

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, к.э.н., доцент

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

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

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

Обеспечение экономической безопасности торгового предприятия (на примере ПАО «Детский мир»)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 456. ВКР

**Консультант, должность**

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

**Руководитель ВКР** доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_/Харламова А. Ю. /\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Консультант, должность**

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

**Автор**

студент группы ВШЭУ – 671  
\_\_\_\_\_/ Сысоева К. С. /\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Консультант, должность**

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

**Нормоконтролер, доцент, к.э.н.**

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭБ

\_\_\_\_\_ /А.В. Карпушкина /

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**  
на выпускную квалификационную работу студента

\_\_\_\_\_  
Фамилия Имя Отчество

Группа \_\_\_\_\_

1 Тема выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Утверждена приказом ректора ЮУрГУ от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

2 Срок сдачи студентом законченной ВКР \_\_\_\_\_

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4 Перечень подлежащих разработке вопросов

---

---

---

---

---

---

---

---

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Общее количество иллюстраций \_\_\_\_\_

6 Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
*степень, звание* */личная подпись/*

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
*/личная подпись/*



## АННОТАЦИЯ

Сысоева К. С. Обеспечение экономической безопасности торгового предприятия (на примере ПАО «Детский мир») – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–671, 2021. – 87 с., 30 табл., 10 рис., библиогр. список – 40 наим.

В выпускной квалификационной работе представлена общая характеристика ПАО «Детский мир» и проведен анализ системы экономической безопасности предприятия.

Объектом исследования является деятельность ПАО «Детский мир».

Цель выпускной квалификационной работы – предложить направления повышения экономической безопасности предприятия (на примере ПАО «Детский мир»).

В результате проведенной работы, изучены вопросы обеспечения экономической безопасности в ПАО «Детский мир». Раскрыты понятия экономической безопасности предприятий, её задачи, принципы и обеспечивающие факторы. Составлена характеристика деятельности ПАО «Детский мир». Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности. Разработаны предложения с целью повышения уровня доходов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РИТЕЙЛА ДЕТСКИХ ТОВАРОВ.....	11
1.1 Понятие, роль и элементы экономической безопасности предприятия.....	11
1.2 Существующие подходы к оценке уровня развития и безопасности предприятия.....	20
1.3 Анализ рынка ритейла детских товаров.....	27
2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «ДЕТСКИЙ МИР».....	39
2.1 Краткая характеристика ПАО «Детский мир».....	39
2.2 Оценка финансового состояния ПАО «Детский мир».....	45
2.3 Анализ угроз (рисков) и выявление конкурентных преимуществ ПАО «Детский мир».....	60
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	69
3.1 Характеристика предложения.....	69
3.2 Оценка эффективности и анализ безубыточности предложения.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ПАО «Детский мир».....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Альбом иллюстраций.....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена рядом обстоятельств. Во-первых, проблемы обеспечения экономической безопасности сегодня, как никогда ранее, актуальны для нашей страны, требуют особого внимания и скорейшего решения. Мировой финансовый кризис побуждает начать формирование новой концепции экономической безопасности, которая даст гарантию независимости страны, укрепит ее стабильность, позволит успешно развивать науку и современные технологии, повысит качество жизни людей. Во-вторых, экономическая безопасность одна из составляющих корпоративной безопасности, представляющая собой состояние юридических, финансовых и производственных отношений, организационных связей, материальных и интеллектуальных ресурсов, при котором обеспечиваются нормальное производственное развитие и финансово-коммерческий успех предприятия. В-третьих, современные условия функционирования организации розничной торговли обусловлены высокой степенью нестабильности и неустойчивости. Деятельность организаций розничной торговли характеризуется низкой рентабельностью, финансовой неустойчивостью, неплатежеспособностью и снижением уровня конкурентоспособности его продукции. Все это вызывает общее снижение уровня экономической безопасности предприятия, а, следовательно, и возможности обеспечения его устойчивого развития.

Проблема обеспечения экономической безопасности организаций розничной торговли всегда являлась приоритетной проблемой, требующей незамедлительного устранения. В настоящее время данный вопрос приобретает все большую актуальность. Это вызвано, в первую очередь, сложившимися современными условиями на рынке: рост цен, влияние крупных предприятий, влияние санкций, падение спроса и т. д. Безусловно, подобные угрозы оказывают влияние не только на малый бизнес, но и на весь бизнес в целом. Однако негативные последствия подобных изменений сказываются на малом бизнесе

особенно сильно. Для организаций розничной торговли характеристики финансовой устойчивости, кредитоспособности, платежеспособности эквивалентны понятиям рыночного успеха, конкурентоспособности и благополучия, достижение и поддержание которых есть непрерывный процесс управления, сопряженный с решением множества текущих проблем. Главной задачей для организаций розничной торговли собственности была и остается важнейшая задача – обеспечить свою финансово-хозяйственную деятельность денежными средствами.

Таким образом, в настоящее время наблюдается снижение эффективности управления экономической безопасностью организации в процессе управления денежными средствами организаций розничной торговли, что в целом сказывается на развитии сектора предпринимательства в российской экономике.

Объект исследования – экономическая безопасность организаций розничной торговли.

Предмет исследования – факторы формирования и способы обеспечения экономической безопасности организации розничной торговли.

Цель выпускной квалификационной работы – оценить современное состояние экономической безопасности организации розничной торговли, сформулировать направления и обосновать перспективы ее укрепления.

