и составил более 33 тыс. тонн. Заинтересованность иностранных потребителей в качественной российской кондитерской продукции продолжает расти. Важным фактором стал выпуск новых изделий, ориентированных на зарубежные

рынки, проведение имиджевых и маркетинговых акций, а также заключение договоров с новыми дистрибьюторами. Эти меры дали положительную динамику: например, экспорт на китайский рынок, в Ирак и Турцию вырос в среднем в полтора раза, а в Узбекистан – почти вдвое. Кроме того, «Объединенные кондитеры» активно осваивали и новые направления экспорта. Так, в 2020-м году начались поставки кондитерских изделий в Великобританию, Бахрейн и Уругвай, а также в Ливию и на Филиппины.

Кондитерские изделия подразделяются на категории:

- мучные кондитерские изделия;
- шоколадные кондитерские изделия;
- сахаристые кондитерские изделия.

Мучные кондитерские изделия – кондитерские изделия, представляющее собой выпеченный пищевой продукт или изделие, содержащее в своем составе выпеченный полуфабрикат, на основе муки и сахара, с содержанием муки в выпеченном полуфабрикате не менее 25%.

Сахаристыми кондитерскими изделиями называются пищевые изделия, большая часть которых состоит из сахара, чаще всего видоизмененного, или другого сладкого вещества (мед, ксилит, сорбит), а также патоки, различных фруктов, ягод, орехов.

Шоколадные кондитерские изделия – продукты, получаемые из какао-сырья, к которым относятся какао-бобы, какао-порошок, какао-масло.

Ассортимент шоколадных кондитерских изделий велик: шоколад в плитках и шоколадные конфеты, шоколадные пасты и крема, какао-порошок и шоколадные напитки. Их огромный ассортимент способен удовлетворить самый изысканный вкус. Но так же они опасны для организма, конфеты с высоким содержанием сахара и добавками вредят организму. Исходя из этого, необходимо разрабатывать шоколадные изделия с низким содержанием сахара.

Структура продаж кондитерских изделий в России в 2020 г. представлена на рисунке 1.6.

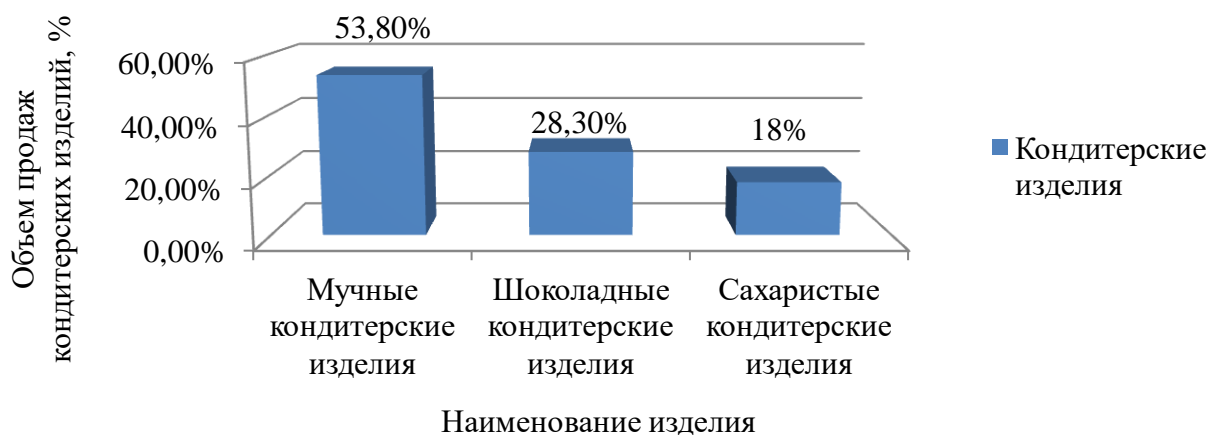


Рисунок 1.6 – Структура продаж кондитерских изделий в 2020 году

Таким образом, в структуре продаж кондитерских изделий преобладают мучные кондитерские изделия – 53,8% совокупного показателя в 2020 году. На втором месте по популярности шоколадные кондитерские изделия – 28,3%, на долю сахаристых кондитерских изделий приходилось порядка 18,0% продаж.

Производство шоколада и сахаристых кондитерских изделия в Челябинской области за 2015-2020 год представлено на рисунке 1.7.

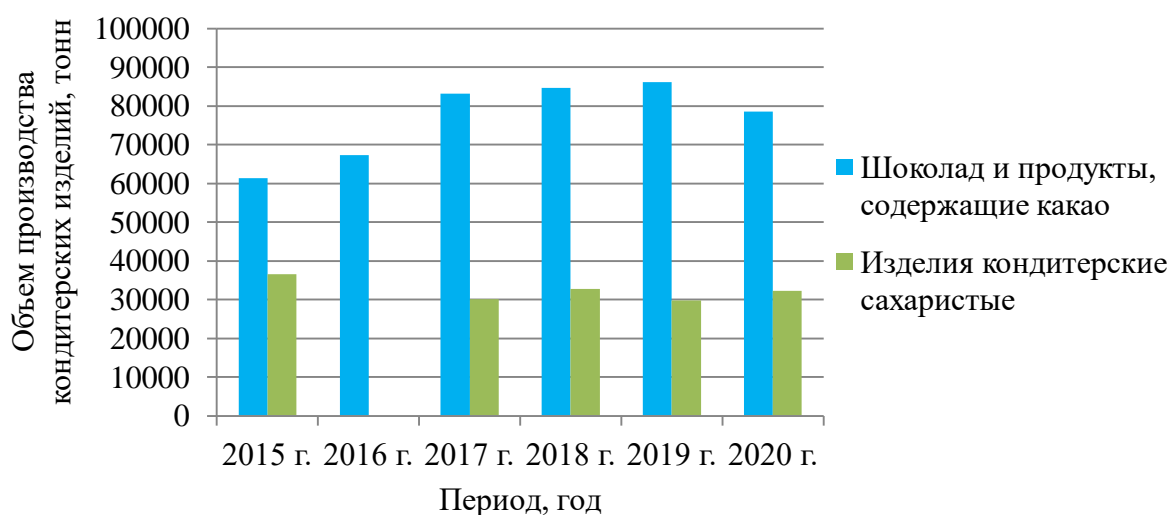


Рисунок 1.7 – Производство шоколада и сахаристых кондитерских изделия в Челябинской области за 2015-2020 год

Отсюда следует, что в Челябинской области производится больше шоколада и продуктов содержащих какао, чем производство сахаристых изделий. Производство шоколада в Челябинской области в 2015 году составило 61 427,12 тонн, в 2020 году увеличилось на 27,73% и стало составлять 78 462,61 тонн. Сахаристые кондитерские изделия уменьшились в 2020 году по сравнению с 2015 годом на 11,52% или на 4 209,25 тонн.

Рейтинг кондитерских организаций России с наибольшей выручкой за 2020 год представлен на рисунке 1.8.

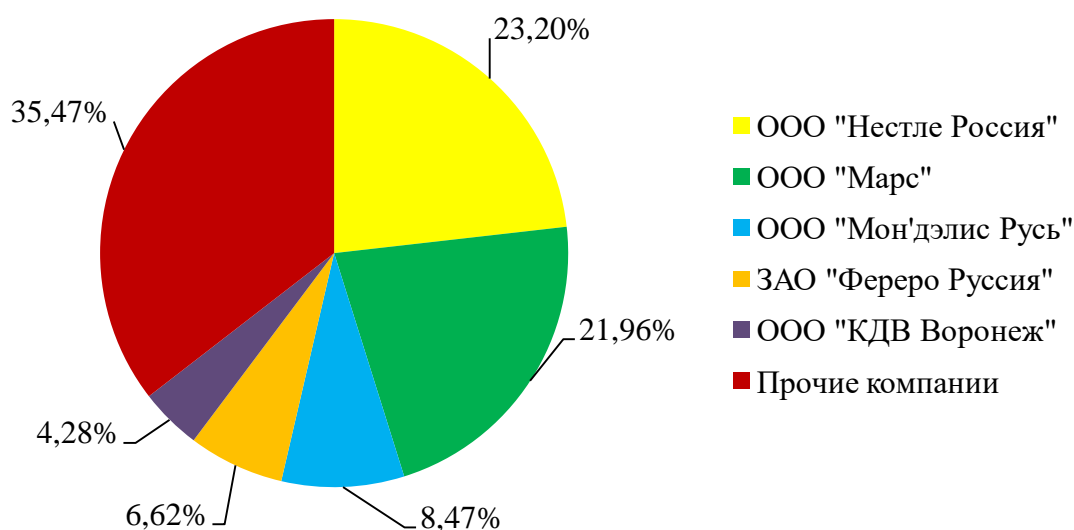


Рисунок 1.8 – Кондитерские организации России за 2020 год

Лидером кондитерского рынка является ООО «Нестле», на долю организации приходится 23,20% рынка. Второе место занимает ООО «Марс», на его долю приходится 21,96% рынка кондитерских изделий в Российской Федерации. Третье место кондитерская фабрика ООО «Мон'дэлис Русь» на ее долю приходится 8,47% рынка. ОАО «Южуралкондитер» занимает 36 место среди кондитерских организаций России за 2020 году по размеру выручки.

Рейтинг кондитерских организаций по УФО с наибольшей выручкой за 2020 год представлен на рисунке 1.9.

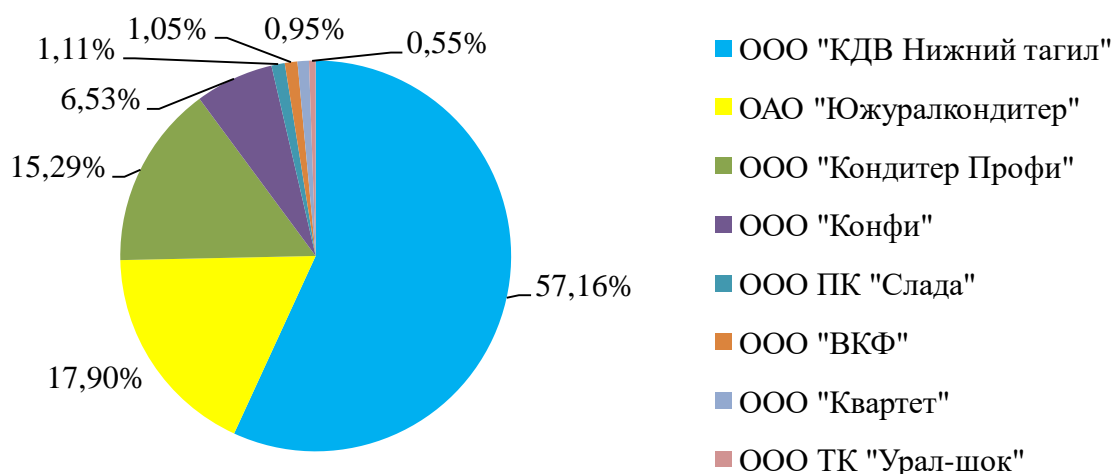


Рисунок 1.9 – Кондитерские организации УФО за 2020 год

По данным рисунка видно, что лидером в УФО является ООО «КДВ Нижний Тагил» с долей 57,16%, второе место занимает кондитерская организация ОАО «Южуралкондитер» с долей на рынке 17,90%, третье место занимает ООО «Кондитер Профи» с долей 15,29%.

На рынке Уральского региона широко представлена продукция, как локальных производителей, так и компаний федерального масштаба – Нестле, Марс, Крафт Фудс, Оркла Брэндс, Славянка, и другие.

Цель ОАО «Южуралкондитер» – закрепить и расширить существующие позиции в сегменте рынка кондитерских изделий.

В 2021 году ожидается сокращение продаж кондитерских изделий в стране вследствие снижения доходов населения из-за кризиса. Однако снижение продаж будет незначительным – всего на 2,6%. В условиях самоизоляции россияне увеличили покупку кондитерских изделий, что стало следствием неопределенности в отношении продолжительности карантина и страха перед возможным дефицитом продуктов питания. В условиях самоизоляции спрос на кондитерские изделия, в особенности шоколадные, вырос благодаря их положительному влиянию на психологическое состояние потребителей. В 2021 году спрос на кондитерские изделия снизится по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года вследствие негативных экономических последствий пандемии коронавируса, что станет

определяющим для итогового значения показателя за год. При этом в 2021 году при снижении продаж сахаристых и шоколадных кондитерских изделий ожидается рост продаж относительно дешевой мучной кондитерской продукции. В 2022-2024 году продажи по всем категориям возобновят рост. В 2024 году в стране будет продано 3,6 млн. тонн кондитерских изделий, что будет сопоставимо с уровнем в 2019 года. Рост продаж в 2022-2024 году будет ограничиваться снижением численности населения страны.

Выводы по разделу один

Таким образом, рассмотрев позиции взглядов авторов, понятие экономической безопасности сводятся к двум точкам зрения. Первая точка зрения на экономическую безопасность предприятия базируется на использовании понятия угрозы, оставляя в стороне причины их появления. Второй подход, избегая употребления понятия угрозы в определении безопасности, базируется на экономической эффективности деятельности предприятия, ставя во главу угла достижения цели, но не упоминая интересы сторон. Существуют также точки зрения, объединяющие или смешивающие эти оба подхода.

Главная цель экономической безопасности предприятия – обеспечение ее устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящих условиях, создание высокого потенциала развития и роста корпорации в будущем.

В результате угроз экономической безопасности предприятия появляется возможность нарушения нормального функционирования предприятия, не достижения им своих целей. Основным принципом классификации угроз является разделение по источнику их возникновения – на внешние и внутренние угрозы экономической безопасности предприятия.

Обзор рынка внешней среды кондитерских изделий показал, что в 2015-2019 году в России ежегодно рос. В 2019 году в стране было продано 3,6 млн. т. кондитерской продукции, что на 11,7% выше, чем в 2015 г. Росту рынка кондитерских

изделий в 2015-2019 году способствовал ряд факторов, среди которых развитие торговых сетей, расширение продуктовой линейки кондитерских изделий, усиление маркетинговых акций производителей и ритейлеров.

Лидером кондитерского рынка является ООО «Нестле», ООО «Марс», ООО «Мон'дэлис Русь». ОАО «Южуралкондитер» занимает 36 место среди кондитерских организаций России за 2020 году по размеру выручки.

2 АНАЛИЗ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ЮЖУРАЛКОНДИТЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «ЮЖУРАЛКОНДИТЕР»

ОАО «Южуралкондитер» (г. Челябинск, холдинг «Объединенные кондитеры») является одним из ведущих производителей и продавцов кондитерских изделий на Южном Урале. Ассортимент предприятия насчитывает более 100 наименований кондитерских изделий – это бисквиты, шоколадные конфеты, карамель. Брендом предприятия, известным на всю Россию, являются бисквитные пирожные Мерендинки® , которые выпускаются с различными начинками – крем-сливки, крем-брюле, крем-шоколад и др. Пирожные Мерендинки® производятся на высокотехнологичном итальянском оборудовании фирмы Cira® «СВ S.r.l.».

Высокое качество и общественная значимость продукции ОАО «Южуралкондитер» подтверждены многочисленными дипломами и наградами международных выставок. Широкий ассортимент, высокое качество, индивидуальный подход к покупателю характеризуют предприятие как стабильного и надежного партнера. С 1998 по 2014 год ОАО «Южуралкондитер» принял участие в 26 выставках-ярмарках.

Кондитерская фабрика «Южуралкондитер» зарегистрирована по адресу: Россия, 454087, Россия, г. Челябинск, ул. Дарвина, 12.

Целью деятельности Общества является получение прибыли от реализации основных направлений деятельности в интересах как Общества в целом, так и каждого из его акционеров.

Согласно Уставу Общества видами деятельности являются:

- производство и реализация кондитерских изделий и их полуфабрикатов;
- производство теплоэнергии;
- коммерческая деятельность;
- торгово-посредническая деятельность;

- услуги общественного питания;
- автотранспортные услуги;
- иная деятельность, прямо не запрещенная законодательством.

В рамках холдинга ОАО «Южуралкондитер» успешно решает такие задачи, как:

- разработка и внедрение единой маркетинговой стратегии для оптимизации и брендинга ассортимента с целью эффективного управления им;
- разработка и продвижение новых торговых марок;
- управление финансовой политикой, продажами, ассортиментом, закупками и производством;
- введение единых стандартов продаж и единой ценовой политики.

Общий объем продаж ОАО «Южуралкондитер» за 2020 год составил – 9,5 тыс. тонн, что на 12% меньше предыдущего года (10,8 тыс. тонн). Снижение объема продаж в 2020 году связано с прекращением работы с ТС «Красное&Белое» (- 2,0 тыс. тонн).

За 2020 год удалось достичь:

- привлечь новых клиентов: 14 розничных, 25 оптовых, 3 ключевых;
- роста продаж на 2% или на 60 тонн, по региональному рынку;
- роста продаж в 1,8% или на 570 тонн, по экспорту;
- роста продаж на 3,5% или на 60 тонн, по домашнему рынку.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- генеральный директор.

Органом контроля Общества является Ревизионная комиссия или Ревизор.

Для ОАО «Южуралкондитер» характерна организационная структура управления, представленная на рисунке 2.1

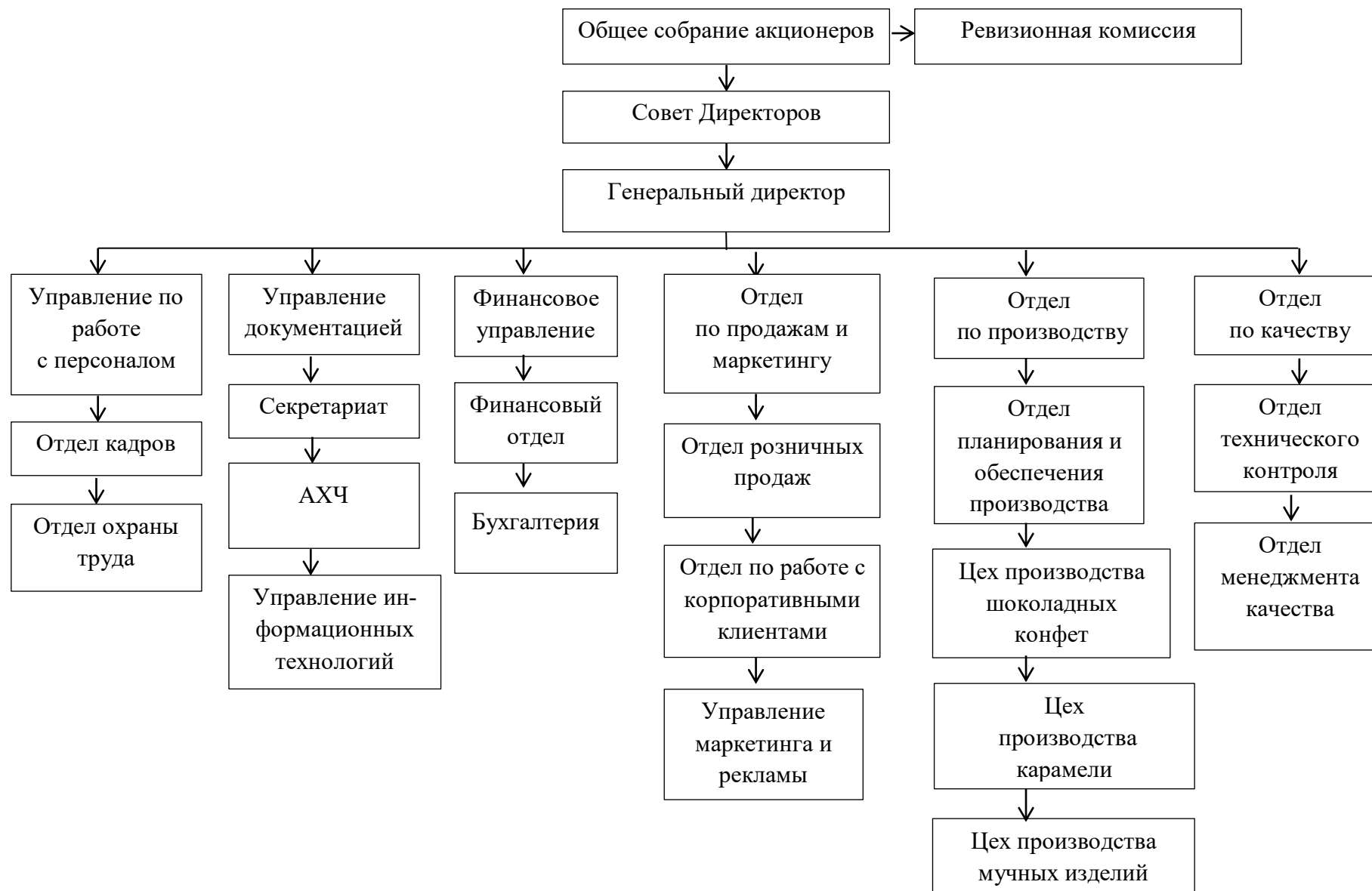


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ОАО «Южуралкондитер»

Совет директоров и Ревизионная комиссия (Ревизор) избираются общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном настоящим Уставом. Генеральный директор назначается Советом директоров.