Исходя из поставленной цели, сформулируем следующие задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть понятие, объекты, особенности обеспечения экономической безопасности организации розничной торговли;
- выявить критерии и показатели оценки уровня экономической безопасности организации розничной торговли;
- дать оценку современного уровня экономической безопасности организации розничной торговли;
- сформулировать направления укрепления экономической безопасности организации розничной торговли (на примере ПАО «Детский мир»);



– выявить особенности правового регулирования обеспечения экономической безопасности коммерческой организации;

– указать правовые меры по ликвидации или минимизации угроз экономической безопасности организации розничной торговли, выявленных в ходе исследования (на примере ПАО «Детский мир»).

Теоретической и методической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области управления и защиты экономических интересов, решения проблем обеспечения безопасности, результаты научных исследований Института экономики РАН, Академии экономической безопасности МВД России и ряда других институтов по вопросам экономической безопасности.

Различные аспекты управления народным хозяйством и его отдельными секторами в условиях трансформации российской экономики исследовались многими отечественными и зарубежными учеными. Экономической безопасности в основных сферах экономики посвящены работы Л.И. Абалкина, А.В. Сидоровича, Ю.С. Уфимцева, А.А. Одинцова, В.К. Сенчагова, С. Рабкина и др.

За отправные материалы мы взяли данные Росстата, информационные и статистические материалы правоохранительных и контрольных органов, общественных организаций, предпринимательских структур, публикации в экономических изданиях, информация, размещенная в сети Интернет, собственные разработки автора по совершенствованию механизмов обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности.

При проведении исследования была использована система общенаучных методов диалектического познания, системного и факторного анализа экономической безопасности. При решении конкретных задач использовались экономико-статистические методы, метод индукции и дедукции.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические аспекты исследования экономической безопасности организации розничной торговли. Во второй главе работы проведены анализ и оценка уровня

экономической безопасности организации розничной торговли (на примере ПАО «Детский мир»), обоснованы мероприятия, направленные на укрепление ее экономической безопасности. В третьей главе работы рассматривается правовой режим обеспечения экономической безопасности организации розничной торговли.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованных источников, приложений.

# 1 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РИТЕЙЛА ДЕТСКИХ ТОВАРОВ

## 1.1 Понятие, роль и элементы экономической безопасности предприятия

На сегодняшний день вопросы, связанные с обеспечением развития и безопасности хозяйственной деятельности предприятия обладают высокой актуальностью. Это связано как с усилением отрицательного воздействия факторов внешней среды, в связи с существующими проблемами в области национальной экономике, так и с политическими факторами, а также усилением конкурентной борьбы в условиях снижения реальных располагаемых доходов населения, падением темпов роста внутреннего валового продукта и сокращением покупательской способности физических лиц, что отрицательно воздействует на все организации реального сектора экономики. Таким образом, можно сказать, что современные экономические реалии, взаимосвязывают процессы успешного ведения бизнеса, его совершенствования и развития от эффективности деятельности предприятия в сфере вопросов, связанных с экономической безопасностью. Другими словами, можно сказать, что сегодня эффективность хозяйственной деятельности предприятия в большой степени взаимосвязана с уровнем его защищенности от угроз и неопределенностей среды, от того насколько грамотно выстроена на нем система обеспечения безопасности.

В целом вопросы, затрагивающие экономическую безопасность организации, возникают не только в периоды спада и рецессии в экономике, но и при функционировании в условиях стабильности и роста. Аппарату управления и высшему менеджменту при этом необходимо практически каждый день принимать ряд решений, связанных с экономической безопасностью деятельности в целях развития и роста предприятий [14].

В связи с этим можно сказать, что экономическая безопасность сегодня является одной из основных составных частей управленческой деятельности

организации, эффективность функционирования которой значительным образом определяет успешность деятельности на рынке и развития бизнеса в целом.

В связи с важной ролью экономической безопасности в организации рассмотрим ее сущность с точки зрения существующих трактовок в современной литературе, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Существующие трактовки понятия «экономическая безопасность предприятия»

Автор / источник	Трактовка понятия «экономическая безопасность предприятия»
А.А. Прохожев	состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства в экономической сфере от внутренних и внешних угроз [9]
О.А. Бельков	качественно определенное состояние экономики страны или хозяйствующей единицы, которое с точки зрения общества желательно сохранить, либо развивать в прогрессирующих масштабах [12]
В.С. Паньков	такое состояние национальной экономики, которое характеризуется ее устойчивостью, «иммунитетом» к воздействию внутренних и внешних факторов, нарушающих нормальное функционирование процесса общественного воспроизводства, подрывающих достигнутый уровень жизни населения и тем самым вызывающих повышенную социальную напряженность в обществе, а также угрозу самому существованию государства [8]
А.Б. Борисов	создаваемые государством условия, гарантирующие недопущение нанесения хозяйству страны непоправимого ущерба от внутренних и внешних экономических угроз [11]
Л.И. Абалкин	совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики и экономики хозяйственной единицы, ее стабильность к постоянному совершенствованию [19]
И.С. Якшина	условия существования субъектов экономической деятельности, при которых достигается возникновение экономической безопасности, подразумевающее не только сохранение и защиту определенного существенного положения, но и создание возможностей для выхода на новый, более высокий уровень развития и процветания в условиях неопределенности и риска, так как только развитие расширяет и укрепляет внутренний потенциал [17]
С.А. Харенков	динамичное состояние на некотором заданном временном интервале, при котором обеспечивается защита предприятия как субъекта хозяйствования от внутренних и внешних угрожающих процессов за счет возрастающего уровня эффективности использования потенциала предприятия с учетом максимального удовлетворения социальных потребностей персонала [6]
Д.В. Ильина	состояние наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и стабильного функционирования предприятия. Оценка уровня экономической безопасности позволяет выявить угрозы для предприятия и предотвратить потерю платежеспособности [26]

## Окончание таблицы 1.1

Автор / источник	Трактовка понятия «экономическая безопасность предприятия»
В.К. Сенчагов	состояние объекта в системе его связей с точки зрения способности к выживанию и развитию в условиях внутренних и внешних угроз, а также действия непредсказуемых и трудно прогнозируемых факторов [10]
М.В. Боровицкая	состояние деятельности объекта, которое обеспечивает ему устойчивое и прогрессивное развитие, с получением большей прибыли, с помощью рациональной системы ведения учета и анализа, в нестабильных условиях влияния деструктивных факторов [10]
Е.А. Олейников	состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем [12]
Н.В. Матвеев	состояние предприятия, при котором обеспечивается стабильность его функционирования, финансовое равновесие и регулярное извлечение прибыли, возможность выполнения поставленных целей и задач, способность к дальнейшему развитию и совершенствованию [12]
О.В. Климочкин	состояние защищенности его жизненно важных интересов в финансово-экономической, производственно-хозяйственной, технологической сферах от различного рода угроз, в первую очередь социально-экономического плана, которое наступает благодаря принятой руководством и персоналом системы мер правового, организационного, социально-экономического и инженерно-технического характера [12]

Рассмотрев существующие мнения ученых относительно трактовки термина «экономическая безопасность предприятия» можно сказать о том, что в настоящее время сформировалось два подхода к пониманию ее сущности. Часть ученых рассматривает экономическую безопасность как состояние (А.А. Прохожев, О.А. Бельков, В.С. Паньков, С.А. Харенков, Д.В. Ильина, В. К. Сенчагов, М.В. Боровицкая, Е.А. Олейников, Н.В. Матвеев, О.В. Климочкин), другая же часть экономистов трактует данный термин в качестве определенного рода условий функционирования бизнеса (А.Б. Борисов, Л.И. Абалкин, И.С. Якшина).

Исходя из рассмотренных подходов, можно сформулировать понятие экономическая безопасность предприятия следующим образом.

Экономическая безопасность предприятия – такое состояние хозяйствующих субъектов, которому свойственны стабильность и устойчивость экономической деятельности в условиях неопределенности и риска, осуществление мероприятий защиты от угроз внешней и внутренней среды, а также наличие условий для дальнейшего развития и совершенствование деятельности.

Поскольку одним из ключевых факторов в трактовке экономической безопасности является понятие угроз необходимо рассмотреть их сущность и виды, представленных в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сущность и виды угроз экономической безопасности предприятия

Автор / источник	Сущность и виды угроз экономической безопасности предприятия
А.С. Ильиных	<p>под угрозами экономической безопасности понимает совокупность определенных событий, способных непосредственно или опосредованно, оказать отрицательное влияние на состояние безопасности и развития предприятия, как в данный момент времени, так и в ближайшей перспективе [27]. По мнению А.С. Ильиных выделяют три базовых источника возникновения угроз развития и безопасности организации, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие неблагоприятной политики органов государственной власти в области экономики и финансов, к примеру, высокая или низкая учетная ставка, манипуляции с курсом валют, тарифной политикой в части экспорта или импорта, увеличение налоговой нагрузки и т.д. Данные действия органов государственной власти способны при определенных обстоятельствах идти в разрезе с политикой хозяйствующего субъекта в части производственной деятельности, сбыта или финансов;</li> <li>– недобросовестное поведение иных хозяйственных единиц по отношению к предприятия, к примеру, конкурентов, поставщиков, способное негативно отразится на безопасности и развития организации;</li> <li>– наличие неблагоприятных явлений в международной экономической среде, к примеру, мировых кризисов или рецессий, поскольку они негативно влияют на состояние отдельных национальных экономик и ухудшают внешнеэкономическое взаимодействие [27].</li> </ul>
Г.А. Васильев, Э.А. Халикова	<p>классифицируют все угрозы безопасности и развития предприятия в разрезе внешних и внутренних [12]. При этом к внешним угрозам авторы относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– активное вмешательство органов государственной власти в управление деятельности коммерческой организации;</li> <li>– использование при деловых переговорах сил и влияния криминальных структур для воздействия на хозяйственных партнеров;</li> <li>– несовершенство законодательно-нормативной базы в части противодействия незаконным методам конкурентного соперничества;</li> <li>– отсутствие в государстве благоприятных условий для развития инновационной деятельности;</li> <li>– слабое развитие информационных ресурсов, способных дать объективное представление о реальном состоянии дел хозяйствующих единиц;</li> <li>– слабое развитие и внедрение этических и культурных норм ведения бизнеса в стране [12].</li> </ul> <p>К внутренним угрозам авторы относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– действия или бездействия персонала организации, оказывающие прямое или косвенное негативное влияние на безопасность, стабильность или развитие бизнеса;</li> </ul>