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. К компетенции собрания акционеров относятся:

- внесение изменений и дополнений в устав Общества или утверждение устава Общества в новой редакции;
- реорганизация Общества;
- ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии;
- определение количественного состава Совета директоров Общества, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
- определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;
- и другие полномочия.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Уставом и Законом к компетенции Собрания. Основной задачей Совета директоров является выработка стратегической и общей экономической политики Общества с целью увеличения доходов, прибыльности, удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах и услугах Общества.

Генеральный директор – единоличный исполнительный орган Общества, подотчетный Совету директоров и Собранию - назначается Советом директоров и может переназначаться неограниченное число раз. Совет директоров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий Генерального директора и назначении нового Генерального директора.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляется Ревизионной комиссией (Ревизором), которая избирается Собранием.

2.2 Анализ финансового состояния деятельности предприятия ОАО «Южуралкондитер»

Основной целью финансового анализа является оценка финансового состояния предприятия и определение перспектив его дальнейшего развития. Анализ производится на основе данных баланса предприятия, а также различных приложений. Оценка финансового состояния предприятия производится путем расчета коэффициентов, финансовой устойчивости, рентабельности, платежеспособности.

Анализ позволяет выявить наличие или отсутствие у организации финансовых трудностей, определить их причины и разработать мероприятия по их устранению.

Для определения финансового состояния ОАО «Южуралкондитер» был проведён финансовый анализ по следующим направлениям:

- вертикальный и горизонтальный анализ активов и пассивов бухгалтерского баланса;
- анализ ликвидности и платёжеспособности;
- анализ финансовой устойчивости;
- анализ деловой активности;
- анализ рентабельности.

Анализ бухгалтерского баланса позволяет получить информацию о состоянии компании. Цель горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности состоит в том, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в основных статьях баланса, отчета о прибыли и отчета о денежных средствах.

Горизонтальный анализ – это сравнительный анализ финансовых данных за ряд периодов⁷. Он позволяет установить их абсолютные изменения и темпы роста.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части активов за 2018-2020 год представлен в приложении Б.

⁷ Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 425 с.;

Как видно из приложения Б общая стоимость имущества за 2020 год увеличилась на 158 685 тыс.руб. Это произошло за счет увеличения внеоборотных активов на 112 079 тыс.руб или на 7,83%, так и увеличения оборотных активов на 46 606 тыс.руб или на 6,13%.

Внеоборотные активы предприятия за анализируемый период увеличились на 112 079 тыс.руб., так как были приобретены акции АО «Конфетор» на сумму 119 438 тыс.руб.

Поскольку имущество предприятия увеличилось, то можно говорить о повышении платежеспособности.

За отчетный период оборотные средства увеличились на 46 606 тыс.руб. или на 6,13%. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости дебиторской задолженности и денежных средств на 41 177 тыс.руб.

За 2019 год объемы дебиторской задолженности снизились на 112 644 тыс.руб., что является позитивным изменением и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж. В 2020 году дебиторская задолженность увеличилась на 41 177 тыс.руб. Поскольку отношение роста к оборотным активам меньше 40%, то данное снижение выгодно и эффективно для деятельности предприятия.

Сумма денежных средств увеличилась на 18 937 тыс.руб., или на 130,96%.

В оборотных активах организации на конец года отмечается стабильность величины краткосрочных финансовых вложений, т.е. наиболее ликвидных активов.

Вертикальный анализ баланса представляет структуру конечных данных бухгалтерского баланса в виде относительных величин⁸. При вертикальном анализе статьи отчетности приводятся в процентах к его итогу.

Процентные показатели наглядно показывают насколько произошли отклонения и в какую сторону, для анализа данный способ более удобный, так как при

⁸ Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 479 с.

расчетах в абсолютных величинах не всегда понятно, насколько ситуация ухудшилась или улучшилась.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части активов за 2018-2020 год представлен в приложении В.

Из приложения В следует, что общая стоимость имущества в отчетном периоде составила 2 349 022 тыс.руб.

В анализируемом периоде структура имущества организации характеризуется высокой долей внеоборотных активов, которая составляет 65,68%. Доля оборотных средств 34,32%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы, что способствует замедлению оборачиваемости средств предприятия, то есть предприятие использует умеренную политику управления активами.

Наибольший удельный вес во внеоборотных активах имеют финансовые вложения, которые составляют на 31.12.2020 года 913 381 тыс.руб., что составляет 38,87%.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 25,65%, это говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Исходя из этого, видно, что внеоборотные активы предприятия сформированы в основном за счёт финансовых вложений и основных средств, составляющих основную их часть.

Оборотные активы предприятия формируются, в основном, за счет дебиторской задолженности 471 971 тыс.руб или 20,09% и запасов 292 124 тыс.руб., или 12,43% соответственно.

Нематериальные активы в общей структуре активов выросли. Это может говорить об инновационном направлении развития предприятия.

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы, обладающие меньшей ликвидностью, чем оборотные, что способствует замедлению оборачиваемости средств организации.

Состав активов баланса ОАО «Южуралкондитер» представлен на рисунке 2.2.

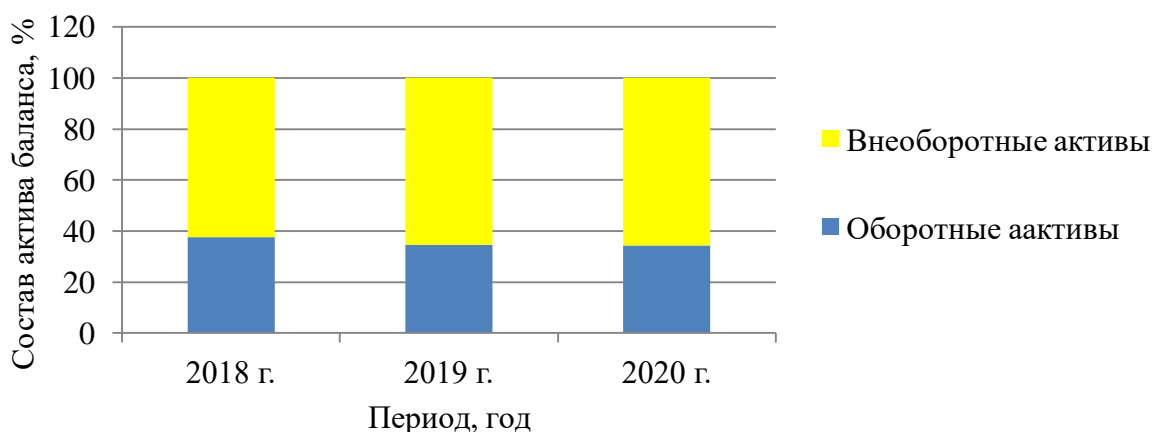


Рисунок 2.2 – Состав активов баланса ОАО «Южуралкондитер»

По данным рисунка 2.2 видно, что на конец анализируемого периода в активах организации доля текущих активов составляет 34,68%, а внеоборотных средств 65,32%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы, что способствует замедлению оборачиваемости средств предприятия, то есть предприятие использует умеренную политику управления активами.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части пассивов за 2018-2020 год, представлен в приложении Г.

Исходя из приложения Г видно, что собственные средства предприятия за период с 2018 по 2020 год увеличились на 19 337 тыс. руб. или на 1,87%, что способствует увеличению финансовой устойчивости или положительно влияет на деятельность организации.

Долгосрочные обязательства увеличились на 357 283 тыс.руб или на 9 522,47% к концу анализируемого периода, так как был взят долгосрочный кредит на сумму 354 125 тыс.руб.

Снижение кредиторской задолженности в 2019 году на 236 919 тыс.руб, говорит о том, что организация работает эффективно, тем самым повышая финансо-

вую устойчивость и платежеспособность организации. Однако в 2020 году кредиторская задолженность увеличилась на 61 992 тыс.руб или на 8,03%.

Нераспределённая прибыль выросла на 19 337 тыс. руб. или на 1,87% по сравнению с предыдущими годами. Данный рост может говорить о накоплении нераспределённой прибыли, что положительно и говорит о эффективности работы предприятия.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части пассивов за 2018-2020 год представлен в приложении Д.

Как видно из приложения Д основная доля в структуре пассивов приходится на заемный капитал 55,16%, что отрицательно говорит об эффективности работы предприятия. Доля долгосрочных заемных средств увеличилась по сравнению с 2019 годом на 15,19%. Величина совокупных заемных средств на 31.12.2020 составила 1 296 059 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 573 989 тыс. руб. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов составляет 35,50%.

Состав пассивов баланса ОАО «Южуралкондитер» представлен на рисунке 2.3.

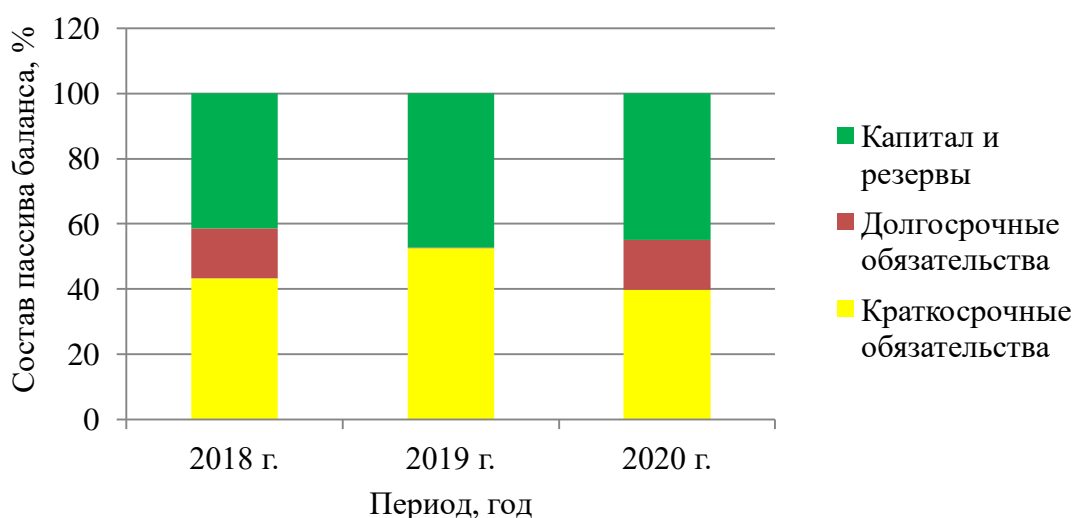


Рисунок 2.3 – Состав пассивов баланса ОАО «Южуралкондитер»

По данным рисунка 2.3 следует, что на конец анализируемого периода наибольший удельный вес в структуре пассивов приходится на заемный капитал.

Анализ ликвидности баланса определяет степень платежеспособности и уровень финансовой устойчивости организации.

Целью проведения анализа ликвидности является оценка способности предприятия погашать имеющиеся финансовые обязательства наличными денежными ресурсами в установленные сроки⁹.

Проведен анализ ликвидности ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год.

Исходные данные для определения ликвидности баланса ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Исходные данные для определения ликвидности баланса ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год, тыс.руб

Наименование показателя	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Актив			
А1 – Высоколиквидные активы	45 717	17 965	36 902
А2 – Быстрореализуемые активы	548 298	435 456	477 497
А3 – Медленно реализуемые активы	304 024	306 496	292 124
А4 – Труднореализуемые активы	1 496 816	1 431 105	1 543 184
Пассив			
П1 – Наиболее срочные пассивы	1 009 103	772 184	834 176
П2 – Краткосрочные пассивы	25 264	380 775	100 848
П3 – Долгосрочные пассивы	369 103	3 752	361 035
П4 – Постоянные пассивы	991 025	1 034 311	1 053 648

Далее проведена оценка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса ОАО «Южуралкондитер».

⁹ Сафонова, Н.С. Методические особенности оценки ликвидности и платежеспособности предприятия / Н.С. Сафронова, О.Г. Блажевич, А.П. Бондарь // Бюллетень науки и практики. – 2016. – №5(6). – С. 434–440.

Оценка ликвидности баланса ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка ликвидности баланса ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год

Условие абсолютной ликвидности	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
$A_1 \geq П_1$	$A_1 < П_1$	$A_1 < П_1$	$A_1 < П_1$
$A_2 \geq П_2$	$A_2 > П_2$	$A_2 > П_2$	$A_2 > П_2$
$A_3 \geq П_3$	$A_3 < П_3$	$A_3 > П_3$	$A_3 < П_3$
$A_4 \leq П_4$	$A_4 > П_4$	$A_4 > П_4$	$A_4 > П_4$

Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса за период с 2018 по 2020 год, проведенная в таблице 2.6 показала, что не все условия ликвидности соблюдены, поэтому предприятие нельзя назвать абсолютно ликвидным.

Соотношение $A_1 < П_1$ говорит о том, что у организации недостаточно наиболее ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств на протяжении всего анализируемого периода.

Для определения обеспечения предприятия собственными средствами были посчитаны коэффициенты ликвидности. Результаты расчётов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели ликвидности предприятия ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год, %

Наименование показателя	Период			Изменение		Нормативное значение
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,02	0,04	-0,03	0,02	0,2-0,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0,57	0,39	0,55	-0,18	0,16	0,7-1
Коэффициент текущей ликвидности	0,87	0,66	0,86	-0,21	0,20	1,6

Исходя из полученных данных, сделан вывод о недостаточном уровне ликвидности предприятия, так как ни один показатель не соответствует нормативным значениям.

Коэффициент абсолютной ликвидности за 2020 год увеличился на 0,02 и стал равным 0,04%, таким образом, значение ниже допустимого, что говорит о том, что предприятие не в состоянии погасить свои долги.

Коэффициент быстрой ликвидности за рассматриваемый период увеличился на 0,16 % ниже норматива, что говорит о вероятных трудностях погашения организацией своих текущих обязательств.

Значение коэффициента текущей ликвидности в анализируемом периоде находится ниже нормы, что означает высокую степень риска для предприятия. В 2018 и 2020 году значение показателя было близко к 1, составляя 0,87%, что свидетельствует о незначительном превышении краткосрочных обязательств над текущими активами. В целом, за анализируемый период, предприятие не обладает достаточным количеством текущих активов для погашения имеющихся краткосрочных обязательств.

Динамика показателей ликвидности ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год, представлена на рисунке 2.4.

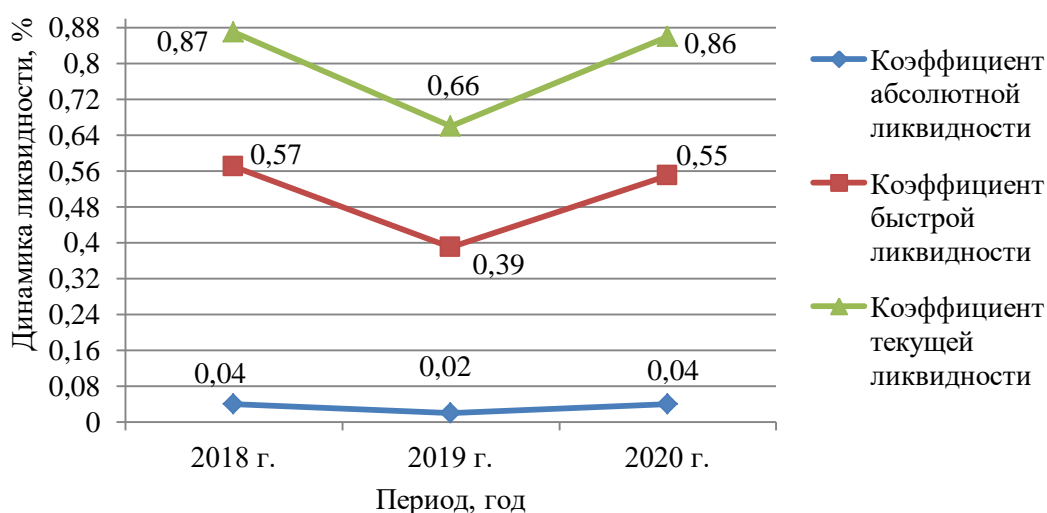


Рисунок 2.4 – Динамика показателей ликвидности

Как видно из рисунка 2.4 за 2019 все три коэффициента ликвидности достигли наименьшего значения показателя, в 2020 год наблюдается рост, так коэффициент абсолютной ликвидности стал равен 0,04%, коэффициент быстрой ликвидности 0,55%, коэффициент текущей ликвидности 0,86%, но нормативные значения не были достигнуты. Это говорит о трудностях в погашении организацией своих текущих обязательств.

Проведен анализ финансовой устойчивости ОАО «Южуралкондитер».

Финансовая устойчивость – это финансовое предприятия, обеспечивающее не только стабильное превышение его доходов над расходами, но и рост прибыли при сохранении эффективного и бесперебойного функционирования хозяйствующего субъекта. Данный показатель характеризуется состоянием собственных и заёмных средств и анализируется при помощи системы финансовых коэффициентов.

Анализ на определение типа финансовой устойчивости ОАО «Южуралкондитер» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Определение типа финансовой устойчивости предприятия ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год, тыс.руб

Наименование показателя	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. Собственный капитал, Кр	991 025	1 034 311	1 053 648
2. Внеоборотные активы, ВА	1 496 816	1 431 105	1 543 184
3. Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2)	-505 791	-396 794	-489 536
4. Долгосрочные обязательства, КТ	369 103	3 752	361 035
5. Наличие собственных и долгосрочных заёмных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4)	-136 688	-393 042	-128 501
6. Краткосрочные займы и кредиты, Кт	0	354 454	74 294
7. Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Еа, (п.5+п.6)	-136 688	-38 588	-54 207
8. Общая величина запасов, Z	302 103	306 488	292 124
9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3- п.8)	-807 894	-703 282	-781 660

Окончание таблицы 2.4

Наименование показателя	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8)	-438 791	-699 530	-420 625
11. Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еа, (п.7-п.8)	-438 791	-345 076	-346 331
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	0;0;0	0;0;0	0;0;0

По данным таблицы 2.4 сделан вывод, что в период 2018-2020 год финансовое состояние организации является кризисным, так как на 31.12.2020 года образован недостаток собственных оборотных средств 781 660 тыс.руб., собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 420 625 тыс.руб. и общей величины основных источников формирования запасов 346 331 тыс.руб.

Результаты анализа финансовой устойчивости ОАО «Южуралкондитер», при помощи приведённых коэффициентов, представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели финансовой устойчивости ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год, %

Наименование показателя	Период			Норматив
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
Коэффициент финансовой устойчивости (Кз/с)	1,42	1,12	1,23	0,8-0,9
Коэффициент финансовой автономии (Кс/а)	0,4	0,5	0,4	>0,5
Коэффициент финансовой напряжённости (Кз/а)	0,59	0,53	0,55	< 0,5
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-0,51	-0,38	-0,46	0,2-0,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косс)	-0,56	-0,52	-0,61	> 0,1
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами (Коз)	-1,67	-1,29	-1,68	0,6-0,8
Коэффициент финансового левериджа	1,39	0,75	1,13	< 1

По результатам таблицы 2.5, следует, что показатель соотношения заёмных и собственных средств, то есть коэффициент финансовой устойчивости организации имеет тенденцию к снижению. На протяжении всего исследуемого периода остается не в пределах нормативного значения, это может свидетельствовать о том, что компания не использует все доступные возможности для расширения бизнеса, которые могут быть предоставлены за счет «быстрых» источников финансирования.

Коэффициент финансовой автономии находится не в нормативном значении, в 2020 году значение равно 0,4, это говорит, что финансовая устойчивость организации ухудшилась.

Коэффициент финансовой напряженности должен быть равен не более 0,5% от валюты баланса, в 2020 году коэффициент равен 0,55%. Следовательно, на предприятии преобладают заёмные средства над собственными, что способствует возникновению риска потери платёжеспособности, тем самым оказывая негативное воздействие на экономическую безопасность организации.

Значение показателя манёвренности собственных средств имеет отрицательное значение на протяжении всего анализируемого периода, и в 2020 году достигает значения (-0,46), таким образом, отрицательное значение коэффициента вызвано тем, что величина внеоборотных активов организации превышает собственный капитал. Соответственно, часть внеоборотных и все оборотные активы профинансированы за счет заемного капитала.

Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Как и в случае с коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами, отрицательное значение обусловлено тем, что внеоборотные активы больше собственного капитала.

Коэффициент финансового левериджа равен 1,13, находится в ненормативном значении. Это означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 1,13 руб. заемных средств.

В конечном счете, можно сказать, что предприятие за анализируемый период развивается не стабильно.

Проведен анализ деловой активности ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год.

При помощи показателей, характеризующие деловую активность, можно оценить эффективность использования организацией своих средств. К числу таких показателей относят коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, запасов и активов.

Основой для их расчета коэффициентов выступает выручка от продаж продукции или услуг, ее отношение к среднегодовому размеру активов, дебиторской и кредиторской задолженности.

Полученные результаты анализа деловой активности предприятия представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели деловой активности ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год

Наименование показателя	Период			Темп роста	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, %	4,52	3,92	4,28	-0,60	0,36
Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях	81	93	85	12,36	-7,76
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, %	2,22	2,14	2,40	-0,07	0,26
Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях	165	170	152	6	-18
Коэффициент оборачиваемости запасов, %	5,58	5,02	5,28	-0,56	0,26
Оборачиваемость запасов в днях	65	73	69	7	-4
Коэффициент оборачиваемости активов, %	0,89	0,83	0,85	-0,05	0,02
Оборачиваемость активов в днях	412	438	429	27	-9
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, %	2,55	2,30	2,46	-0,25	0,16
Оборачиваемость оборотных средств в днях	143	158	148	15	-10

Период оборота дебиторской задолженности характеризует среднюю продолжительность отсрочки платежей, предоставляемых покупателям. Увеличение коэффициента в 2020 году на 0,36% и уменьшение длительности оборота за 2020 год на 7,76% означает то, что заказчики медленнее погашают свои обязательства, что невыгодно для предприятия. Для управления ею необходимо сосредоточить внимание на долгах большой давности и уделить внимание крупным суммам задолженности.

Увеличение коэффициента оборачиваемости оборотных активов свидетельствует об увеличении оборота оборотных средств. Увеличение коэффициента расценивается положительно.

Средний срок возврата долгов предприятия имеет тенденцию к уменьшению и в 2020 году составляет 152 дня.

Завершающим этапом в финансовом анализе организации является оценка эффективности её деятельности.

Показатели, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала, ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности предприятия ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год, %

Наименование показателя	Период			Изменение	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019
Рентабельность собственного	2,98	4,27	1,85	1,30	-2,42
Рентабельность активов (ROA)	1,30	1,89	0,85	0,59	-1,04
Рентабельность продаж (ROS)	5,15	5,84	5,20	0,69	-0,64

Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 2.5.

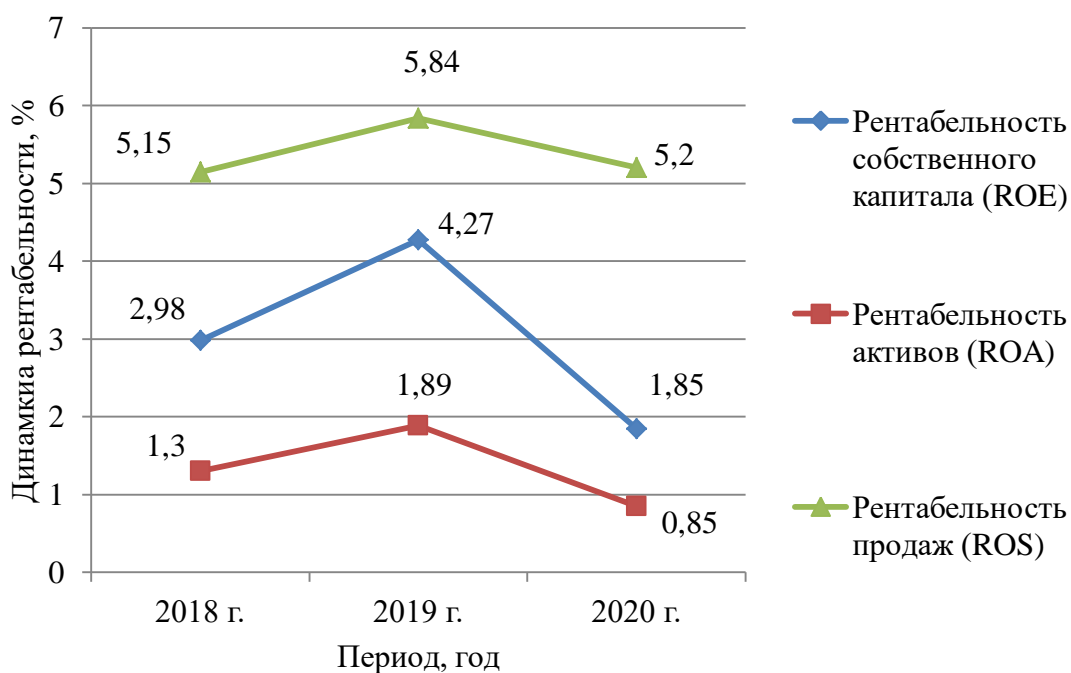


Рисунок 2.5 – Динамика показателей рентабельности ОАО «Южуралкондитер»

Исходя из полученных данных, сделан вывод о достаточно низком значении показателя рентабельности собственного капитала, в 2018 году – 2,98%, наблюдается небольшое повышение к 2019 году до 4,27%. В 2020 году рентабельность собственного капитала стала равна 1,85%. Данная тенденция наблюдается за счёт значительного сокращения чистой прибыли к 2020 году.

Рентабельность активов характеризует отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала, то есть качество управления активами, таким образом, в 2020 году, каждый рубль активов, используемых в деятельности организации, принесёт ей 0,0085 руб. дополнительной прибыли.

Рентабельность продаж – показатель финансовой эффективности функционирования предприятия, показывающий, какую долю выручки компании составляет прибыль. На предприятии рентабельность продаж низкая, в 2020 году уменьшилась, и составила 5,20% – это произошло за счет уменьшения чистой прибыли.

2.3 Оценка уровня и факторов риска экономической безопасности предприятия

Оценка рисков приобретает особое значение с точки зрения возникновения на их основе угроз экономической безопасности предприятия, защита от которых, предполагает своевременный анализ, а также оценку факторов, оказывающих воздействие на функционирование организации.

В целях оценки рисков экономической безопасности, проведена вероятность банкротства различными методами.

Наиболее распространёнными моделями определения вероятности банкротства, в настоящее время, являются модели ведущего американского экономиста Э. Альтмана, расчёт которых производится на основе различных экономических показателей организации.

Проведён расчёт вероятности банкротства ОАО «Южуралкондитер» при помощи пятифакторной модели Альтмана.

Модель построена на основании пяти коэффициентов, рассчитывается по формуле (2.1).

$$Z=1,2\times X_1+1,4\times X_2+3,3\times X_3+0,6\times X_4+1,0\times X_5, \quad (2.1)$$

где X_1 – отношение оборотного капитала к сумме активов;

X_2 – отношение чистой прибыли к сумме активов;

X_3 – отношение операционной прибыли (ЕВІТ) к сумме активов;

X_4 – отношение собственного капитала к обязательствам;

X_5 – отношение выручки к сумме активов.

Предельные значения Z -счёта данной модели характеризуют три зоны состояния предприятия.

При $Z > 2,9$ организация находится в «зелёной» зоне, представляющей собой зону финансовой устойчивости.

При $1,8 < Z < 2,9$, организация находится в «серой» зоне – неопределённости.

При $Z < 1,8$, организация находится в красной зоне, представляющая собой зону финансового риска.

Расчёт прогноза банкротства по 5-факторной модели Альтмана за 2018-2020 год представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Прогноз банкротства ОАО «Южуралкондитер» по 5-факторной модели Альтмана за 2018-2020 год

Коэффициенты	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X ₁	0,375	0,347	0,343
X ₂	0,01	0,02	0,01
X ₃	0,02	0,03	0,01
X ₄	0,71	0,89	0,81
X ₅	0,83	0,87	0,82
Z – счет	1,779	1,943	1,773

Исходя из полученных данных, сделан вывод, что показатель Z–счёт, данной модели, за весь анализируемый период находится в пределах от 1,8 до 2,9, что свидетельствует о средней вероятности банкротства, составляющей 35%–50%. Это значит, что организация находится в «серой» зоне – неопределённости.

Следующим показателем вероятности скорого банкротства организации является модель Спрингейта.

Расчёт данной модели производится по формуле (2.2).

$$Z=1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4, \quad (2.2)$$

где X₁ – отношение чистого капитала к сумме активов;

X₂ – отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к сумме активов;

X₃ – отношение прибыли до налогообложения к текущим обязательствам;

X₄ – отношение выручки к сумме активов.

Предельное значение итогового показателя установлено в размере более 0,862. При получении результата ниже нормативного значения можно говорить о потенциальном банкротстве компании.

Расчёт прогноза банкротства по модели Г. Спрингейта за 2018–2020 год представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Прогноз вероятности банкротства ОАО «Южуралкондитер» по модели Г. Спрингейта за 2018-2020 год

Коэффициенты	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X ₁	-0,057	-0,179	-0,055
X ₂	0,030	0,042	0,027
X ₃	0,041	0,052	0,031
X ₄	0,831	0,871	0,821
Z - счет	0,392	0,326	0,375

В анализируемом периоде на 31.12.2020 года наблюдается положительная динамика показателя Z, о чём свидетельствуют полученные значения, находящиеся ниже нормативного 0,862, полученные данные говорят о высокой вероятности банкротства предприятия в этом периоде.

Следующим показателем вероятности скорого банкротства организации является модель Лиса.

Расчёт данной модели производится по формуле (2.3).

$$Z=0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4, \quad (2.3)$$

где X₁ – отношение оборотного капитала к сумме активов;

X₂ – отношение прибыли от реализации к сумме активов;

X₃ – отношение нераспределенной прибыли к сумме активов;

X₄ – отношение собственного к заёмному капиталу.

Предельное значение формулы установлено в размере 0,037, значение ниже нормативного свидетельствует о высокой вероятности банкротства.

Расчёт прогноза банкротства ОАО «Южуралкондитер» по модели Лиса за 2018-2020 год представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Прогноз вероятности банкротства ОАО «Южуралкондитер» по модели Лиса 2018-2020 год

Коэффициенты	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X ₁	-0,06	-0,18	-0,05
X ₂	0,04	0,05	0,04
X ₃	0,41	0,47	0,44
X ₄	0,71	0,89	0,81
Z - счет	0,024	0,021	0,027

В анализируемом периоде наблюдается положительная динамика показателя Z, о чём свидетельствуют полученные значения, находящиеся ниже нормативного 0,037, полученные данные говорят о высокой вероятности банкротства предприятия в этом периоде.

Для российских организаций применяются отечественные модели банкротства. Отечественные модели расчета прогнозирования банкротства отличаются от иностранных, так как прогноз в них строится на основе российских реалий. Иностранные модели требуют больших предосторожностей. Тестирование различных предприятий по данным моделям показало, что они не в полной мере подходят для оценки риска банкротства отечественных предприятий из-за разной методики отражения инфляционных факторов и разной структуры капитала и различий в законодательной базе. Для проведения оценки вероятности банкротства отечественные модели позволяют предприятию своевременно вносить коррективы в стратегию развития организации. Модель Зайцевой для прогнозирования вероятности банкротства является одной из наиболее популярных моделей финансового анализа, адаптированная для использования в российских реалиях.

Финансовая модель Зайцевой – это математическая модель оценки вероятности банкротства, основанная на многофакторном анализе. Данная модель позволяет весьма быстро провести экспресс-анализ деятельности производственного

предприятия и оценить вероятность банкротства. Для определения вероятности банкротства предприятия необходимо провести сравнение фактического значения интегрального показателя вероятности банкротства с нормативным значением.

Расчёт данной модели фактического значения производится по формуле (2.4).

$$K_{\text{факт}}=0,25 \times X_1 + 0,1 \times X_2 + 0,2 \times X_3 + 0,25 \times X_4 + 0,1 \times X_5 + 0,1 \times X_6, \quad (2.4)$$

где X_1 – отношение прибыли до налогообложения к собственному капиталу;

X_2 – отношение кредиторской к дебиторской задолженности;

X_3 – отношение краткосрочных обязательств к наиболее ликвидным активам;

X_4 – отношение прибыли до налогообложения к выручке;

X_5 – отношение заемного капитала к собственному капиталу;

X_6 – отношение суммы валюты баланса к выручке.

Нормативное значение коэффициента банкротства по модели Зайцевой рассчитывается по формуле (2.5).

$$K_{\text{норм}}=1,57+0,1 \times X_6, \quad (2.5)$$

где X_6 – отношение суммы валюты баланса к выручке за предыдущий период.

Расчёт прогноза банкротства ОАО «Южуралкондитер» по модели Зайцевой за 2018–2020 год представлен в таблице 2.11

Таблица 2.11 – Прогноз вероятности банкротства ОАО «Южуралкондитер» по модели Зайцевой за 2018–2020 год

Коэффициенты	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X_1	0,043	0,058	0,028
X_2	1,857	1,792	1,767
X_3	22,073	62,713	24,618
X_4	0,021	0,032	0,015

Окончание таблицы 2.11

Коэффициенты	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X ₅	1,417	1,118	1,230
X ₆	1,204	1,148	1,218
K _{факт}	4,878	12,971	5,356
K _{норм}	1,677	1,690	1,685

В итоге если фактически полученное значение превысило нормативное, то вероятность банкротства оценивается, как высокая. Если же фактический коэффициент оказался меньше нормативного, то вероятность банкротства низкая.

Отсюда следует, за анализируемый период значение фактического коэффициента по модели Зайцевой превышает нормативный коэффициент. Это означает, что вероятность банкротства предприятия ОАО «Южуралкондитер» высокая.

Сравнение рассчитанных показателей представлено в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Сводная оценка вероятности банкротства по моделям для ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год

Модели	Вероятность банкротства по годам		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Модель Альтмана (5 факторов)	Средняя	Средняя	Средняя
Модель Спрингейта	Высокая	Высокая	Высокая
Модель Лиса	Высокая	Высокая	Высокая
Модель Зайцевой	Высокая	Высокая	Высокая

В результате проведенного анализа на предприятии, по модели Альтмана вероятность банкротства низкая, по моделям Спрингейта, Лиса, Зайцевой вероятность банкротства высокая. К предприятию ОАО «Южуралкондитер» предпочтительнее всего относится модель Зайцевой, так как данная модель позволяет довольно быстро провести экспресс-анализ финансового состояния производственного предприятия и достаточно точно оценить степень вероятности банкротства. Следовательно, риск наступления банкротства на предприятии за анализируемый период высокий.

2.4 Оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия

Организационная структура на предприятии линейно-функциональная и имеет правильное соотношение функциональных и линейных элементов, тем самым отсутствуют противоречия между отделами предприятия, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанности.

По состоянию на 31.12.2020 года на предприятии работает 674 человека, на предприятии каждый год наблюдается сокращение численности персонала. Для того чтобы определить существуют ли угрозы экономической безопасности в частности кадров на предприятии, проведена оценка персонала предприятия ОАО «Южуралкондитер».

Оценка численности персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия ОАО «Южуралкондитер» представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Оценка персонала ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год

Наименование показателя	Период			Изменения (+/-)	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019
Среднесписочная численность персонала, чел	980	707	674	- 273	- 33
Принято, чел	9	7	5	- 2	-2
Уволилось, в том числе, чел:	15	280	38	+ 265	- 242
– по собственному желанию	12	270	29	+ 258	- 241
– за нарушение трудовой дисциплины	3	10	9	+ 7	- 1
Коэффициент оборота по приему рабочих, %	0,009	0,009	0,007	0	-0,002
Коэффициент оборота по выбытию, %	0,015	0,396	0,056	+ 0,381	- 0,34
Коэффициент текучести кадров, %	0,015	0,396	0,056	+ 0,381	- 0,34

Из таблицы 2.13 видно, что среднесписочная численность персонала уменьшилась с 2018 года по 2019 год на 265 человек. В 2019 году уволилось наибольшее количество персонал. В 2020 году было принято 5 человек, уволено по собственному желанию 29 человек, за нарушение трудовой дисциплины 9 человек. Для наглядного представления данные изображены на рисунке 2.6.

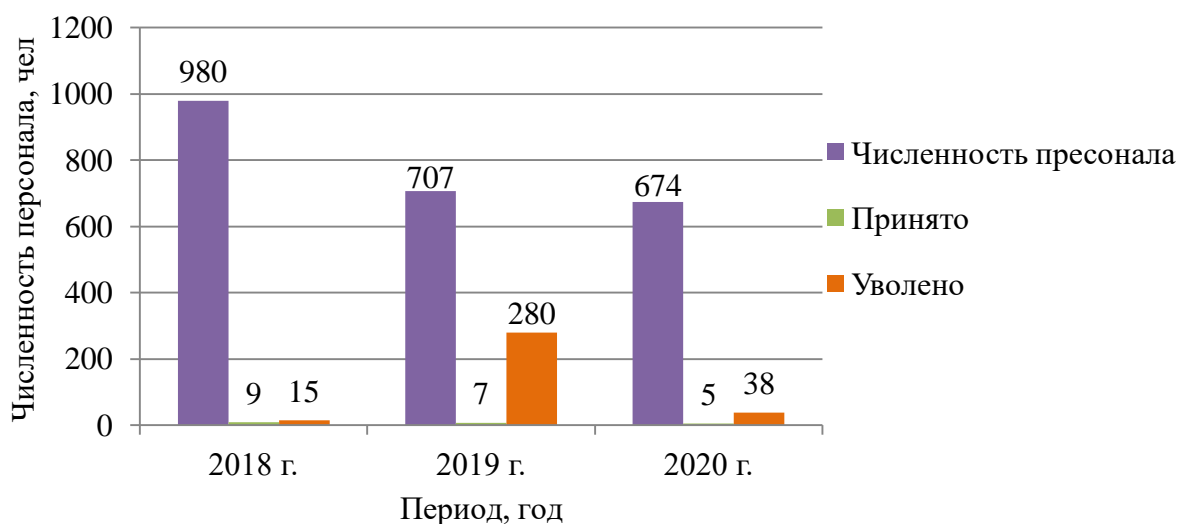


Рисунок 2.6 – Численность персонала ОАО «Южуралкондитер» за 2018-2020 год

Из этого следует, что на предприятии идет сокращение численности персонала. Сокращение численности персонала на предприятии, происходит по ряду причин, основной является низкая заработная плата, отсутствие карьерного роста, отсутствие мотивации.

Далее рассмотрены, какие вакансии предлагает предприятие, заработную плату персонала, а так же мотивацию своим работникам.

По данным сайта Трудвсем, представлены вакансии, которые требуются предприятию (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Вакансии ОАО «Южуралкондитер»

Наименование вакансии	Требуемое количество рабочих мест, чел.	Предлагаемая заработная плата, руб.
Приемщик-сдатчик пищевой продукции	1	15 000
Укладчик-упаковщик	40	15 000
Машинист упаковочной машины	10	15 000
Приемосдатчик груза и багажа	5	15 000
Водитель погрузчика	2	15 000
Лаборант-расчетчик	3	15 000
Наладчик оборудования в производстве пищевой продукции	4	15 000
Оператор линии в производстве пищевой продукции	4	15 000

Отсюда следует, что предприятие находится в поиске персонала, предоставлено 8 вакансий, 69 рабочих мест и предоставляет заработную плату в пределах 15 000 рублей, тогда как средняя зарплата по Челябинской области по данным Росстат 37 000 рублей. Это говорит о существенной угрозе, перехода персонала в фирму конкурента. В большинстве вакансий требуется среднее образование, и возможность без опыта работа, следовательно, предприятие принимает на работу неквалифицированный персонал, в соответствии с этим, необходимо время и ресурсы, чтобы обучать трудовым обязанностям и повышать квалификацию персонала. Социальный пакет организация предоставляет только поликлинику, следовательно, дополнительные преимущества, которые получает работник, выполняя свою работу низкие.