## Окончание таблицы 1.2

Автор / источник	Сущность и виды угроз экономической безопасности предприятия
	<p>– утечка или утрата информации, связанной с деятельностью предприятия, в том числе раскрытие коммерческой тайны или иной конфиденциальной информации, к примеру, о клиентах организации;</p> <p>– подрыв имиджа и деловой репутации организации среди клиентов и иных хозяйственных партнеров;</p> <p>– наличие угроз во внутренней среде предприятия, связанных с возможным ухудшением жизни или здоровья персонала [12].</p> <p>При этом автор отмечает, что каждая организация обладает рядом собственных специфических угроз, как внешнего, так и внутреннего характера, которые зависят от отрасли масштабов и сферы бизнеса, однако определенные угрозы могут быть общими для всех субъектов.</p>
И.А. Киселева, Н.Е. Симонович	<p>все угрозы экономической безопасности классифицируют в разрез экзогенных и эндогенных. Экзогенные – это угрозы, связанные с проблемами общеэкономического и политического характера, политикой государства в области финансов и кредита, бюджета и налогов, состоянии рынка ценных бумаг, рабочей силы, товарных рынков. К эндогенным угрозам относят проблемы, связанные с кадровой политикой и персоналом, финансовой устойчивостью, платежеспособностью и конкурентоспособностью, маркетингом, инновационной деятельностью, а также с обстоятельствами форс-мажорного характера [29].</p>
А.Ю. Федотова, А.С. Басюк	<p>классифицируют угрозы безопасности в разрезе реальных и потенциальных, целенаправленных и стихийных. По месту возникновения автора делят угрозы на события, угрожающие в целом предприятию, внеоборотным и оборотным активам, информационным ресурсам, запланированным бюджетам, развитию организации в будущем. По виду ущерба угрозы классифицируют на события, которые повлекли или могут повлечь прямой ущерб (в форме финансовых потерь или ухудшения показателей финансового состояния) и события, создающие упущенную выгоду (потенциальная потеря определенного объема доходов) [37].</p>

Таким образом, рассмотрев существующие мнения ученых относительно трактовки термина «экономическая безопасность предприятия» можно сказать о том, что в настоящее время сформировалось два подхода к пониманию ее сущности. Часть ученых рассматривает экономическую безопасность как состояние, другая же часть экономистов трактует данный термин в качестве определенного рода условий функционирования бизнеса. Однако в существующих определениях ученых, как первого и второго подхода, есть недостатки, что обуславливает необходимость внесения уточнений в данный термин. После внесения уточнений в целях данного исследования, экономическая

безопасность – такое состояние хозяйствующих субъектов, которому свойственны стабильность и устойчивость экономической деятельности в условиях неопределенности и риска, осуществление мероприятий защиты от угроз внешней и внутренней среды, а также наличие условий для дальнейшего развития и совершенствование деятельности. Роль экономической безопасности состоит в обеспечении предприятию защиты от существующих или потенциальных угроз, которые делят на внешние и внутренние, экзогенные и эндогенные, ненамеренные и преднамеренные, реальные и потенциальные, целенаправленные и стихийные.

Для дальнейшего исследования экономической безопасности важно рассмотреть цели ее формирования на предприятии, поскольку именно цель отражает желаемое и необходимое состояние объекта управленческих воздействий. Кроме того, с позиций системного подхода под целью понимают определенную ситуацию или состояние, которое необходимо достичь при работе предприятия в качестве системы за конкретный временной интервал. Рассмотрев существующие литературные источники можно сказать, что в кругах ученых, также не сформировалось по этому поводу единого мнения.

К примеру, В.С. Мелехина считает, что основная цель экономическая безопасности состоит в обеспечении устойчивости и эффективности работы организации в текущем моменте, в целях того, чтобы компания могла расти и развиваться в будущем, а обеспечение экономической безопасности можно назвать непрерывным и системным управленческим процессом, имеющим цель предотвратить или минимизировать реальные или потенциальные угрозы или ущерб [9].

Г.А. Васильев, Э.А. Халикова отмечают, что цель обеспечения экономической безопасности заключается в защите имущественных ценностей и персонала организации от воздействия разного рода угроз безопасности внешней и внутренней среды, превентивное воздействие на причины и условия, которые вызывают такие угрозы [12].



Е.А. Толмасова главную цель экономической безопасности видит в обеспечении устойчивости, эффективности и развития бизнеса [32].

В.М. Моисеева разделяет мнение Е.А. Толмасовой, однако дополняет цель, тем обстоятельством, что экономическая безопасность должна способствовать максимально возможному развитию и росту компании [33].

А.В. Воротынцева М.А. Шибаета считают, что целью экономической безопасности, в качестве элемента управленческой деятельности предприятия, выступает оперативное обнаружение, предотвращение и ликвидацию последствий негативного воздействия угроз внешнего или внутреннего характера, для обеспечения защиты бизнесе и достижения организации поставленных целей развития [13].

Таким образом, обобщив существующие мнения ученых, можно сделать вывод о том, что цель экономической безопасности предприятия состоит в обеспечении устойчивости, эффективности и развития функционирования организации, оперативном обнаружении и защите имущественных ценностей и персонала организации от воздействия разного рода угроз безопасности внешней и внутренней среды.

Основные цели экономической безопасности предприятия представлены на рисунке 1.1.

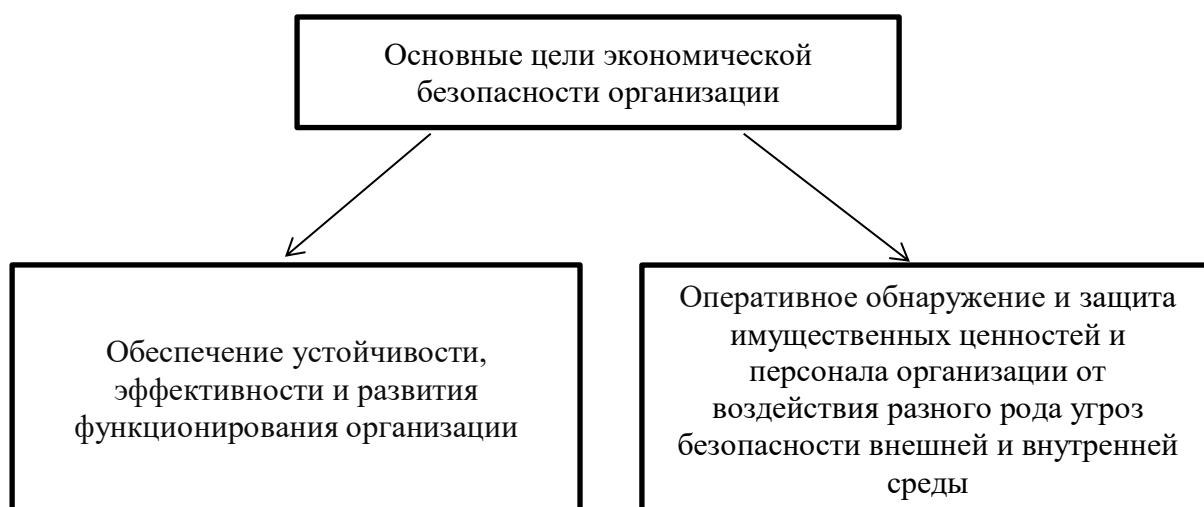


Рисунок 1.1 – Основные цели экономической безопасности организации

Далее необходимо определить основные элементы экономической безопасности предприятия в качестве объекта, на который направлено выявленное управленческое воздействие.

В этой связи разные ученые также по-разному подходят к выделению структурных элементов экономической безопасности.

К примеру, Е.А. Толмасова считает, что существует типовой перечень основных функциональных областей понятия «экономическая безопасность», к которым относит финансовую составляющую, интеллектуальную и кадровую составляющую, технико-технологическую составляющую, политико-правовую составляющую, информационную составляющую, экологическую составляющую, силовую и рыночную составляющую [32].

Е.Н. Безверхая, И.И. Губа считают, что экономическая безопасность включает в себя такие элементы как организационную структуру, персонал, технологии, инновации, информационная среда; менеджмент; имущественные ценности, финансы организации и т.д. [6].

А.В. Воротынцева, М.А. Шибеева считают, что комплексный характер экономической безопасности предприятия базируется на обеспечении ею различных уровней, к которым относят уровень экономики, кадров, интеллекта, информации и т.д. [13].

М.В. Моисеева отмечает, что в структуре основных элементов экономической безопасности можно выделяют следующее: персонал (кадровый элемент); технико-технологическая (элемент технологий); финансы; информация, рыночная конъюнктура [40].

Г.М. Насырова выделяет следующие виды:

- безопасность финансов, которая подразумевает разного рода управленческие воздействия на финансовые ресурсы и денежные потоки хозяйствующего субъекта;
- безопасность информационных потоков;
- технологическая (экологическая) безопасность;

- силовая безопасность – подразумевает охрану имущественных ценностей и персонала предприятия;
- правовая безопасность [21].

А.А. Киселева, Н.Е. Симонович выделяют следующие факторы экономической безопасности предприятия, организационная структура предприятия, персонал, технологии, инновации, информационная среда, менеджмент, имущество предприятия, финансы предприятия и др. [29].

Таким образом, обобщив мнения ученых можно сказать, что основными структурными элементами экономической безопасности являются используемый тип организационной структуры, менеджмент предприятия, имущественные ценности, финансы, интеллектуальная составляющая, персонал, техника и технологии, политико-правовая среда, информационная среда, экология, силовая составляющая, инновации и рыночная конъюнктура.

Обобщенные элементы экономической безопасности предприятия представлены на рисунке 1.2.