Согласно методике Запорожцевой Л.А.¹⁰ принято выделять следующие угрозы экономической безопасности со стороны персонала:

- низкий уровень эффективности организации труда;
- снижение эффективности управления;
- неэффективность принимаемых решений руководящим персоналом;
- неэффективная система мотивации.

Оценка уровня развития управленческой составляющей предприятия ОАО «Южуралкондитер» по методике Запорожцевой Л.А. представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Показатели по оценке персонала в системе обеспечения экономической безопасности ОАО «Южуралкондитер»

Наименование показателя	Период			Пороговое значение	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Безопасное	Опасное
Эффективность организации труда	–	0,96	0,97	≥ 1	< 1
Удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала, %	0,51	0,71	0,74	$\leq 1,5$	$> 1,5$

¹⁰ Запорожцева Л.А. Стратегическая экономическая безопасность в системе жизненного цикла предприятия: Автореферат дис.кан. наук. Тамбов.: 2015., 48 с.

Окончание таблицы 2.15

Наименование показателя	Период			Пороговое значение	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Безопасное	Опасное
				≥1	<1
Эффективность управления	–	1,475077	0,625026	≥1	<1
Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия, %	4,73	5,10	4,69	≤0,1	>0,1
Темп прироста среднемесячной заработной платы персонала, ед.	–	0,000293	0,000565	≥0,10	<0,10
Коэффициент роста инвестиций в подготовку персонала, ед.	–	0,2	0,4	≥0,02	<0,02

Оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности ОАО «Южуралкондитер» представлена в таблице 2.16

Таблица 2.16 – Оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности ОАО «Южуралкондитер»

Наименование показателя	Оценка
Эффективность организации труда	Удовлетворительно (3)
Удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала	Хорошо (4)
Эффективность управления	Неудовлетворительно (2)
Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия	Неудовлетворительно (2)
Темп прироста среднемесячной заработной платы персонала	Неудовлетворительно (2)
Коэффициент роста инвестиций в подготовку персонала	Отлично (5)

Интегральная оценка уровня развития управленческой составляющей находится как среднеарифметическое значение полученных оценок. Следовательно, интегральная оценка предприятия ОАО «Южуралкондитер» будет равна $(3+4+2+2+2+5)/6=3$

Таким образом, интегральная оценка равна 3, говорит о том, что показатель соответствует низкому уровню развития управленческой составляющей.

По результатам анализа персонала предприятия ОАО «Южуралкондитер», выявлены следующие угрозы экономической безопасности, сокращение численности работников, связано с низкой заработной платой, отсутствием системы мотивации работников, предоставляется минимальный социальный пакет, а так как на предприятии работает большинство персонала в возрасте 30-40 лет, это ведет к увольнению по собственному желанию. Необходимо повышать заработную плату, улучшать условия труда, разработать систему мотивации работников.

2.5 Проверка контрагента ОАО «Южуралкондитер»

Кредитоспособность предприятия – это способность компании своевременно и в полном объеме погашать свои краткосрочные обязательства. Уровень кредитоспособности предприятия определяет ее финансовое состояние. Чем выше кредитоспособность, тем выше финансовая устойчивость.

Рейтинг кредитоспособности ОАО «Южуралкондитер» представлен в таблице 2.17

Таблица 2.17 – Кредитоспособность ОАО «Южуралкондитер» за 2015-2020 год

Наименование показателя	Период					
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Балл кредитоспособности, %	4,4	3,5	4,4	3,7	3,5	3,2

Из этого следует, что рейтинг кредитоспособности предприятия за анализируемый период стал ниже, в результате этого у организации высокая вероятность невыполнения своих обязательств.

Для наглядного представления динамика кредитоспособности ОАО «Южуралкондитер» представлена на рисунке 2.7.

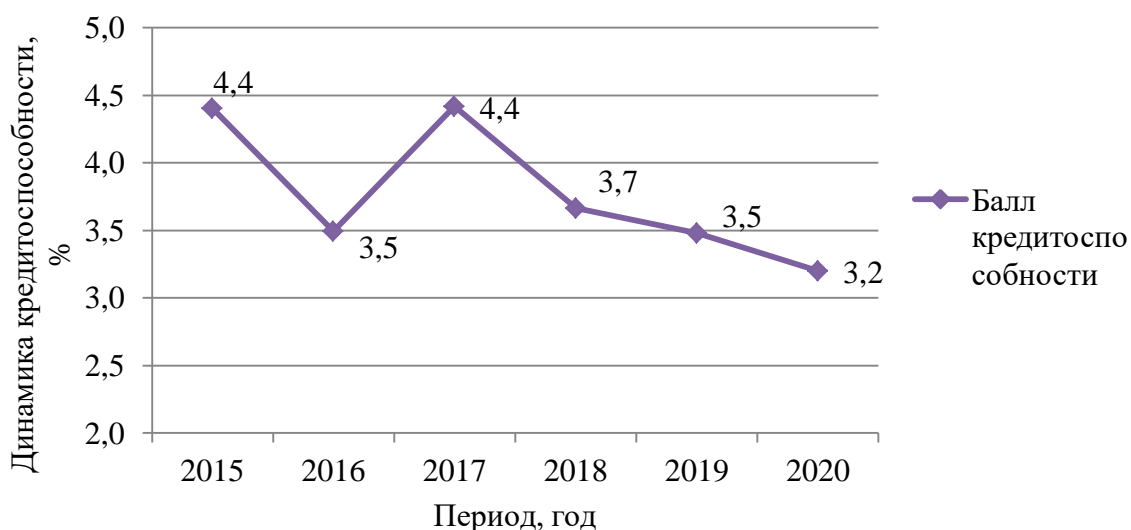


Рисунок 2.7 – Кредитоспособность ОАО «Южуралкондитер»

Как видно из рисунка 2.7, кредитоспособность ОАО «Южуралкондитер» имеет негативную тенденцию, с каждым годом показатель становится меньше, значит что, платежеспособность организации низкая.

Собственники ОАО «Южуралкондитер», представлены на рисунке 2.8.

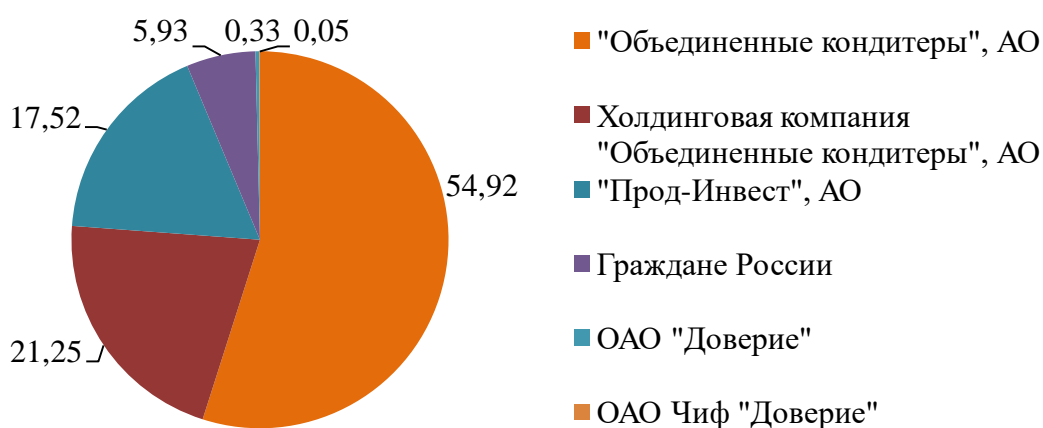


Рисунок 2.8 – Собственники ОАО «Южуралкондитер»

Таким образом, уставный капитал организации ОАО «Южуралкондитер» составляет 131 950 тыс.руб., из них наибольший вклад принадлежит компании

АО «Объединенные кондитеры» 72 466 тыс.руб., Холдинговая компания «Объединенные кондитеры» 28 041 тыс.руб., размер вклада у компании АО «Прод-Инвест» составил 23 111 тыс.руб.

Также предприятие ОАО «Южуралкондитер» имеет один филиал, представленный в городе Златоуст.

Остановимся подробно на рассмотрении Арбитражных дел предприятия ОАО «Южуралкондитер».

Сумма всех исков предприятия ОАО «Южуралкондитер» за 2017-2020 год представлена на рисунке 2.9.

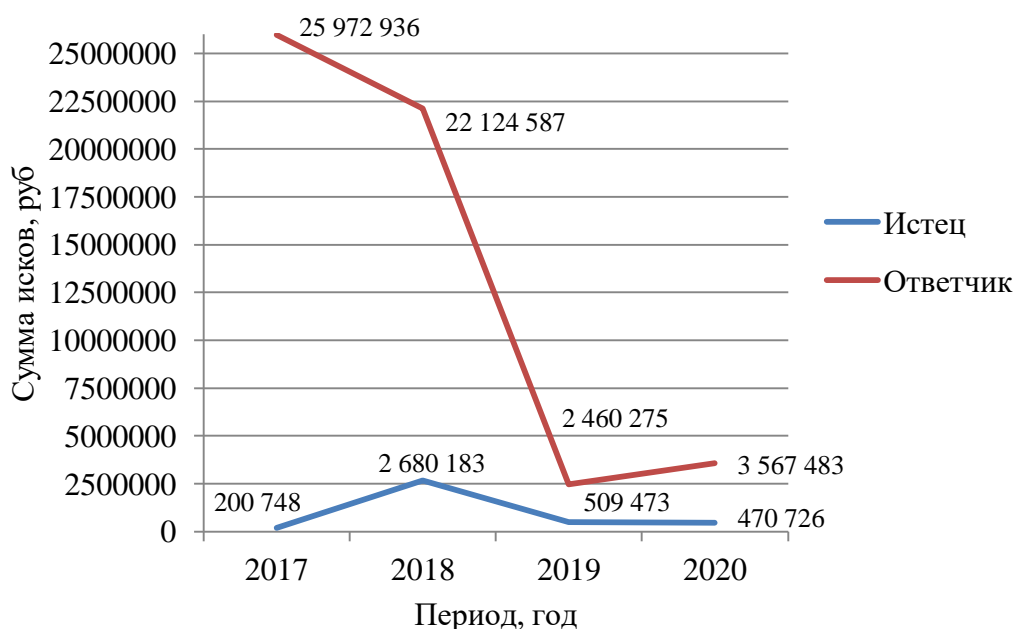


Рисунок 2.9 – Сумма исков ОАО «Южуралкондитер»

Таким образом, в качестве ответчика у предприятия за анализируемый период времени завершено дел на сумму 74 647 317 рублей, всего 54 дела. В качестве истца завершено дел на сумму 3 861 130 рублей, всего 18 дел. Из этого следует, предприятие не своевременно оплачивает счета поставщиков.

Далее более подробно рассмотрены арбитражные дела, когда предприятие ОАО «Южуралкондитер» выступает в качестве ответчика.

Решения суда по арбитражным делам и суммам в качестве ответчика предприятия ОАО «Южуралкондитер» представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Принятые решения по арбитражным делам, когда предприятие ОАО «Южуралкондитер» выступает ответчиком за 2017-2020 год

Наименование иска	Период							
	2017 г.		2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	На сумму, руб.	Дел, шт.	На сумму, руб.	Дел, шт.	На сумму, руб.	Дел, шт.	На сумму, руб.	Дел, шт.
Отказ от иска	17 838 218	4	20 210 747	5	224 617	2	1 880 288	5
Возврат искового заявления истцу	8 134 718	2			1 186 090	2	23 460	1
Иск удовлетворен полностью	-	-	1 569 552	3	1 018 548	2	28 121	1
Иск удовлетворен частично	-	-	344 288	1	31 020	2	300 349	3
В Иске отказано	-	-	-	-	-	-	1 335 265	2

Проанализировав арбитражные дела предприятия в качестве ответчика за 2017-2020 год, сделаны следующие выводы, из 54 дел, отказ от иска, после подачи заявления в суд, было установлено в 16 делах, предприятия которые подавали иски, в течение рассмотрения дела, полностью отказывались от своих претензий, так как предприятие ОАО «Южуралкондитер», возмещал долги по договорам и неустойкам. Возврат искового заявления происходил в 5 исках, из-за того, что истцом были допущены недостатки и недочеты в заявлениях. Иск удовлетворен полностью, встречается за анализируемы период в 6 делах, ОАО «Южуралкондитер» всегда был против иска, возражал по основаниям представленными в иске. Также были дела, в которых иск был удовлетворен частично.

Категории дел, в которых предприятие участвует в качестве ответчика, разнообразны, в основном это экономические споры по неисполнению обязательств по договорам купли-продажи, с 2017 года по 2020 год на предприятие было подано исков в этой категории дел на сумму 34 550 832 рублей.

Категории дел, в которых предприятие участвует в качестве ответчика, представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Категории дел, в которых предприятие ОАО «Южуралкондитер» участвует в качестве ответчика за 2017-2020 год

Категория дел	Сумма, руб.	Количество дел, шт.	Удельный вес, %
Исполнение обязательств по договорам купли-продажи	34 550 832	32	59,26
Аренда земельных участков	809 557	1	1,85
Исполнение обязательств по договорам аренды	525 710	1	1,85
Исполнение обязательств по договорам возмездного оказания услуг	487 855	4	7,41
Исполнение обязательств по договорам подряда	4 554 613	3	5,56
Создание, реорганизация и ликвидация организаций	12 434 139	1	1,85
Исполнение обязательств по договорам	4 299 234	6	11,11
Исполнение обязательств по договорам займа и кредита	1 564 436	2	3,70
Заключение договоров	366 121	3	5,56
Неосновательное обогащение	77 400	1	1,85

По данным таблицы 2.19 видно, что наибольший удельный вес занимают дела по договорам купли-продажи 59,26%, на втором месте исполнение обязательств по договорам 11,11%.

Таким образом, выявлено, что предприятие, получает товар, сырье для дальнейшего производства от поставщиков, не оплачивает его вовремя. Поставщики, не получив вовремя денежные средства, обращаются в арбитражный суд с требованием о взыскании долга. Если предприятие задерживает выплаты поставщикам, оно может испортить с ними отношения или даже потерять их, либо получить штрафные санкции за задержки оплаты, если таковые предусмотрены договором. Экономическая угроза для предприятия предполагает, что поставщики начнут отказываться отпускать сырье и материалы, опасаясь, что поставки не будут оплачены.

Далее более подробно рассмотрены арбитражные дела, когда предприятие ОАО «Южуралкондитер» выступает в качестве истца. Решения суда по арбитражным делам и суммам представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Принятые решения по арбитражным делам, когда предприятие ОАО «Южуралкондитер» выступает истцом за 2017-2020 год

Наименование иска	Период							
	2017 г.		2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	На сумму, руб.	Дел, шт.	На сумму, руб.	Дел, шт.	На сумму, руб.	Дел, шт.	На сумму, руб.	Дел, шт.
Отказ от иска	64 025	1	189 010	1	509 473	1	120 510	1
Возврат искового заявления истцу	88 073	1	149 558	1	-	-	-	-
Иск удовлетворен полностью	48 650	6	625 376	1	-	-	350 216	1
Иск удовлетворен частично	-	-	-	-	-	-	-	-
В Иске отказано	-	-	1 716 239	1	-	-	-	-

Таким образом, проанализировав арбитражные дела предприятия в качестве истца за 2017-2020 год, сделан вывод, предприятие ОАО «Южуралкондитер» произвел отказ от иска в 4 делах, на общую сумму 883 018 рублей, так как предприятия ответчики возместили долги по договору поставки кондитерских изделий. Иск был удовлетворен полностью судом на сумму 1 024 242 рублей. В иске отказано было 1 раз, на сумму 1 716 239 рублей, так как был заключен договор поставки кондитерских изделий ответчику, истец данное условие выполнил, в скором времени ответчик, прекратил деятельность юридического лица, и суд отклонил в иске.

Категории дел, в которых предприятие участвует в качестве истца, представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Категории дел, в которых предприятие ОАО «Южуралкондитер» участвует в качестве истца за 2017-2020 год

Категория дел	Сумма, руб.	Количество дел, шт.	Удельный вес, %
Привлечение к административной ответственности	50 000	5	33,33
Исполнение обязательств по договорам купли-продажи	3 257 821	7	46,67
Оспаривание решений государственных органов и действий (бездействий) должностных лиц	89 500	1	6,67
Субсидиарная ответственность	625 376	1	6,67
Нарушения санитарного законодательства и санитарно-эпидемиологических правил и нормативов	-	1	6,67

Отсюда следует, что наибольший удельный вес занимают дела по договорам купли-продажи 46,67%, на втором месте привлечение к административной ответственности, суд признал все решения административного органа незаконными и отменил их полностью. Все основные иски предприятия ОАО «Южуралкондитер» были удовлетворены.

Таким образом, сделан вывод, что предприятие ОАО «Южуралкондитер» не своевременно оплачивает счета поставщиков, это показал анализ участия предприятия в арбитражных делах, в качестве ответчика.

2.6 SWOT – анализ ОАО «Южуралкондитер»

Анализ состояния деятельности ОАО «Южуралкондитер» проведен при помощи SWOT – анализа. Это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации, благодаря которому, можно выявить и оценить сильные и слабые стороны, открыть новые возможности и предотвратить вероятные угрозы.

SWOT-анализ – это необходимый элемент исследования, обязательный предварительный шаг при подготовке стратегических и маркетинговых планов любого уровня.

Проанализирована деятельность компании за последние годы, применив метод SWOT-анализа, результаты которого представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – SWOT-анализ ОАО «Южуралкондитер»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество продукции и постоянное его повышение; 2. Более гибкая ценовая политика 3. Сформированный широкий круг потребителей; 4. Юридическая защищенность товарных знаков; 5. Комплексная модернизация оборудования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень дебиторской задолженности; 2. Неэффективная кредитная политика; 3. Недостаточный уровень квалификации кадров и высокая их текучесть. 4. Низкая прибыльность из-за высоких издержек. 5. Слабая рекламная политика 6. Несвоевременная оплата контрагентам
Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост дебиторской задолженности может привести к банкротству; 2. Присутствие на рынке мировых лидеров кондитерской промышленности; 3. Переход персонала из-за низкой заработной платы к конкурентам; 4. Слабая рекламная политика создает затруднения при выходе на новые рынки сбыта; 5. Экономическая ситуация в стране. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка; 2. Появление новых видов кондитерских изделий; 3. Рост потребления кондитерских изделий; 4. Улучшение качества производства; 5. Совершенствование маркетинговых технологий.

Таким образом, SWOT- анализ показал, что ОАО «Южуралкондитер» имеет высокое качество продукции и постоянное его повышение, так как на фабрике установлена уникальная итальянская автоматическая линия по производству бисквитных пирожных и мини-рулетов, которая позволяет производить пирожные и мини-рулеты оригинальных вкусов и высокого качества.

На предприятии была проведена комплексная модернизация оборудования, что позволило выпускать уникальную бисквитную продукцию торговых марок «Алёнка» и «Коровка», которая популярна не только в уральском регионе, но и известна по всей России и за её пределами.

Сильные стороны ОАО «Южуралкондитер» позволяют ей сохранять достойные позиции, и говорят о том, что компания в первую очередь ориентирована на

удовлетворение потребностей покупателей. Для этого уже с момента существования она ведет строгую политику в области контроля качества.

Высокая величина дебиторской задолженности, свидетельствует о расширении кредита, предоставляемого организацией своим клиентам, внедрение в систему оплаты за поставленные услуги отсрочек платежа, кредитов. Нестабильная экономическая ситуация в стране, повышение цен у поставщиков, может негативно отразиться на деятельности предприятия.

В целях устойчивого развития ОАО «Южуралкондитер» необходимо провести разработку расширения ассортимента, продвижение торговой марки ОАО «Южуралкондитер» на региональном и федеральном рынках.

Для развития предприятия необходимо выполнение следующих задач:

- расширить ассортимент выпускаемой продукции;
- обеспечить ввод в сети и розничные магазины новинок кондитерских изделий;
- обеспечить рекламную поддержку в продвижении новинок кондитерских изделий;

Все вышеперечисленные задачи позволят повысить преимущество предприятия ОАО «Южуралкондитер» на кондитерском рынке.

Выводы по разделу два

Во втором разделе проведен анализ финансового состояния предприятия ОАО «Южуралкондитер», для выявления угроз экономической безопасности.

Таким образом, по результатам анализа финансового состояния выявлено, что за анализируемый период времени сформирована менее мобильная структура активов, что может ухудшить финансовое состояние предприятия, так как способствует замедлению оборачиваемости оборотных средств.