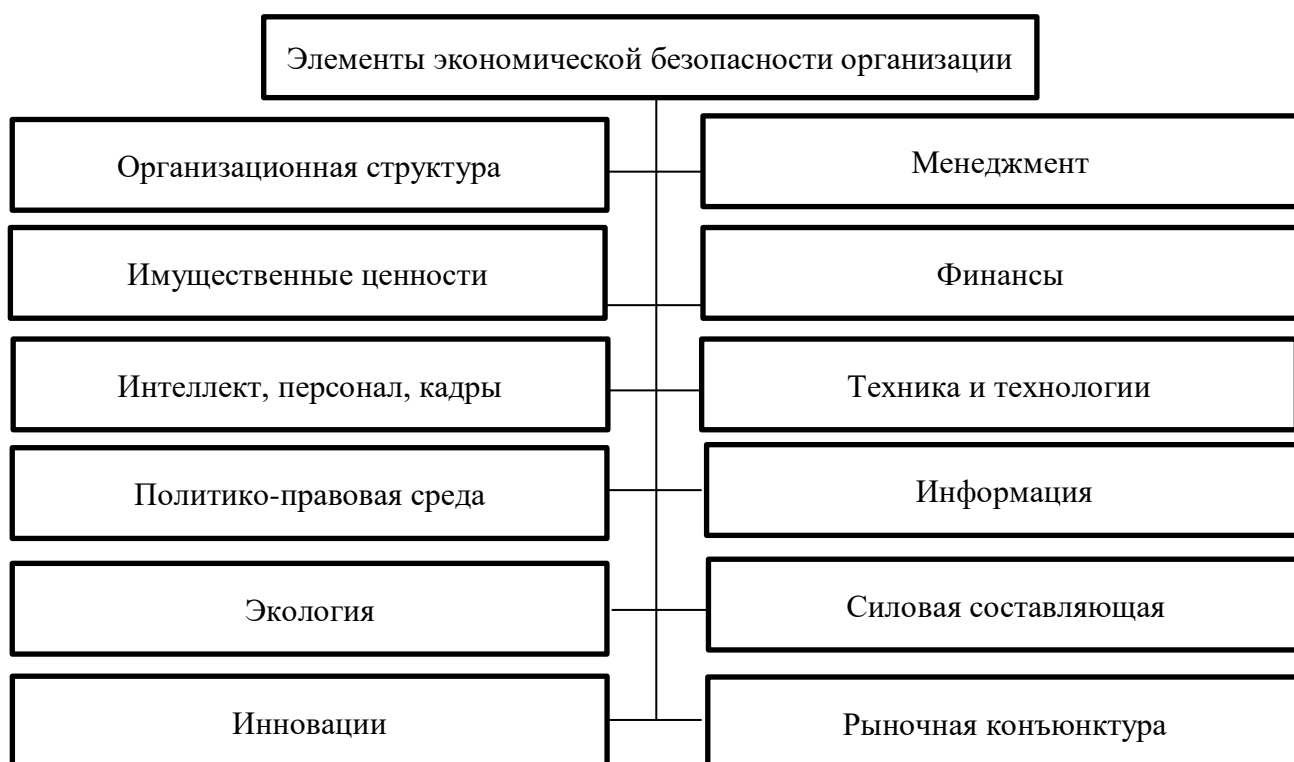


Рисунок 1.2 – Элементы экономической безопасности организации

Таким образом, обобщив существующие мнения ученых, можно сделать вывод о том, что цель экономической безопасности предприятия состоит в обеспечении устойчивости, эффективности и развития функционирования организации, оперативном обнаружении и защите имущественных ценностей и персонала организации от воздействия разного рода угроз безопасности внешней и внутренней среды. Также было выявлено, что основными структурными элементами экономической безопасности являются используемый тип организационной структуры, менеджмент предприятия, имущественные ценности, финансы, интеллектуальная составляющая, персонал, техника и технологии, политико-правовая среда, информационная среда, экология, силовая составляющая, инновации и рыночная конъюнктура.

## 1.2 Существующие подходы к оценке уровня развития и безопасности предприятия

В связи с важностью обеспечения экономической безопасностью в организации необходимо оценить существующие подходы к анализу уровня развития и безопасности организации, как одному из методов управления деятельностью предприятия.

В части оценки уровня развития и безопасности организации у ученых также сформировалось множество подходов и точек зрения к алгоритму оценки, используемым индикаторам и показателям.

В.С. Мелехина считает, что проведение анализа уровня развития и безопасности должна проводиться с соблюдением последовательности определенных стадий с учетом принципов системности и комплексности, а также с применением экономико-математического инструментария, а именно [37]:

- выявление базовых факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на уровень развития и безопасности предприятия;

- проведение общей оценки уровня развития и безопасности предприятия с использованием системы экономико-финансовых индикаторов;
- разработка модели разного рода управленческих воздействий, направленных на корректировку желаемого уровня и развития и безопасности предприятия;
- систематизация полученных итогов моделирования, разработка и корректирование стратегии развития и безопасности организации [37].

Представим данные стадии графически на рисунке 1.3.

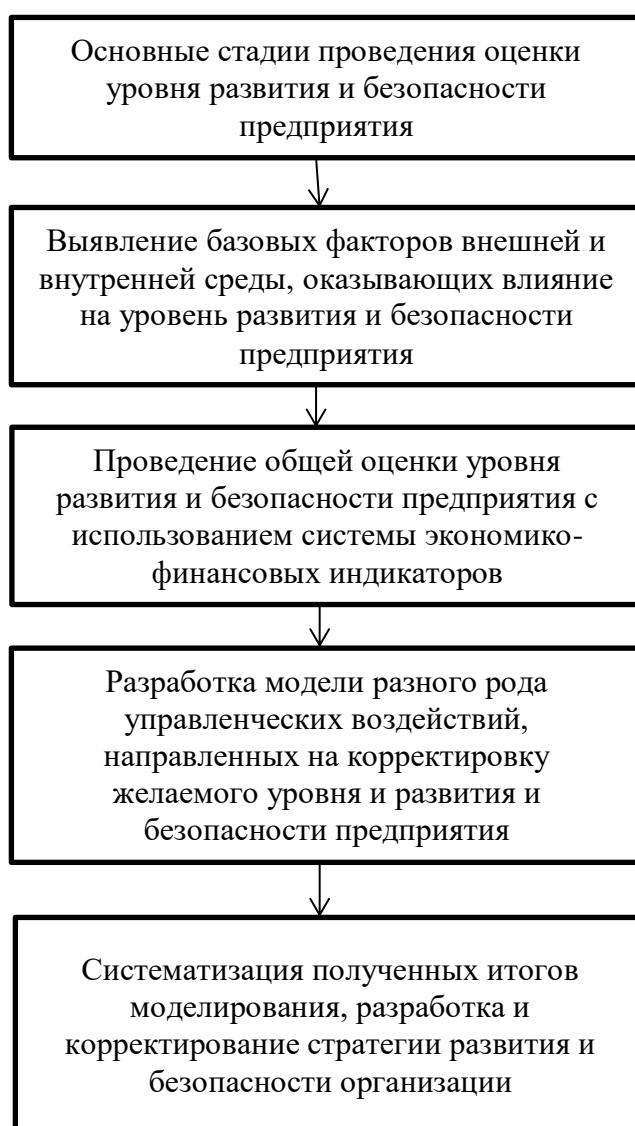


Рисунок 1.3 – Основные стадии проведения оценки уровня развития и безопасности предприятия

Также В.С. Мелехина отмечает, что важным этапом оценки уровня развития и безопасности организации является выбор соответствующих критериев, а именно:

- с организационной точки зрения – обеспечение непрерывности деятельности предприятия, сохранение его организационной целостности;
- с правовой точки зрения – отсутствие проблем в деятельности организации с точки зрения соблюдения действующих нормативно-правовых актов;
- с информационной точки зрения – отсутствие утечек или разглашений конфиденциальных данных, отсутствие риска разглашения коммерческой тайны;
- с экономической точки зрения – устойчивость и эффективность финансового состояния и наличие резервов к его улучшению [34].

Таким образом, по мнению, В.С. Мелехиной, экономическая безопасность подразумевает сохранение целостности и устойчивости предприятия с точки зрения организации, информации и правового поля, а также стабильных или имеющих тенденцию к улучшению показателей финансово-хозяйственной деятельности.

По мнению А.С. Ильиных в целях оценки уровня экономической безопасности конкретного предприятия необходимо проведение анализа финансового состояния предприятия, при этом главным показателями является уровень его платежеспособности и ликвидности текущих активов. Показатель рентабельность автор считает отражением уровня прибыльности или доходности, высокие значения и тенденцию к росту которых говорят о наличии тренда к улучшению уровня развития и безопасности организации. Показатели финансовой устойчивости, рассчитанные в динамике за ряд лет, также, по мнению А.С. Ильиных, дают оценить уровень экономической безопасности. В целом, автор, отмечает, что уровень развития и безопасности организации напрямую обусловлен показателями ее финансового состояния [27].

И.А. Киселева, Н.Е. Симонович считают, что под индикаторами развития и безопасности организации можно применять существующие и традиционно

используемые в анализе показатели, отвечающие определенным требованиям, а именно:

- выступают характеристикой определенной угрозы внешней и внутренней среды, выраженной в количественном измерении;
- имеют высокий уровень изменчивости и чувствительности, дающие возможности оперативного обнаружения признаков ухудшения ситуации;
- имеют способность выступать в качестве индикативных показателей не обособленно, а исключительно в совокупности.

При этом, по мнению авторов выделяют четыре базовых типа индикаторов: финансового характера, отражающие отношения с хозяйственными партнерами, производственные индикаторы, индикаторы социального характера [29].

Индикаторы финансового характера дают возможность получить представление о финансовом состоянии предприятия, и включают в себя расчет показателей платежеспособности, деловой активности, финансовой устойчивости, рентабельности и т. д.

Индикаторы, отражающие отношения с хозяйственными партнерами включают показатели и коэффициенты, отражающие уровень качества продукции, занимаемой рыночной доли, лояльности потребителей и др.

Производственные индикаторы включает в себя расчетов темпов роста производства, фондоотдачи основных средств, объемов капитальных вложений, фондовооруженности, показатели движения и эффективности использования основных средств и др.

Индикаторы социального характера предполагают расчет коэффициентов движения персонала, уровень соответствия сложности работ квалифицированному составу рабочих, потерь рабочего времени, наличия задолженности по выплатам заработной платы персоналу и т. п.

Также авторы отмечают, что независимо от отраслевой принадлежности состояние развития и безопасности предприятия можно иметь несколько стадий: стабильную, предкризисную, кризисную, критическую (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Типы состояний развития и безопасности организации

Состояние	Признаки
Стабильное состояние развития и безопасности организации	Индикаторы уровня развития и безопасности находятся в пределах нормативов. Потенциал развития предприятия близок к стандартам и нормам
Предкризисное состояние развития и безопасности организации	Наличие хотя бы одного индикатора, не соответствующего норме. Остальные показатели близки к минимальным нормативам. Предприятие сохраняет технические и технологические возможности развития при принятии соответствующих мероприятий
Кризисное состояние развития и безопасности организации	Большинство индикаторов не соответствуют нормам. На предприятии заметны признаки спада объемов производства и утраты прежнего потенциала в связи с необходимостью сокращения площадей и персонала, старения оборудования и т.д.
Критическое состояние развития и безопасности организации	Все индикаторы значительно ниже барьерных показателей. Предприятие полностью утратило потенциал и не имеет возможностей стабилизации

Кроме того, И.А. Киселева, Н.Е. Симонович в качестве важного инструмента оценки уровня развития и безопасности предлагает использовать SWOT-анализ, главная идея которого состоит в том, что существующие угрозы и слабые стороны могут быть нивелированы при использовании сильных сторон и возможностей внешней среды [29].

По мнению Д.В. Ильиной, выделяют несколько аспектов, с точки зрения которых возможно проведение оценки уровня развития и безопасности организации, а именно: с организационной, правовой, информационной и экономической. Автор отмечает, что наиболее значимой является оценка, полученная при помощи экономических показателей, которые предполагает расчет коэффициентов финансового состояния, таких как рентабельность, платежеспособность и т.д.

Экономическая сторона включает в себя рассмотрение такого критерия, как финансовая устойчивость предприятия. Условиями финансовой устойчивости предприятия являются наличие ресурсов для развития и платежеспособности. При этом наиболее важными автор считает показатели финансовой устойчивости, к которым относятся коэффициент автономии, коэффициент покрытия, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент левериджа, коэффициент



маневренности собственных оборотных средств, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и т.д.

Также Д.В. Ильина считает, что в целях оценки уровня развития и безопасности предприятия рационально использовать такие аналитические модели, как СТЕП-анализ, SWOT и SPACE-анализ, пятифакторную модель Альтмана, модель Спрингейна, модель Фулмера и другие [26].

В.В. Ефимов считает, что для оценки уровня развития и безопасности организации важно использовать именно относительные показатели, так как это, по мнению автора, минимизирует влияние эффекта масштаба производства [18].