Предприятие имеет низкий уровень ликвидности. Все коэффициенты ликвидности ниже нормативного значения, это говорит о том, что предприятие на анализируемый период не в состоянии погасить свои долги.

Предприятие отличается кризисным уровнем финансовой устойчивости и достаточно рискованной стратегией финансирования, использующей в качестве основного источника кредиторскую задолженность.

Анализ угроз персонала ОАО «Южуралкондитер» в системе обеспечения экономической безопасности предприятия, показал, что сокращение численности работников, связано с низкой заработной платой, отсутствием системы мотивации работников, а так же уровень развития управленческой составляющей неудовлетворительный, эффективность управления и темп прироста заработной платы на низком уровне. Предприятию необходимо улучшить систему управления персоналом, на начальном этапе совершенствовать отбор кадров путем расширения источников поиска новых сотрудников, ввести адаптацию сотрудников на предприятии, повысить квалификацию персонала.

Предприятие, несвоевременно оплачивает счета поставщиков. Поставщики, не получив вовремя денежные средства, обращаются в арбитражный суд с требованием о взыскании долга. В связи с тем, что предприятие несвоевременно оплачивает счета за сырье, поставщики в дальнейшем откажутся отпускать сырье и прекратят сотрудничество. Необходимо наладить систему своевременной оплаты поставщикам.

По данным результата SWOT – анализа, выявлено, что предприятию ОАО «Южуралкондитер» необходимо расширить ассортимент выпускаемой продукции, исходя из спроса покупателей на продукцию правильного питания. Обеспечить рекламную поддержку в продвижении новинок кондитерских изделий.

Выявленные, в ходе анализа, угрозы позволят разработать необходимые мероприятия, по повышению уровня экономической безопасности предприятия.

В следующем разделе предложены мероприятия по минимизации выявленных угроз.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОАО «ЮЖУРАЛКОНДИТЕР»

3.1 Мероприятия по улучшению системы управления персоналом ОАО «Южуралкондитер»

В результате оценки персонала, в системе обеспечения экономической безопасности предприятия выявлена угроза экономической безопасности неэффективная система управления персоналом на ОАО «Южуралкондитер».

Проблема организации управления персоналом на предприятии является одной наиболее значимой. Актуальность проблемы возрастает на фоне, сокращения численности работников.

Направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии ОАО «Южуралкондитер» представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Мероприятия по совершенствованию управления персоналом

Таким образом, для устранения существующих недостатков необходимо:

- продумать систему отбора и адаптации персонала;
- внедрить систему повышения квалификации персонала, в целях повышения мотивации сотрудников, к повышению квалификации следует ввести доплату за квалификацию.

В процессе подбора и найма персонала при разнообразии различных методов поисков кадров, найти действительно хорошего специалиста очень непросто.

Для поиска персонала, предлагается расширить источники привлечения новых сотрудников, а именно:

- профессиональные образовательные учреждения;
- реклама в специализированных СМИ;
- рекрутинг;
- личные связи сотрудников;
- презентации, ярмарки вакансий.

Реклама в специализированных СМИ представляет собой публикацию вакансий в средствах массовой информации, направленные на взаимодействие между работодателями и соискателями. Примерами подобных средств могут выступать специализированные сайты «SuperJob» и «HeadHunter», которые являются достаточно распространенными в современном обществе.

Рекрутинг – это подбор персонала с помощью внешних специалистов, которые хорошо разбираются в тенденциях рынка труда и способны в кратчайшие сроки найти именно тех кандидатов, которые действительно подходят на вакантные должности.

Другой проблемой в работе с персоналом на предприятии является управление трудовой адаптацией, отсутствует помощь при вводе в должность, привыкание к новой работе, внутренней обстановки в организации. Данная проблема важна, так как из-за отсутствия условий адаптации, сотрудник не может успешно взаимодействовать с коллегами и просто уходит из организации, что влечет за собой дополнительные издержки.

По совершенствованию адаптации новых сотрудников, предприятию предлагается, в первую очередь, разработать должностные инструкции, которые включают в себя описание прямых служебных обязанностей специалистов, сферы их компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности работы.

Если перечисленные положения будут применяться в производственном процессе, ОАО «Южуралкондитер» получит действенный инструмент управления персоналом, существенно облегчающий решение таких центральных проблем, как адаптация и мотивация сотрудников. Руководству не понадобится каждый раз разъяснять новому работнику его должностные обязанности – все требования трудовой деятельности будут регламентированы.

Также важным фактором эффективной работы на ОАО «Южуралкондитер» является повышение квалификации кадров. В целях повышения квалификации кадров, предприятию, предлагается усовершенствовать систему обучения и развития персонала. Основными формами являются обучающие тренинги.

В целом процесс повышения квалификации персонала предприятия ОАО «Южуралкондитер» рекомендовано осуществлять согласно представленной схеме как комплексный управляемый непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов, представленных на рисунке 3.2.

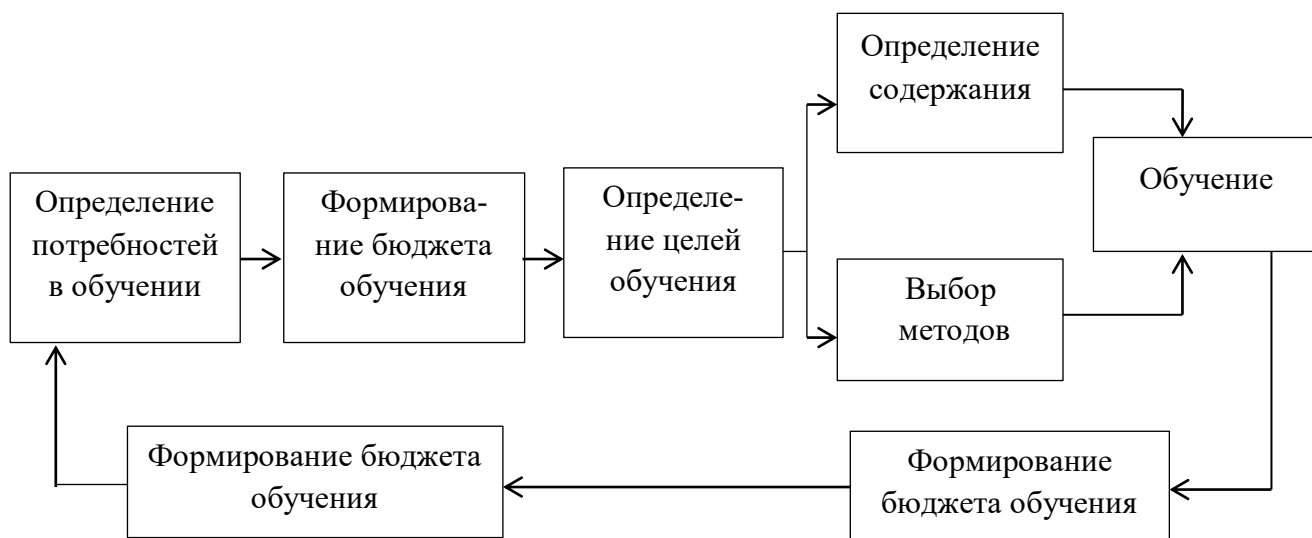


Рисунок 3.2 – Порядок обучения персонала ОАО «Южуралкондитер»

Заработная плата является главным рычагом, на который должен обратить внимание работодатель. На ОАО «Южуралкондитер» предлагается повысить мотивацию работников, путем введений премии за квалификацию сотрудников. Это поможет стабилизировать заработную плату, тем самым уменьшив текучесть кадров.

Затраты на осуществление комплекса предложенных мероприятий состоят из:

- затрат на выплату премий за повышение квалификации исходя из среднего по предприятию уровня квалификации, перевыполнения плана продаж.
- единовременных затрат на разработку программы найма персонала;
- системы адаптации и повышения квалификации персонала.

Расчет затрат на выплату премий сотрудникам за повышение квалификации представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Расчет затрат на выплату премий за повышение квалификации

Базовый размер премии, р.	Показатель квалификации	Влияние на результаты работы предприятия		Численность персонала, чел.	Величина премии, руб.
		Количественное	Качественное		
2000	0,5	1,05	1,03	215	232 522,5

Таким образом, затраты на выплату премий за повышение квалификации 215 сотрудника составляют 232 522,5 рублей, в расчете на 12 месяцев затраты составляют 2 790,2 тыс. руб. ($232\ 522,5 \times 12 / 1000$).

Единовременные затраты на разработку программы найма персонала представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты на разработку программы найма персонала

Источник подбора персонала	Краткое описание	Прямые затраты, тыс.руб
Размещение рекламы, «вакансия дня» на сайте «HeadHunter»	Размещение в блоке "Вакансия дня" на основной версии сайта, в течение месяца	35,5

Окончание таблицы 3.2

Источник подбора персонала	Краткое описание	Прямые затраты, тыс.руб
Рекрутинг	Привлечение HR-эксперт, по подбору персонала.	52,7
Реклама вакансии в профессиональном учебном учреждении	Привлечение на работу студентов, заканчивающих обучение, посредством размещения рекламы вакансий доске объявлений	5,6
Итого		93,8

По данным таблицы 3.2 затраты на разработку программы найма персонала составили 93,8 тыс.руб.

Расчет затрат на повышение квалификации персонала представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет затрат на обучение персонала ОАО «Южуралкондитер»

Наименование затрат	Краткое описание	Сумма, тыс.руб
Приобретение методического обеспечения и справочной литературы	Книги, методические пособия по профессиональному развитию личности	56,3
Оплата тренинга повышения квалификации персонала	Повышение квалификации персонала путём освоения им знаний и практических навыков работы	$15 \times 5 = 75$
Итого		131,3

Итого совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий составили 3 015,3 тыс.руб.

Доходы предприятия, полученные в ходе реализации проекта, складываются из экономии расходов в связи со снижением текучести персонала с 5,6 до 3 %. Если процесс текучести кадров не остановить, то издержки предприятия будут расти. К издержкам предприятия по текучести кадров можно отнести следующие:

- потеря рабочего времени - интервал между увольнением сотрудника и принятием нового;
- потерь, связанных с наймом работников на вакантное место,

- прямые затраты в виде оплаты услуг на размещения вакансий;
- затрат на адаптацию нового сотрудника;

Данные по экономии средств за счет уменьшения текучести кадров представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Экономия средств за счет уменьшения текучести кадров

Наименование показателя	Значение показателя
Численность персонала предприятия, чел.	674
Текучесть 5,8 % в год, чел	39
Средняя годовая заработная плата одного сотрудника, тыс. р.	235
Стоимость замены одного сотрудника (расходы на поиск и обучение нового сотрудника, снижение производительности уходящего сотрудника и низкая производительность нового сотрудника в период обучения), тыс. р.	141
Сумма затрат на замену персонала в год, тыс. р.	5499
При сокращении текучести на 2,8 %, чел.	18
Сумма затрат на замену персонала при текучести 3 %, тыс. р.	4338
Общая экономия, тыс. р.	1161

Таким образом, снижение текучести персонала с 5,8 % до 3% позволит предприятию получить экономию средств в размере 1 161 тыс. руб.

Проведенный анализ наглядно демонстрируют финансовую эффективность управления текучестью кадров

Повышение производительности труда, вызванное повышением мотивации работников ОАО «Южуралкондитер» ростом качества труда, а также снижением времени на адаптацию новых сотрудников – еще одно средство получения доходов.

Плановый рост продаж в результате повышения производительности труда рассчитывается по формуле (3.1).

$$Пт = Пт_{2020} \times ЧП_{пл} \times Т_{пл}, \quad (3.1)$$

где Пт – прирост производительности труда в связи с внедрением предложенных мероприятий;

$ПТ_{2020}$ – производительность труда;

$ЧП_{пл}$ – плановая численность персонала;

$T_{пл}$ – плановый темп роста производительности труда.

Рост производительности труда, рассчитывается по формуле (3.2).

$$T_{пл} = (P_{ск} - P_{си}) \times I \times Y \times 100, \quad (3.2)$$

где $T_{пл}$ – рост производительности труда;

$P_{ск}$, $P_{си}$ – средний разряд персонала на начало и конец года;

I – разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

Y – удельный вес персонала, повысивший квалификацию, в общей численности персонала.

Плановый рост продаж в результате повышения производительности труда ОАО «Южуралкондитер» представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Рост продаж в результате повышения производительности труда ОАО «Южуралкондитер»

Наименование показателя	31.12.2020 г.	План	Отклонение (+/-)
Численность персонала, чел.	674	696	+21
Производительность труда, тыс.руб.	2 863,12	2 985,37	+122,25
Прирост продаж за счет роста производительности труда, тыс.руб.	-	125 542	+125 542

Таким образом, плановый рост продаж в связи с внедрением предложенных мероприятий составил 125 542 тыс. руб.

Планируемый прирост производительности труда персонала ОАО «Южуралкондитер» будут обеспечивать следующие факторы:

– повышение квалификации персонала приведут к росту числа покупателей и повышению процента продаж;

– благодаря системе повышения квалификации и внедрения материального стимулирования повысится мотивация персонала на более производительный труд.

На основании рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на ОАО «Южуралкондитер» произведен анализ экономической эффективности данных мероприятий.

Для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ОАО «Южуралкондитер» использованы показатели деятельности за 2020 год.

Таблица 3.6 – Финансовые результаты предприятия до и после проведения мероприятий

Наименование показателя	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Выручка, тыс.руб	1 929 740	2 056 443
Численность персонала	674	696
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 580 971	1 583 986
Валовая прибыль, тыс. руб.	348 769	472 457
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	18,07	23,00

Исходя, из таблицы 3.6 следует, что без учета проводимых мероприятий выручка в 2020 году составила 1 929 740 тыс. руб. После проведения мероприятий произойдет увеличение выручки. Выручка от продаж увеличится на 123 688 тыс.руб, или на 6,02% это произойдет в результате полученной прибыли от реализации проекта.

На рисунке 3.3 показано изменение основных показателей в результате проведения проекта по управлению персоналом.

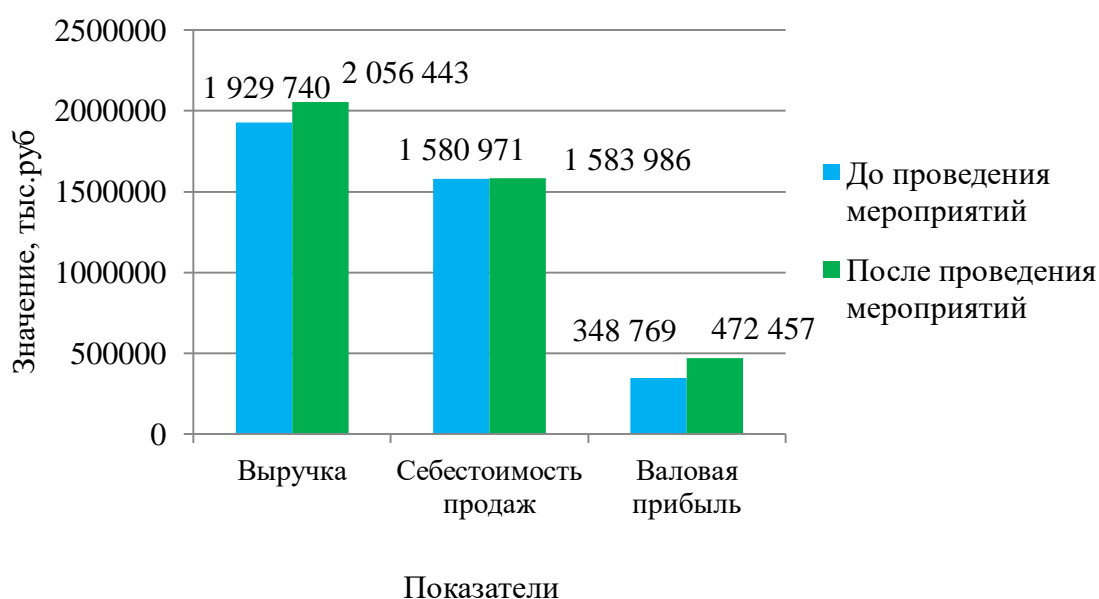


Рисунок 3.3 – Изменение основных финансовых показателей деятельности в результате проведения проекта по управлению персоналом

По данным рисунка 3.3, изменения по управлению персоналом положительно сказались на финансовом состоянии ОАО «Южуралкондитер».

Таким образом, в результате проведенного расчета затрат на мероприятия и анализа финансовых показателей, сделан вывод, что реализация совершенствования системы управления персоналом позволит сократить текучесть кадров, повышение заработной платы персоналу, а также положительно скажется на финансовом состоянии организации.

3.2 Разработка расширения ассортимента

В современном мире тренд на здоровое питание действует во всей индустрии общепита, сладости неизменно пользуются популярностью. Отечественный кондитерский рынок характеризуется довольно ограниченным числом продуктов, изготавливаемых без добавления сахара. В рамках действий по расширению ассортимента кондитерской фабрике ОАО «Южуралкондитер», предлагается разрабо-

тать бисквитные батончики для перекуса без сахара, для тех, кто ведет здоровый образ жизни.

На фоне роста популярности здорового образа жизни такой продукт обещает быть особенно перспективным. Потребители не готовы жертвовать пользой даже в условиях дефицита времени. Именно поэтому бисквитные батончики без добавления сахара приобретут большую популярность как продукт – натуральный, полезный и одновременно удобный. Отличительной особенностью являются натуральные ингредиенты, низкокалорийный состав, удобная упаковка.

Задача состоит в том чтобы, предложить низкокалорийный продукт, удовлетворяющий спрос покупателей, а также не уступающий по вкусу традиционным сладостям, но при этом намного полезнее.

Для определения правильности выбора направления развития предприятия ОАО «Южуралкондитер» по изготовлению бисквитных батончиков проведено анкетирование, в котором приняли участие мужчины и женщины в возрасте от 18 до 55 лет.

Целью анкетного опроса является анализ результатов в соответствии с темой правильного питания населения.

Потребителю были заданы вопросы:

- придерживаетесь ли Вы принципов здорового питания;
- хотели бы вы заменить традиционные сладости на сладости без содержания сахара;
- какой по составу должна быть полезная сладость.

Для проведения анализа о значимости здорового образа жизни у населения автором проведено анкетирование в торговом центре, в отделе кондитерских изделий и проведен анализ результатов.

Расчет результатов велся в процентах. Общее количество опрошенных бралось за 100% и методом уравнивания находился нужный процент опрошенных.

В ходе исследования было опрошено 200 человек.

Результаты опроса на первый вопрос, представлены на рисунке 3.4.

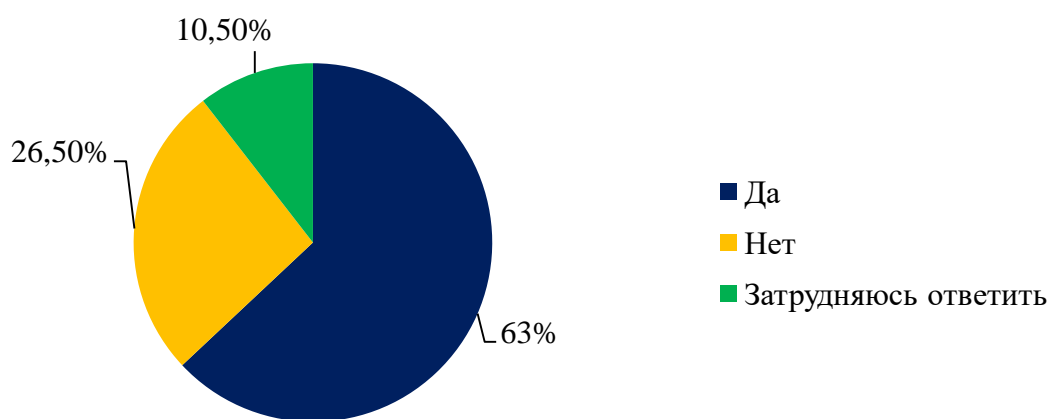


Рисунок 3.4 – Результаты опроса: придерживаетесь ли Вы принципов здорового питания

Анализ опроса показал, что большинство респондентов, придерживаются принципа здорового питания. Расширение ассортимента здорового перекуса будет пользоваться спросом у потребителей, следующих здоровому образу жизни и правильному питанию. Бисквитные батончики из новой линейки выпускаемой продукции будут отвечать потребительским требованиям: питательной ценности, усвояемости, вкусовым достоинствам.

Результаты опроса, хотели бы вы заменить традиционные сладости на сладости без содержания сахара, представлены на рисунке 3.5.

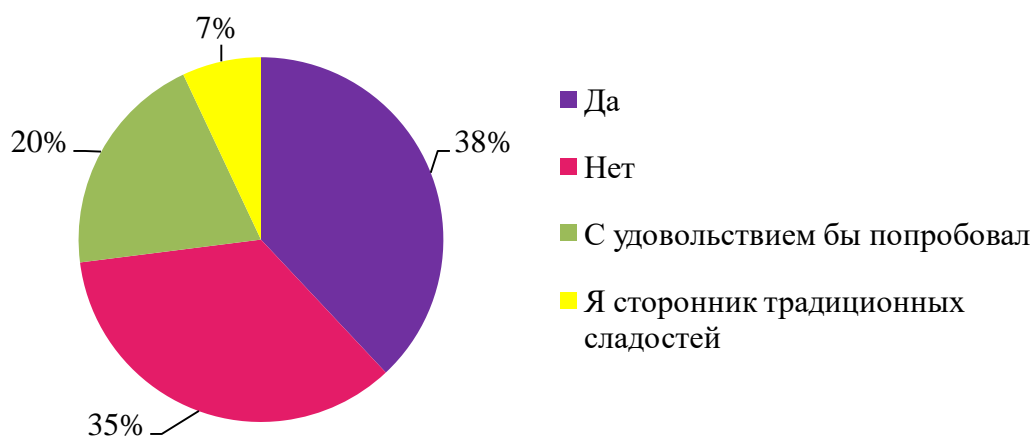


Рисунок 3.5 – Результаты опроса на второй вопрос

По результатам опроса, респонденты высказали мнение о необходимости внедрения низкокалорийной кондитерской продукции с исключением или заменой сахара другими функциональными пищевыми ингредиентами.

В настоящее время на рынке большое количество продуктов содержащих сахар, то есть высококалорийных, которые негативно сказываются на здоровье человека. Основной причиной развития ожирения и артериальной гипертонии является нерациональное питание, прежде всего, высокий уровень потребления сахара. Поэтому в Российской Федерации утверждена стратегия приказом Минздрава¹¹ от 15.01.2020 года до 2025 года «Формирование здорового образа жизни населения». Данная Стратегия подразумевает анализ современного состояния, проблемы формирования здорового образа жизни и правильного питания для улучшения качества жизни. Исходя из этого, предприятие должно придерживаться современных тенденций правильного питания.

Результаты опроса, какой по составу должна быть полезная сладость, представлены на рисунке 3.6.

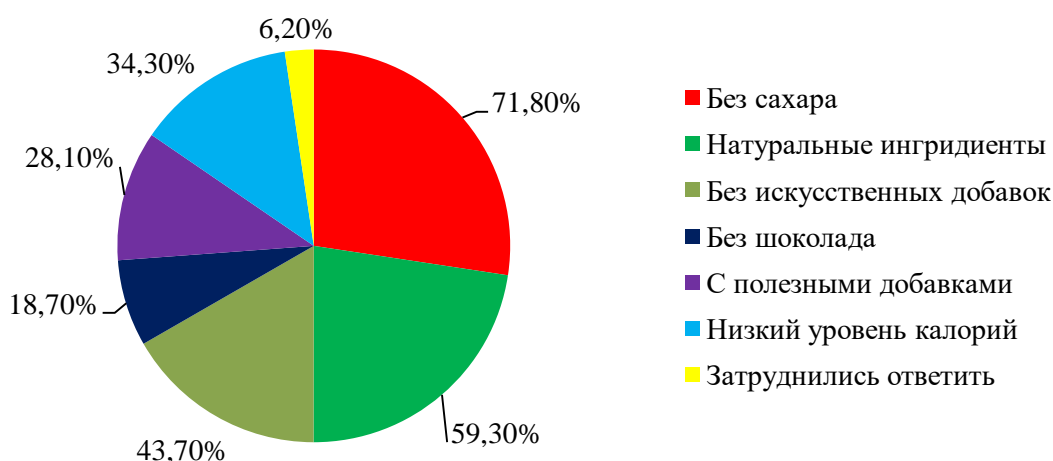


Рисунок 3.6 – Состав полезного продукта, по мнению опрошенных

¹¹ Приказ Министерства здравоохранения РФ от 15 января 2020 г. N 8 "Об утверждении Стратегии формирования здорового образа жизни населения, профилактики и контроля неинфекционных заболеваний на период до 2025 года"

Итак, на вопрос о том, какой должна быть полезная сладость большинство опрошенных выделили в качестве наиболее важных параметров низкое содержание сахара, отсутствие искусственных добавок и низкий уровень калорий.

По результатам опроса сделан вывод, что потребитель готов к выводу нового продукта на рынок, так как ожидания большинства представителей целевой аудитории полностью соответствуют параметрам нового продукта. Преимущественно для потребителя, чтобы состав нового продукта был без сахара и изготовлен из натуральных ингредиентов.

Проведен анализ конкурентов предприятий по производству аналогичной продукции. Ближайшими по составу бисквитными батончиками будут являться следующие товары, представленные на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Основные конкуренты нового продукта

– Slakon батончик (Slakon) – состав: мука пшеничная хлебопекарная высший сорт, яйца куриные пищевые столовые, сахар-песок, масло подсолнечное рафинированное, сыворотка молочная сухая, инвертный сироп (вода питьевая, сахар-

песок, регулятор кислотности: кислота лимонная, гидрокарбонат натрия), разрыхлитель. Вес 36 г., цена данного батончика приблизительно 20 рублей.

– Bombbar батончик (ООО "Фитнес Фуд") – состав из белковой смеси, изо-мальтоолигосахарид, содержит натуральный краситель, шоколад. Вес 60г., цена данного батончика приблизительно 120 рублей.

– Kinder delice батончик (Kinder) – состав: сахар, растительные жиры, глюкозный сироп с фруктозой, агент влагоудерживающий: глицерин, восстановленное сухое цельное молоко ... Содержит молоко, яйца, злаки, содержащие глютен, сою и продукты их переработки. Вес 42 г., цена данного батончика приблизительно 50 рублей.

– Nutella батончик – состав: масло ореховое с добавлением какао 81,5% (сахар, жир растительный, фундук (13%), сухое обезжиренное молоко (8,7%), какао-порошок обезжиренный (7,4%), эмульгатор: лецитины (соя), ванилин) Вес 22г., цена данного батончика приблизительно 40 рублей.

Таким образом, на основе конкурентного анализа можно сказать, что в продвижении своих продуктов производители бисквитных батончиков, делают основной упор на яркую упаковку, рекламный образ товара.

Однако ни у одного конкурента нет преимуществ предложенного продукта, во всех продуктах есть искусственные красители, сахар и добавки. Именно поэтому, на наш взгляд, в продвижении нового продукта стоит сделать акцент именно на факт полезности, который в нашем случае будет основополагающим для покупателей.

Для расширения ассортимента на предприятии потребуется два месяца. В первый месяц запланирована проработка нового ассортимента, планирование сбыта и рекламной акции. Во второй месяц осуществляется рекламная акция и запуск данного продукта в производство.

В качестве нового продукта автором предложено производство бисквитных низкокалорийных батончиков с использованием натуральных ингредиентов.

Низкокалорийный бисквитный батончик производится выходом 60 грамм, расчет себестоимости отражен в таблице 3.7.

Таблица 3.7– Себестоимость и план продаж на начальном этапе

Сырье	Количество на 130 штук	Стоимость
Пшеничная мука в/с	3 000 г.	210 р
Концентрат молочного белка	1 000 г.	350 р.
Сухое обезжиренное молоко	2 500 г.	350 р.
Какао порошок	3 000 г	400 р.
Кокосовое масло	1000 г	500 р
Яйцо	30 шт	230 р
Заменитель сахара (стевия)	500 г	400 р
Выход готового изделия	60 гр.	
Срок годности	6 мес.	
Стоимость одного изделия без наценки	18 руб.	
Стоимость продажи	55 руб.	

Готовая продукция будет соответствовать, заявленным требованиям: питательной ценности, вкусовыми достоинствами, эстетическим характеристикам, высокое содержание витаминов группы В, а также низкое содержание сахара.

В таблице 3.8 представлен анализ емкости рынка и планируемой выручки предприятия от продажи новой продукции.

Таблица 3.8 – Прогноз объемов продаж низкокалорийных батончиков

Период	Объем производства, количество штук	Цена реализации, за 1 штуку	Выручка, руб
1 год	35 670	55	1 961 850
2 год	38 500	55	2 117 500
3 год	40 000	55	2 200 000

Для ввода нового продукта не требуется приобретение нового оборудования, инвестиции по данному проекту будут складываться из затрат на разработку рецептуры, разработки дизайна упаковки и рекламы.

Для разработки рецептуры и технологии кондитерской продукции без содержания сахара и пониженной калорийностью, обратимся к услугам технолога.

Таблица 3.9 – Затраты ОАО «Южуралкондитер» на разработку рецептуры и технологии нового продукта

Наименование услуги	Стоимость услуг, руб.
Разработка рецептуры продукта низкокалорийного бисквитного батончика	30 000
Полный анализ рецептуры продукта и подготовка комплекта документов, разработка индивидуального оптимального алгоритма государственной регистрации продукта	50 000
Работы и услуги по проведению исследований по показателям безопасности	15 000

Таким образом, сумма затрат на разработку рецептуры и технологии составила 95 000 руб. Услугами технолога проведен полный анализ рецептуры продукта и подготовка комплекта документов, а также сертификат по показателям пищевой безопасности продукта.

Разработкой дизайна упаковки занималась профессиональная студия современного брендинга «А.Studio». Затраты на услуги студии представлены, в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Затраты на разработку упаковки

Наименование услуги	Стоимость услуг, руб.
Разработка концепции упаковки	15 000
Проектирование дизайна упаковки	35 600

Таким образом, сумма затрат на разработку дизайна упаковки составила 50 600 руб. Разработка дизайна является одним из важных средств коммуникации бренда с потребителем. Разработанная упаковка в профессиональной студии брендинга будет отлично выглядеть на полке среди конкурентов, а также привлекает внимание потребителей.

Для продвижения нового продукта ОАО «Южуралкондитер» проведена рекламная кампании, что в свою очередь увеличивает объем продаж, формирует по-

требности в производимом предприятием товаре, повышает скорость товарооборота.

Для реализации рекламы используются инструменты интернет-маркетинга. В настоящее время использовать Интернет для продвижения товара – это правильно и даже необходимо.

Схема продвижения нового продукта состоит из проведения конкурса на официальной странице предприятия ОАО «Южуралкондитер» в социальной сети «В контакте», а также запись небольшого видеоролика о новом продукте и реклама на сайте «YouTube».

Конкурсы в социальных сетях – эффективный, недорогой и относительно простой в освоении инструмент интернет-маркетинга, который позволяет решить различные задачи, связанные с активностью предприятия в социальных сетях, рекламированием нового продукта, узнаваемостью бренда.

На официальной странице в социальной сети «В контакте» проводится конкурс на информирование потребителей о новом товаре бисквитного низкокалорийного батончика. Условия конкурса состоят из следующих условий: покупателю необходимо купить низкокалорийный батончик, креативно сфотографироваться с данным продуктом, загрузить фотографию в комментарии под постом. Период проведения рекламы месяц. Победитель получает месячный запас низкокалорийных бисквитных батончиков. Расходы по рекламе составили только на приз победителю 30 штук бисквитных низкокалорийных батончиков, стоимость одной штуки 55 рублей, в итоге затраты составили 1650 рублей.

Во время проведения конкурса на странице «В контакте», проведена реклама нового продукта в автобусах города Челябинска, а так же на рекламе указана информация о проведении конкурса «В контакте». Объявления имели формат А4, стоимость изготовления и монтажа обошелся в 2 630 рублей, период аренды рекламы в 10 автобусах за месяц составила 38 500 рублей.

Следующая кампания рекламы – это создание видеорекламы о новом продукте. Хронометраж видеорекламы составляет 20-30 секунд. Реклама должна привле-

катель внимание телезрителя, удерживать его у экрана, вызвать симпатию и вызывать доверие к новому продукту ОАО «Южуралкондитер». YouTube – одна из самых крупных площадок по охвату в мире. Преимущество рекламы на YouTube заключается в том, что ее можно запустить с помощью Google Ads, что, в свою очередь, открывает широкие возможности по выбору стратегий и точных таргетингов на целевую аудиторию. Стоимость услуги создания видеорекламы составляет 6 500 рублей. Видеоролик планируется разместить на сайте «YouTube Ads».

Рекламный ролик показывается автоматически в начале, середине или после окончания других видео на YouTube. Преимущество рекламного ролика в том, что транслируется для жителей г. Челябинска, интересы аудитории выбраны: частые посетители кофеен, любители фитнеса и здорового образа жизни. Оплата происходит только в том случае, если пользователь посмотрел видеорекламу в течение 30 секунд (или полностью, если ролик будет короче). Расчетная эффективность в неделю представлена в Приложении Е. Дневной бюджет в день, выбран 5000 рублей, в месяц реклама составила 150 000 рублей. После запуска видеорекламы проанализированы результаты в Google Analytics. В Google Analytics доступны специальные отчеты, в которых отображена информация о приведенных конверсиях.

В таблице 3.11 представлены итоговые затраты на рекламу.

Таблица 3.11 – Итоговые затраты на рекламу

Наименование рекламы	Стоимость проведения, руб.
Разработка рецептуры нового продукта	95 000
Дизайн упаковки	50 600
Проведение конкурса «В контакте» и реклама в автобусе	42 780
Рекламный видеоролик	156 500
Итого	344 880

Как видно из таблицы 3.11, на проведение рекламной кампании затрачено 344 880 рублей.

Рассчитана прогнозная выручка. Так как продукция ОАО «Южуралкондитер» распространяется по большинству городам России объём выпускаемой продукции целесообразно вычислить, используя статистику по населению РФ.

Всероссийский центр изучения общественного мнения провел опрос среди граждан России, который показал, что 59 % опрошенных следят за правильным питанием. На 2020 год население России составило 146 748 590 человек из них трудоспособное население в возрасте 16-59 лет – 70 402 000 человек. Численность населения, следящие, за правильным питанием – 41 537 180 человек или 59%.

Согласно маркетинговой модели «воронка продаж», которая определяет, насколько новый товар будет первоначально востребован среди потребителей, выяснено, что лишь только 10% людей, следящих, за правильным питанием в России купят новинку от ОАО «Южуралкондитер»– 4 153 718 человек.

Определена средневзвешенная цена выпускаемой продукции по соотношению производимой продукции в соответствии с предполагаемым спросом 10%.

Таким образом, средневзвешенная цена составила: $0,1 \times 55 = 5,5$ рублей, с учетом новой линейки выпускаемой продукции выручка увеличилась на $4\,153\,718 \times 5,5 = 22\,845\,449$ рублей. За 2020 год выручка ОАО «Южуралкондитер» составила 1 929 740 тыс.руб, следовательно, при росте выручки на 22 845 тыс.руб, она составит 1 952 585 тыс.руб.

Согласно плану продаж, указанному в таблице 3.5, выручка за 1 год работы по новому ассортименту равна 1 961 850 рублей. Объем производства в первый год 35 670 штук низкокалорийных батончиков. Себестоимость продаж, равна 642 060 рублей.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий способствует устойчивому развитию предприятия и повышению эффективности управления ассортиментом продукции предприятия.

Также произведена оценка общей экономической эффективности предложенного проекта и получены следующие значения, представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Оценка экономической эффективности предложенного проекта по расширению ассортимента ОАО «Южуралкондитер»

Наименование показателя	Формула	Значение
Объем продаж, шт.	Q	35 670
Цена, руб.	P	55
Денежный поток, руб.	CF=P×Q	1 961 850
Переменные издержки удельные, руб.	AVC	18
Переменные издержки, руб.	VC=AVC×Q	642 060
Валовая маржа, руб.	MR=P-AVC	37
Суммарная валовая маржа, руб.	$\Sigma MR=(P-AVC) \times Q$	1 319 790
Коэффициент валовой маржи	K=MR/P	0,67
Постоянные расходы, руб.	FC	344 080
Порог рентабельности, шт.	$Q_{\text{крит}}=FC/(P-AVC)$	9 299
Порог рентабельности, руб.	$Q_{\text{крит}}=FC/K$	513 552
Запас финансовой прочности, руб., %	$F=CF-CF_{\text{крит}}$ $G=F/CF$	1 448 298 0,7
Прибыль, руб.	PF=F×K	970 359
Сила воздействия операционного рычага, %	$I=\Sigma MR/PF$	1,3

В результате сделан вывод, что при объеме выпуска низкокалорийных батончиков в количестве 35 670 штук, предприятие ОАО «Южуралкондитер» будет находиться в зоне прибыли. Точка безубыточности в данном случае равна 513 552 рублей. Запас финансовой прочности составляет 70 %. График точки безубыточности изображен на рисунке 3.8.

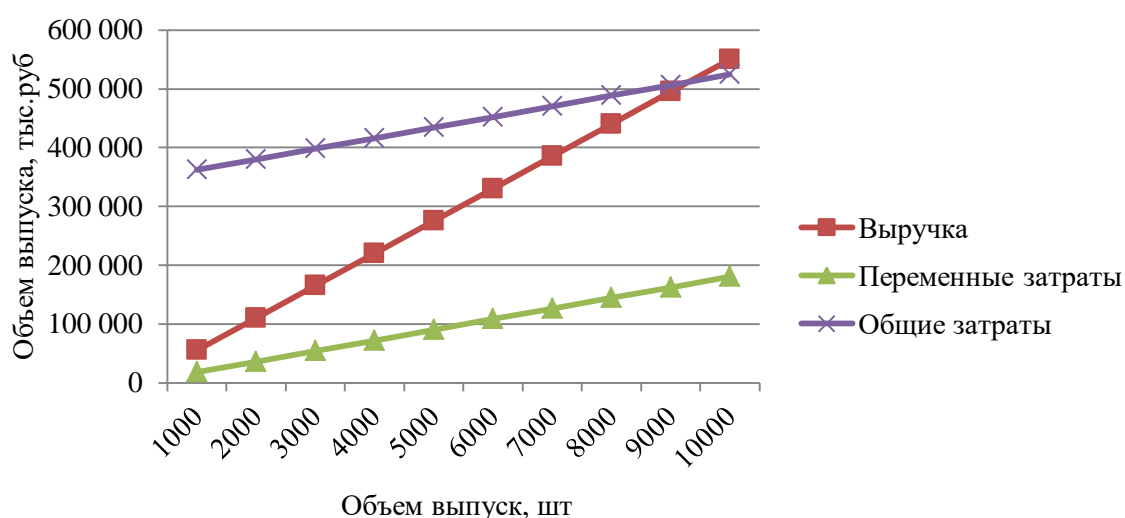


Рисунок 3.8 – График точки безубыточности

Таким образом, точка безубыточности 513 552 рублей, что составляет около 26% от запланированного объема выпуска. Таким образом, предприятие ОАО «Южуралкондитер» начнет получать прибыль уже в том случае, когда план продаж будет выполнен на 27% и выше.

Выводы по разделу три

Согласно данным анализа персонала, одной из угроз экономической безопасности предприятия является неэффективная система управления персоналом на ОАО «Южуралкондитер».

Предложены следующие мероприятия:

- продумать систему отбора и адаптации персонала;
- внедрить систему повышения квалификации персонала, в целях повышения мотивации сотрудников, к повышению квалификации следует ввести доплату за квалификацию.

Итого совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий составили 3 015,3 тыс.руб. Снижение текучести персонала на 2,8% позволило предприятию получить экономию средств в размере 1 161 тыс. руб.

Плановый рост продаж в результате повышения производительности труда ОАО «Южуралкондитер» повысил выручку на 125 542 тыс.руб.

После проведения мероприятий произошло увеличение выручки. Выручка от продаж увеличилась на 123 688 тыс.руб, или на 6,02% это произошло в результате полученной прибыли от реализации проекта.

На предприятии ОАО «Южуралкондитер», предложено расширить ассортимент выпускаемой продукции. Так как в современном мире тренд на здоровое питание действует во всей индустрии общепита, сладости неизменно пользуются популярностью. По результатам опроса сделан вывод, что потребитель готов к выводу нового продукта на рынок, так как ожидания большинства представителей целевой аудитории полностью соответствуют параметрам нового продукта.

Вследствие чего, автором предложено расширение низкокалорийного ассортимента.

На основе конкурентного анализа сделан вывод, что ни у одного конкурента предприятия по аналогичной продукции нет преимуществ, предлагаемого продукта, во всех продуктах есть искусственные красители, сахар и добавки. Именно поэтому, в продвижении продукта сделан акцент именно на факт полезности продукта, который является основополагающим для покупателей.

Для ввода нового продукта не потребовалось приобретение нового оборудования, инвестиции по данному проекту складывались из затрат на разработку рецептуры, разработки дизайна упаковки и рекламы.

Для рекламы нового продукта предлагалось запустить конкурс на официальной странице «В контакте», во время которого осуществлялась реклама в автобусах г. Челябинска. А также записан рекламный видеоролик, и размещен на сайте «YouTube».

В конечном счете, затратив на проведение всех рекламных акций 344 088 рублей, общий прирост выручки составил 1 миллион 961 тысячи рублей, что подтверждает план продаж указанный в таблице 3.9. Точка безубыточности составила 513 552 рублей, что составила около 26% от запланированного объема выпуска. Таким образом, предприятие ОАО «Южуралкондитер» будет получать прибыль, когда план продаж выполнен на 27% и выше.

Следовательно, предложенные мероприятия, нейтрализуют выявленные угрозы экономической безопасности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная выпускная квалификационная работа посвящена изучению вопроса, актуального сегодня для многих компаний – вопроса нейтрализации угроз экономической безопасности компаний.

В ходе написания выпускной квалификационной работы выявлены угрозы экономической безопасности предприятия ОАО «Южуралкондитер» и разработаны мероприятия по их устранению.

В первом разделе рассмотрены угрозы экономической безопасности предприятия. Во время, проведенный анализ угроз позволит построить систему по обеспечению экономической безопасности на различных хозяйственных уровнях и позволит предотвращать появление угроз на стадии зарождения, а также предотвратить все негативные последствия, которые могли бы возникнуть в деятельности компании. Проведен анализ рынка кондитерских изделий, выявлено, что предприятие ОАО «Южуралкондитер» занимает 36 место среди кондитерских организаций России за 2020 году по размеру выручки.

Во втором разделе в рамках исследования угроз экономической безопасности в деятельности предприятия проведен финансовый анализ, который показал, что финансовое состояние организации на конец анализируемого периода является кризисным, так как в ходе анализа выявлен недостаток собственных оборотных средств 781 660 тыс.руб. Рентабельность продаж на предприятии низкая, в 2020 году уменьшилась и составила 5,20% – это произошло за счет уменьшения чистой прибыли. За 2020 год наблюдается рост коэффициентов ликвидности, так, коэффициент абсолютной ликвидности стал равен 0,04%, коэффициент быстрой ликвидности 0,55%, коэффициент текущей ликвидности 0,86%, но нормативные значения не были достигнуты. Это говорит о трудностях в погашении организацией своих текущих обязательств.

Оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия показал, на предприятии идет сокращение численности персонала, это

связано с низкой заработной платой, отсутствием системы мотивации работников, предоставлением минимальным социальным пакетом. Это выявлено путем анализа вакансий на сайте Трудвсем, предоставлено 8 вакансий, 69 рабочих мест и предоставляет заработную плату в пределах 15 000 рублей, тогда как средняя зарплата по Челябинской области по данным Росстат 37 000 рублей. Интегральная оценка уровня развития управленческой составляющей равна 3, говорит о том, что показатель соответствует низкому уровню развития управленческой составляющей.

В ходе рассмотрения арбитражных дел сделан вывод, что предприятие ОАО «Южуралкондитер» не своевременно оплачивает счета поставщиков, это показал анализ участия предприятия в арбитражных делах, в качестве ответчика. Было рассмотрено 54 иска, из которых 32 иска, это экономические споры по неисполнению обязательств по договорам купли-продажи, с 2017 года по 2020 год на предприятие было подано исков в этой категории дел на сумму 34 550 832 рублей, соответственно 59,24% от всего удельного веса исков.

Для снижения возможных угроз экономической безопасности предприятия в рамках выпускной квалификационной работы предложено применение двух направлений:

- мероприятия по улучшение системы управления персоналом на предприятии ОАО «Южуралкондитер»;
- расширение низкокалорийного ассортимента, не имеющего аналогов у конкурентов.

Реализация данных мероприятий позволит устранить угрозы экономической безопасности предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдулбарова, А.И. Оценка платежеспособности и рентабельности предприятия / А.И. Абдулбарова / Экономика и социум, 2016 – 332с.
- 2 Аксенов, А.П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова. – М. : КноРус, 2013 – 350с.
- 3 Альгин, А.П. Экономическая безопасность предприятия / А.П. Альгин. – М.: Знание, 2016 – 64с.
- 4 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Т.Б. Бердникова. – М. : ИНФРА – М, 2011 – 425с.
- 5 Бланк, И. А. «Управление финансовой безопасностью предприятия» / И.А. Бланк – К. : Эльга, 2016 – 776с.
- 6 Богомолов, В.А. Экономическая безопасность: Учебное пособие / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017 – 365с.
- 7 Васин, С.М. Управление рисками в системе экономической безопасности предприятия / С.М. Васин., В.С. Шутов. – М. : Кнорус, 2016 – 304с.
- 8 Глазов, М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / М.М. Глазов. – СПб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2016 – 523с.
- 9 Ершов, А.Ф. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А.Ф. Ершов. – М. : ИНФРА–М, 2012 – 396 с.
- 10 Запорожцева, Л.А. Стратегическая экономическая безопасность в системе жизненного цикла предприятия: Автореферат дис.кан. наук. Тамбов, 2015 – 48 с.
- 11 Клейнер, Г.Б., Тамбовцев, В.Л., Качалов, Р.М. Безопасность компании: финансовая и экономическая. М. : Экономика, 2016 – 288с.
- 12 Ковалев, В.В. Экономическая и финансовая безопасность предприятия. М.: Финансы и статистика, 2017 – 768с.

- 13 Королев, М.И. Снижение рисков компании / М.И. Королев. – М. : Анкил, 2016 – 832с.
- 14 Лапуста, М.Г. Экономическая и финансовая безопасность предприятия / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М. : Инфра, 2015 – 224с.
- 15 Лелюхин, С.Е., Коротченков, А.М., Данилова, У.В. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности: учебник. – Москва : Проспект, 2018 – 336с.
- 16 Львов, Ю.А. Эффективность предприятия / Ю.А. Львов. – СПб. : Фармико, 2016 – 452с.
- 17 Манохина, Н.В. Экономическая безопасность: Учебное пособие / Под ред. Н.В. Манохиной. – М. : ИНФРА–М, 2018 – 320с.
- 18 Маршалл, А. Экономическая и финансовая безопасность предприятия. В трех томах. Том 2. - М. : Прогресс, 2014 – 312с.
- 19 Минаев, Г.А. Безопасность организации / Г.А. Минаев – М. : Логос, Университетская книга, 2015 – 368с.
- 20 Найт, Ф.Х. Предпринимательство / Пер. с англ. М. Дело, 2016 – 360с.
- 21 Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / В.А. Одинцов. – М. : Академия, 2011 – 285с.
- 22 Приказ Министерства здравоохранения РФ от 15 января 2020 г. N 8 "Об утверждении Стратегии формирования здорового образа жизни населения, профилактики и контроля неинфекционных заболеваний на период до 2025 года".
- 23 Радюкова, Я.Ю., Шамаев, И.Н. Экономическая безопасность страны как многоуровневая система элементов и отношений / Социально-экономические явления и процессы, 2011 – 198с.
- 24 Сафонова, Н.С. Методические особенности оценки ликвидности и платежеспособности предприятия / Н.С. Сафонова, О.Г. Блажевич, А.П. Бондарь / Бюллетень науки и практики, 2016 – 440с.
- 25 Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2014 – 479с.

- 26 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник; 3-е изд. / В. К. Сенчагов. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012 – 813с.
- 27 Судоплатов, А.П., Лекарев С.В. Безопасность предпринимательской деятельности. М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2001 – 384с.
- 28 Туккель, И.Л. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности. Практикум: учебное пособие / И.Л. Туккель, С.Н. Яшин, Е.В. Кошелев. – СПб. : БХВ – Петербург, 2013 – 208с.
- 29 Хохлов, Н.В. Снижение финансовых рисков : Учебное пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2017 – 240с.
- 30 Чернов, В.А. Экономический анализ / В.А. Чернов. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2011 – 686 с.
- 31 Четыркин, Е.М. Экономические риски компании. М. : Издательство «Дело», 2016 – 175с.
- 32 Чепурин, М. Курс экономической теории / М. Чепурин, Е. Киселева. – М. : АСА, 2015 – 880с.
- 33 Шахов, В.В. Повышение эффективности деятельности предприятия. – М. : Финансы и статистика, 2016 – 288с.
- 34 Шмелева, Н.В. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие: Изд. Дом МИСиС, 2016 – 54с.
- 35 Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия / Т.В. Яркина. – М. : РГИУ, 2014 – 185с.
- 36 Ярыгина, И.З. Финансовая безопасность предприятия. Том IX / Ярыгина И.З. ; под ред. Л.И. Абалкиной. – М. :Финансы и статистика, 2017 – 556с.
- 37 BusinesStat – Анализ рынка кондитерских изделий в России в 2015-2019 год, оценка влияния коронавируса и прогноз на 2021-2024 год – 127с.

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»

**Анализ угроз экономической безопасности предприятия и предложения по их
нейтрализации (на примере ОАО «Южуралкондитер»)**

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2021-708. ВКР

Количество листов _____

Руководитель ВКР, ст. преподаватель

_____/ Т.С. Хомякова /

_____ 20 ____ г.

Автор

студент группы ВШЭУ-671

_____/ Ю.А. Костырева /

_____ 20 ____ г.

Челябинск 2021

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»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему:
**Анализ угроз экономической безопасности предприятия
и предложения по их нейтрализации
(на примере ОАО «Южуралкондитер»)**

*Автор ВКР, студент группы ЭУ – 671
Ю.А. Костырева*

*Руководитель ВКР, ст. преподаватель
Т.С. Хомякова*

Челябинск 2021

Задачи выпускной квалификационной работы

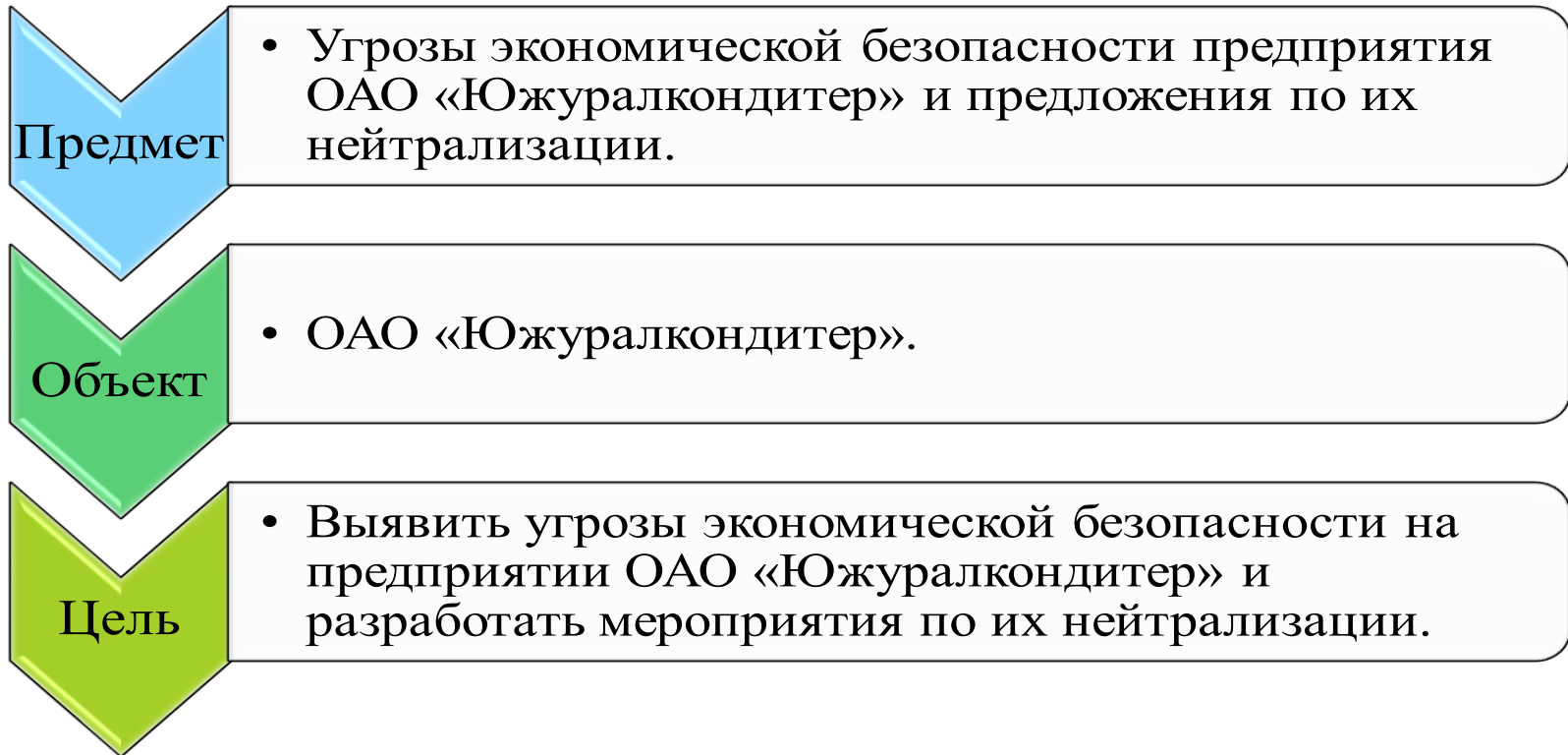
- Изучить аспекты характеристики угроз экономической безопасности и мероприятия по их нейтрализации;

- исследовать рынок кондитерских изделий;

- провести финансовый анализ, а также анализ персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия ОАО «Южуралкондитер»;

- выявить угрозы экономической безопасности и предложить мероприятия по их нейтрализации.

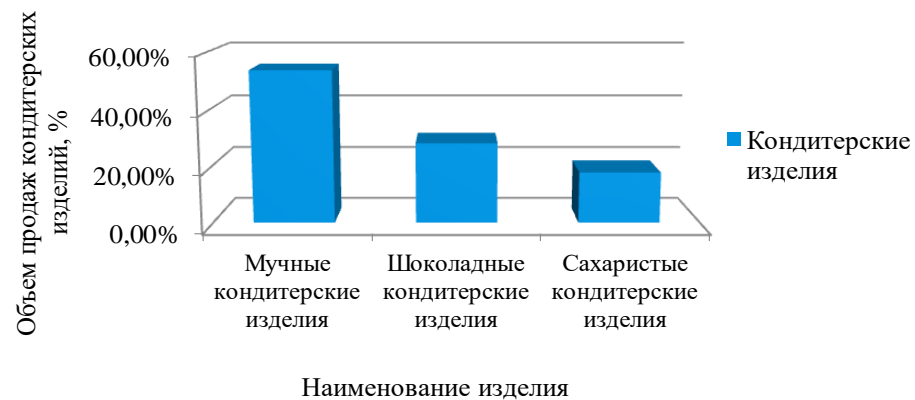
Объект, предмет исследования и цель выпускной квалификационной работы



Классификация угроз экономической безопасности предприятия

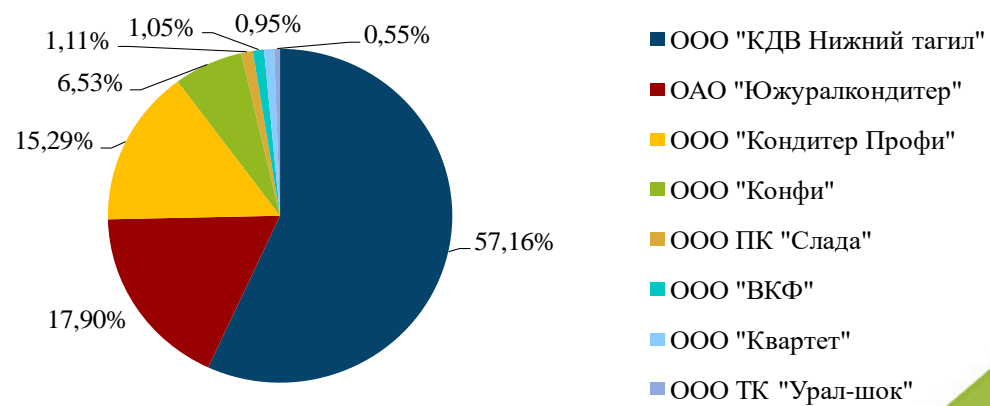


Анализ кондитерского рынка



Структура продаж кондитерских изделий в 2020 году

Кондитерские организации УФО за 2020 год



Описание предприятия



ЮЖУРАЛКОНДИТЕР®

ОАО «Южуралкондитер» (г. Челябинск, холдинг «Объединенные кондитеры») является одним из ведущих производителей и продавцов кондитерских изделий на Южном Урале.

Ассортимент предприятия насчитывает более 100 наименований кондитерских изделий - это бисквиты, шоколадные конфеты, карамель.



Показатели ликвидности ОАО «Южуралкондитер»

Наименование показателя	Период			Изменение		Нормативное значение
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/ 2018	2020/ 2019	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,02	0,04	-0,03	0,02	0,2-0,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0,57	0,39	0,55	-0,18	0,16	0,7-1
Коэффициент текущей ликвидности	0,87	0,66	0,86	-0,21	0,20	1,6

Анализ финансовой устойчивости ОАО «Южуралкондитер»

Определение типа финансовой устойчивости

Наименование показателя	Период		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Тип финансовой ситуации	0;0;0	0;0;0	0;0;0

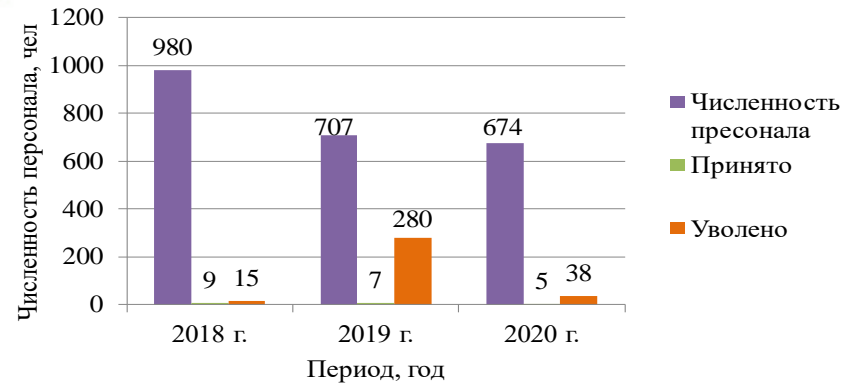
Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Период			Норматив
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
Коэффициент финансовой устойчивости (Кз/с)	1,42	1,12	1,23	0,8-0,9
Коэффициент финансовой автономии (Кс/а)	0,4	0,5	0,4	>0,5
Коэффициент финансовой напряжённости (Кз/а)	0,59	0,53	0,55	<0,5

Показатели рентабельности ОАО «Южуралкондитер»

Наименование показателя	Период			Изменение	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019
Рентабельность собственного	2,98	4,27	1,85	1,30	-2,42
Рентабельность активов (ROA)	1,30	1,89	0,85	0,59	-1,04
Рентабельность продаж (ROS)	5,15	5,84	5,20	0,69	-0,64

Анализ персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия



Сокращение численности персонала на предприятии, происходит по ряду причин, основной является низкая заработная плата, отсутствие карьерного роста, отсутствие мотивации.

Оценка уровня развития управленческой составляющей предприятия

Наименование показателя	Оценка
Эффективность организации труда	Удовлетворительно (3)
Удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала	Хорошо (4)
Эффективность управления	Неудовлетворительно (2)
Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия	Неудовлетворительно (2)
Темп прироста среднемесячной заработной платы персонала	Неудовлетворительно (2)
Коэффициент роста инвестиций в подготовку персонала	Отлично (5)

10

Swot – Анализ ОАО «Южуралкондитер»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1.Высокое качество продукции и постоянное его повышение;</p> <p>2. Более гибкая ценовая политика</p> <p>3.Сформированный широкий круг потребителей;</p> <p>4.Юридическая защищенность товарных знаков;</p> <p>5.Комплексная модернизация оборудования.</p>	<p>1.Высокий уровень дебиторской задолженности;</p> <p>2. Неэффективная кредитная политика;</p> <p>3.Недостаточный уровень квалификации кадров и высокая их текучесть.</p> <p>4.Низкая прибыльность из-за высоких издержек.</p> <p>5. Слабая рекламная политика</p> <p>6. Несвоевременная оплата контрагентам</p>
Угрозы	Возможности
<p>1.Рост дебиторской задолженности может привести к банкротству;</p> <p>2. Присутствие на рынке мировых лидеров кондитерской промышленности;</p> <p>3. Переход персонала из-за низкой заработной платы к конкурентам;</p> <p>4.Слабая рекламная политика создает затруднения при выходе на новые рынки сбыта;</p> <p>5. Экономическая ситуация в стране.</p>	<p>1.Выход на новые рынки или сегменты рынка;</p> <p>2.Появление новых видов кондитерских изделий;</p> <p>3.Рост потребления кондитерских изделий;</p> <p>4.Улучшение качества производства;</p> <p>5.Совершенствование маркетинговых технологий.</p>

Мероприятия по улучшению системы управления персоналом на ОАО «Южуралкондитер»



Затраты на реализацию системы управления персоналом на ОАО «Южуралкондитер»

Базовый размер премии, р.	Показатель квалификации	Влияние на результаты работы предприятия		Численность персонала, чел.	Величина премии, руб.
		Количественное	Качественное		
2000	0,5	1,05	1,03	215	232 522,5

Источник подбора персонала	Краткое описание	Прямые затраты, тыс.руб
Размещение рекламы, «вакансия дня» на сайте «HeadHunter»	Размещение в блоке "Вакансия дня" на основной версии сайта, в течение месяца	35,5
Рекрутинг	Привлечение HR-эксперт, по подбору персонала.	52,7
Реклама вакансии в профессиональном учебном учреждении	Привлечение на работу студентов, заканчивающих обучение, посредством размещения рекламы вакансий доске объявлений	5,6
Итого		93,8

Наименование затрат	Краткое описание	Сумма, тыс.руб
Приобретение методического обеспечения и справочной литературы	Книги, методические пособия по профессиональному развитию личности	56,3
Оплата тренинга повышения квалификации персонала	Повышение квалификации персонала путём освоения им знаний и практических навыков работы	15*5=75
Итого		131,3

Экономия средств за счет уменьшения текучности кадров

Наименование показателя	Значение показателя
Численность персонала предприятия, чел.	674
Текучесть 5,8 % в год, чел	39
Средняя годовая заработная плата одного сотрудника, тыс. р.	235
Стоимость замены одного сотрудника (расходы на поиск и обучение нового сотрудника, снижение производительности уходящего сотрудника и низкая производительность нового сотрудника в период обучения), тыс. р.	141
Сумма затрат на замену персонала в год, тыс. р.	5499
При сокращении текучности на 2,8 %, чел.	18
Сумма затрат на замену персонала при текучности 3 %, тыс. р.	4338
Общая экономия, тыс. р.	1161

Плановый рост продаж в результате повышения производительности труда ОАО «Южуралкондитер»

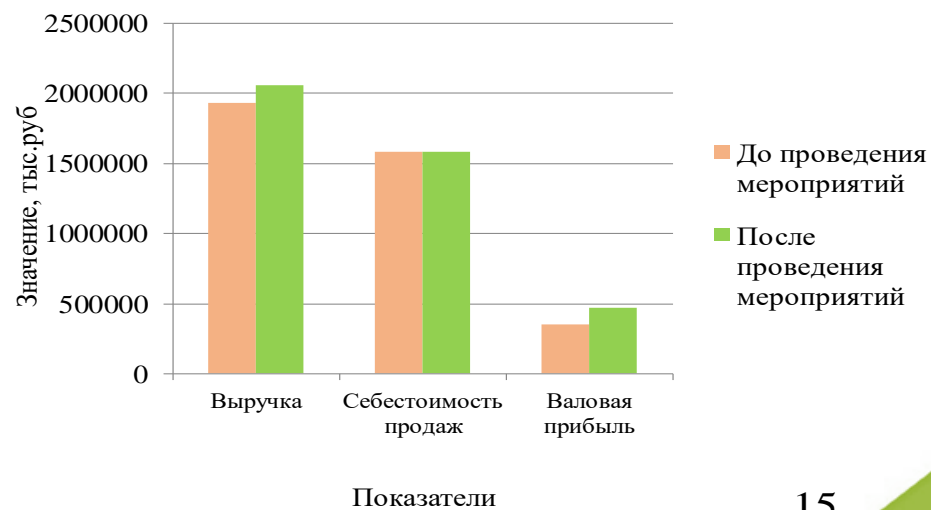
Наименование показателя	31.12.2020 г.	План	Отклонение (+/-)
Численность персонала, чел	674	696	+21
Производительность труда, тыс.руб	2 863,12	2 985,37	+122,25
Прирост продаж за счет роста производительности труда, тыс.руб	-	125 542	+125 542

14

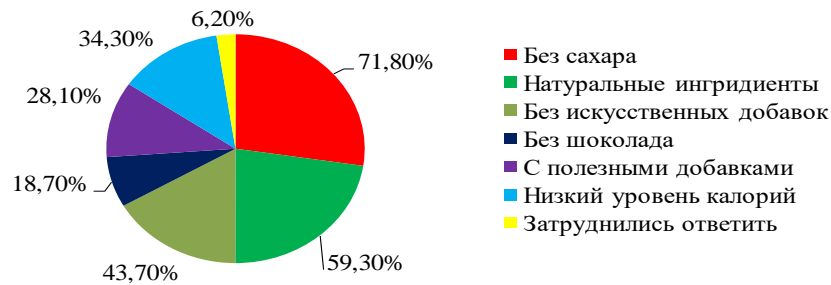
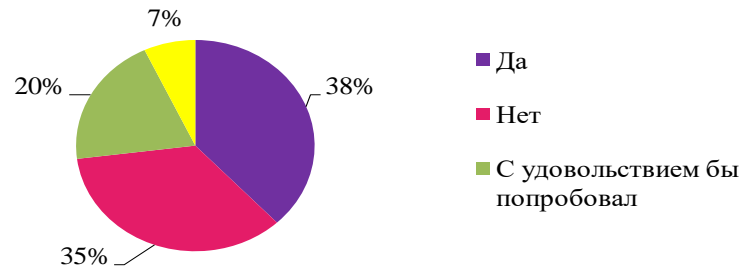
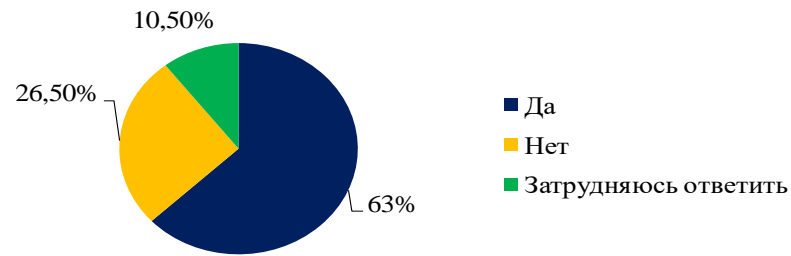
Финансовые результаты предприятия до и после проведения мероприятий

Наименование показателя	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Выручка, тыс.руб	1 929 740	2 056 443
Численность персонала	674	696
Себестоимость продаж, тыс. р.	1 580 971	1 583 986
Валовая прибыль, тыс. руб	348 769	472 457
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	18,07	23,00

Изменение основных финансовых показателей деятельности в результате проведения проекта по управлению персоналу



Разработка расширения ассортимента



16

Затраты на разработку расширения ассортимента

Наименование услуги	Стоимость услуг, руб.
Разработка рецептуры продукта низкокалорийного бисквитного батончика	30 000
Полный анализ рецептуры продукта и подготовка комплекта документов, разработка индивидуального оптимального алгоритма государственной регистрации продукта	50 000
Работы и услуги по проведению исследований по показателям безопасности	15 000

Затраты ОАО «Южуралкондитер» на разработку рецептуры и технологии нового продукта



Затраты на разработку упаковки

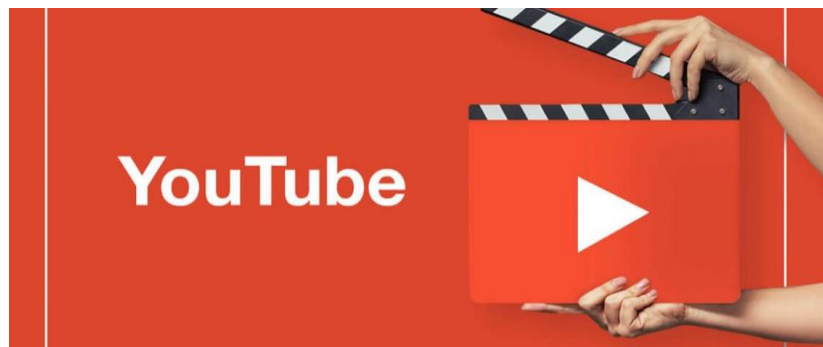
Наименование услуги	Стоимость услуг, руб.
Разработка концепции упаковки	15 000
Проектирование дизайна упаковки	35 600

17

Проведение рекламы по расширению ассортимента



Проведение конкурса на официальной странице предприятия ОАО «Южуралкондитер» в социальной сети «В контакте». Расходы по рекламе составили только на приз победителю 30 штук бисквитных низкокалорийных батончиков, стоимость одной штуки 55 рублей, в итоге затраты составили 1650 рублей.

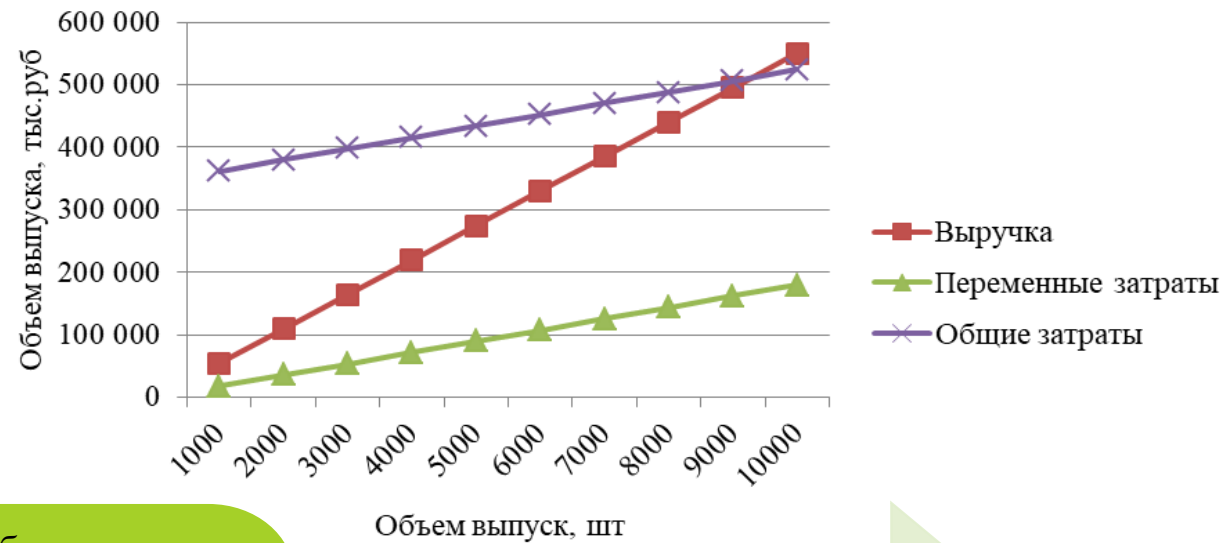


Создание видеорекламы о новом продукте. Запущен рекламный ролик на сайте «YouTube Ads». YouTube – одна из самых крупных площадок по охвату в мире. В месяц реклама составила 156 500 рублей.

Оценка экономической эффективности, предложенного проекта, по расширению ассортимента ОАО «Южуралкондитер»

Наименование показателя	Формула	Значение
Объем продаж, шт.	Q	35 670
Цена, руб.	P	55
Денежный поток, руб	$CF=P*Q$	1 961 850
Переменные издержки удельные, руб.	AVC	18
Переменные издержки, руб	$VC=AVC*Q$	642 060
Валовая маржа, руб.	$MR=P-AVC$	37
Суммарная валовая маржа, руб	$\Sigma MR=(P-AVC)*Q$	1 319 790
Коэффициент валовой маржи	$K=MR/P$	0,67
Постоянные расходы, руб.	FC	344 080
Порог рентабельности, шт.	$Q_{крит}=FC/(P-AVC)$	9 299
Порог рентабельности, руб	$Q_{крит}=FC/K$	513 552
Запас финансовой прочности, руб., %	$F=CF-CF_{крит} \quad G=F/CF$	1 448 298 0,7
Прибыль, руб	$PF=F*K$	970 359
Сила воздействия операционного рычага,%	$I=\Sigma MR/PF$	1,3

Точка безубыточности



Точка безубыточности 513 552 рублей, что составляет около 26% от запланированного объема выпуска. Таким образом, предприятие ОАО «Южуралкондитер» начнет получать прибыль уже в том случае, когда план продаж будет выполнен на 27% и выше.

•Реализация представленных мероприятий позволит устранить угрозы экономической безопасности предприятия

ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части активов за 2018-2020 год

Актив	Остатки по балансу, тыс.руб			Абсолютное изменение, тыс.руб		Темп роста, %	
	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2020 г.	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
I Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	6 623	7 565	7 982	942	417	14,22	5,51
Основные средства	598 969	606 935	602 643	7 966	-4 292	1,33	-0,71
Финансовые вложения	863 943	793 943	913 381	-70 000	119 438	-8,10	15,04
Отложенные налоговые активы	13 701	14 627	16 683	926	2 056	6,76	14,06
Прочие внеоборотные активы	13 580	8 035	2 495	-5 545	-5 540	-40,83	-68,95
Итог по разделу I	1 496 816	1 431 105	1 543 184	-65 711	112 079	-4,39	7,83
II Оборотные активы							
Запасы	302 103	306 488	292 124	4 385	-14 364	1,45	-4,69
НДС	1 921	8	-	-1 913	-8	-99,58	-100,00
Дебиторская задолженность	543 438	430 794	471 971	-112 644	41 177	-20,73	9,56
Краткосрочные финансовые вложения	3 505	3 505	3 505	0	0	0,00	0,00
Денежные средства	42 212	14 460	33 397	-27 752	18 937	-65,74	130,96
Прочие оборотные активы	4 860	4 662	5 526	-198	864	-4,07	18,53
Итог по разделу II	898 039	759 917	806 523	-138 122	46 606	-15,38	6,13
Активы	2 394 855	2 191 022	2 349 707	-203 833	158 685	-8,51	7,24

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части активов за 2018-2020 год

Актив	Остатки по балансу, тыс.руб			Удельный вес, %			Изменение доли,%	
	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2020 г.	2018	2019	2020	2019	2020
I Внеоборотные активы								
Нематериальные активы	6 623	7 565	7 982	0,28	0,35	0,34	0,07	-0,01
Основные средства	598 969	606 935	602 643	25,01	27,70	25,65	2,69	-2,05
Финансовые вложения	863 943	793 943	913 381	36,07	36,24	38,87	0,16	2,64
Отложенные налоговые активы	13 701	14 627	16 683	0,57	0,67	0,71	0,10	0,04
Прочие внеоборотные активы	13 580	8 035	2 495	0,57	0,37	0,11	-0,20	-0,26
Итого по разделу I	1 496 816	1 431 105	1 543 184	62,50	65,32	65,68	2,82	0,36
II Оборотные активы								
Запасы	302 103	306 488	292 124	12,61	13,99	12,43	1,37	-1,56
НДС	1 921	8	0	0,08	0,00	0,00	-0,08	0,00
Дебиторская задолженность	543 438	430 794	471 971	22,69	19,66	20,09	-3,03	0,42
Краткосрочные финансовые вложения	3 505	3 505	3 505	0,15	0,16	0,15	0,01	-0,01
Денежные средства	42 212	14 460	33 397	1,76	0,66	1,42	-1,10	0,76
Прочие оборотные активы	4 860	4 662	5 526	0,20	0,21	0,24	0,01	0,02
Итого по разделу II	898 039	759 917	806 523	37,50	34,68	34,32	-2,82	-0,36
Баланс	2 394 855	2 191 022	2 349 707	100	100	100	0,00	0,00

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части пассивов за 2018-2020 год

Актив	Остатки по балансу, тыс.руб			Абсолютное изменение, тыс.руб		Темп роста, %	
	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2020 г.	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	132	132	132	0	0	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	8 451	8 451	8 451	0	0	0,00	0,00
Добавочный капитал	54	54	54	0	0	0,00	0,00
Резервный капитал	21	21	21	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	982 367	1 025 653	1 044 990	43 286	19 337	4,41	1,89
Итого по разделу III	991 025	1 034 311	1 053 648	43 286	19 337	4,37	1,87
IV Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	366 330	0	354 125	-366 330	354 125	-100,00	100,00
Отложенные налоговые обязательства	2 773	3 752	6 910	979	3 158	35,30	84,17
Итого по разделу IV	369 103	3 752	361 035	-365 351	357 283	-98,98	9522,47
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	0	354 454	74 294	354 454	-280 160	100,00	-79,04
Кредиторская задолженность	1 009 103	772 184	834 176	-236 919	61 992	-23,48	8,03
Оценочные обязательства	25 264	26 321	26 554	1 057	233	4,18	0,89
Итого по разделу V	1 034 727	1 152 959	935 024	118 232	-217 935	11,43	-18,90
Баланс	2 394 855	2 191 022	2 349 707	-203 833	158 685	-8,51	7,24

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ОАО «Южуралкондитер» в части пассивов за 2018-2020 год

Актив	Остатки по балансу, тыс.руб			Удельный вес, %			Изменение доли, %	
	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2020 г.	2018	2019	2020	2019	2020
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	132	132	132	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	8 451	8 451	8 451	0,35	0,39	0,36	0,03	-0,03
Добавочный капитал	54	54	54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервный капитал	21	21	21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	982 367	1 025 653	1 044 990	41,02	46,81	44,47	5,79	-2,34
Итого по разделу III	991 025	1 034 311	1 053 648	41,38	47,21	44,84	5,83	-2,37
IV Долгосрочные обязательства								
Заемные средства	366 330	0	354 125	15,30	0,00	15,07	-15,30	15,07
Отложенные налоговые обязательства	2 773	3 752	6 910	0,12	0,17	0,29	0,06	0,12
Итого по разделу IV	369 103	3 752	361 035	15,41	0,17	15,37	-15,24	15,19
V Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	0	354 454	74 294	0	16,18	3,16	100	-13,02
Кредиторская задолженность	1 009 103	772 184	834 176	42,14	35,24	35,50	-6,89	0,26
Оценочные обязательства	25 264	26 321	26 554	1,05	1,20	1,13	0,15	-0,07
Итого по разделу V	1 034 727	1 152 959	935 024	43,21	52,62	39,79	9,42	-12,83
Баланс	2 394 855	2 191 022	2 349 707	100	100	100	0,00	0,00

Расчет эффективности на сайте «YouTube»

The screenshot shows the Google Ads 'Budget Planning' (Планирование бюджета) interface. The main heading is 'Осталось выбрать подходящий бюджет' (Need to choose a suitable budget). The interface is divided into two main sections: 'Budget Planning' and 'Estimated weekly effectiveness'.

Планирование бюджета (Budget Planning):

- Text:** Вы платите только в том случае, если пользователь смотрит вашу видеорекламу **в течение 30 секунд** (или полностью, если ролик короче) или взаимодействует с ней.
- Currency:** RUB
- Field:** Укажите дневной бюджет (Specify daily budget) with the value 5 000,00 and a ruble symbol (₽).

Расчетная эффективность в неделю (Estimated weekly effectiveness):

- 64 тыс. – 140 тыс. Показы (Views):** Показ засчитывается каждый раз, когда объявление появляется на месте размещения. Количество показов не влияет на оплату.
- 27 тыс. – 59 тыс. Просмотры (Views):** Просмотр засчитывается, если пользователь смотрит ваше видеообъявление в течение 30 секунд (или полностью, если оно короче) либо взаимодействует с ним.
- 0,61 ₽ – 1,18 ₽ Средняя цена за просмотр (Average cost per view):**

Navigation buttons: 'НАЗАД' (Back) and 'ДАЛЕЕ' (Next).

Windows taskbar at the bottom shows icons for various applications and system information: 11:14, 19.05.2021, ENG.