Автор предлагает следующие показатели оценки уровня развития и безопасности организации, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Показатели оценки уровня развития и безопасности организации

Группа показателей	Коэффициенты	Формула расчета
Ресурсные показатели	Фондоотдача	Отношение объема продаж к стоимости основных средств
	Запасоотдача	Отношение объема продаж к стоимости запасов
	Производительность труда	Отношение объема продаж к среднесписочной численности персонала
	Зарплатоотдача	Отношение объема продаж к фонду оплаты труда персонала
	Коэффициент сменности	Отношение числа отработанных часов работниками к числу рабочих дней в году
Производственные показатели	Коэффициент использования производственной мощности	Отношение фактической производственной мощности к нормативному или номинальному уровню
	Коэффициент автоматизации производственного процесса	Отношение объема продукции, выпущенной с использованием автоматического оборудования к общему объему выпуска продукции
	Доля сертифицированной продукции в общем объеме выпуска	Отношение объема выпуска сертифицированной продукции к общему объему выпуска продукции
	Доля затрат на маркетинговые исследования	Отношение суммы затрат на маркетинговые исследования к общей сумме себестоимости продаж
	Затраты на 1 рубль продукции	Отношение себестоимости продукции к объему продаж

#### Окончание таблицы 1.4

Группа показателей	Коэффициенты	Формула расчета
Финансовые показатели	Коэффициент автономии	Отношение собственного капитала к совокупным пассивам
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Отношение собственного капитала за вычетом внеоборотных активов к текущим активам
	Коэффициент текущей ликвидности	Отношение текущих активов к краткосрочной задолженности
	Коэффициент рентабельности продаж	Отношение прибыли от продаж к выручке
	Коэффициент рентабельности активов	Отношение чистой прибыли к совокупным активам
Показатели развития	Коэффициент роста продаж	Отношение объема продаж в отчетном году к объему продаж прошлого периода
	Коэффициент обновления продукции	Отношение количества новых изделий к общему количеству продукции
	Коэффициент устойчивости роста	Отношение чистой прибыли к собственному капиталу
	Коэффициент роста инвестиций в обучение и повышение квалификации персонала	Отношение затрат на обучение и повышение квалификации персонала к затратам прошло года

Таким образом, в качестве индикаторов оценки уровня развития и безопасности организации автор предлагает использовать ресурсные, производственные и финансовые показатели, а также показатели развития.

Учитывая рассмотренные подходы, можно осуществить выбор методики оценки уровня развития и безопасности предприятия, применительно к объекту исследования.

Используемая в работе методика оценки уровня развития будет включать в себя такие этапы как:

- выявление базовых факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на уровень развития и безопасности предприятия. Данный этап будет проведем с использованием метода PEST и SNW анализа.
- проведение общей оценки уровня развития и безопасности предприятия с использованием системы экономико-финансовых индикаторов. Данный этап

будет проведен с использованием расчета ресурсных, производственных и финансовых показателей, а также показатели развития;

– разработка модели разного рода управленческих воздействий, направленных на корректировку желаемого уровня и развития и безопасности предприятия. Данный этап будет проведен с использованием SWOT-анализа.

Таким образом, проведение анализа уровня развития и безопасности должна проводиться с соблюдением последовательности определенных стадий с учетом принципов системности и комплексности, а также с применением экономико-математического инструментария. Основные этапы оценки включают в себя выявление базовых факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на уровень развития и безопасности предприятия, проведение общей оценки уровня развития и безопасности предприятия с использованием системы экономико-финансовых индикаторов, разработку модели разного рода управленческих воздействий, направленных на корректировку желаемого уровня и развития и безопасности предприятия, систематизацию полученных итогов моделирования, разработка и корректирование стратегии развития и безопасности организации. Основными инструментами анализа является расчет разного рода индикаторов (ресурсных, производственных и финансовых показателей, а также показатели развития), а также с использованием метода PEST, SNW и SWOT анализа.

### 1.3 Анализ рынка ритейла детских товаров

Рынок детских товаров в России стабильно растет. С 2018 г. он увеличивался ежегодно увеличивался в среднем на 1% и в 2020 г. он составил 533 млрд руб. (рисунок 1.4).

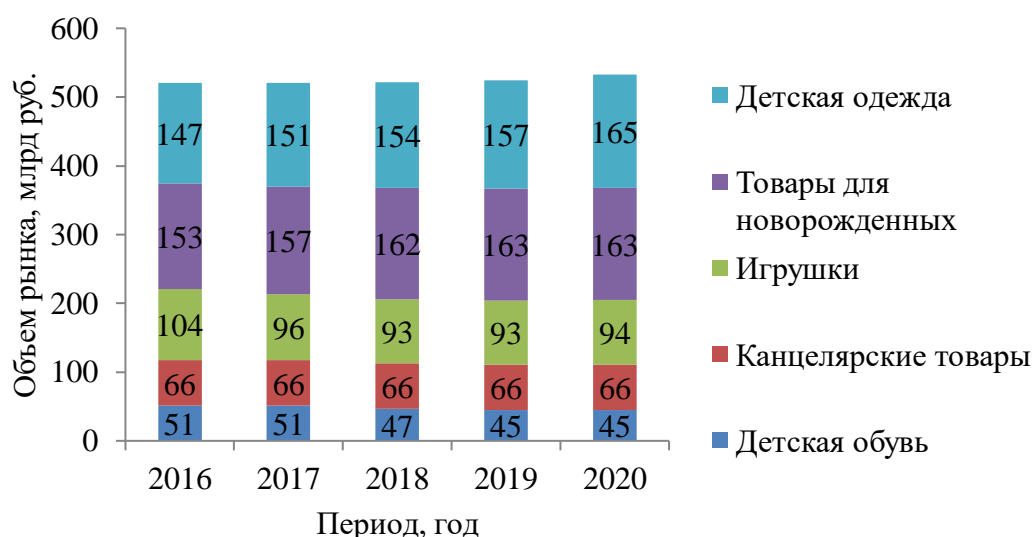


Рисунок 1.4 – Объем рынка детских товаров в РФ по категориям за 2016-2020 гг.

По рисунку 1.4 видно, что за 5 лет ежегодную положительную динамику, направленную на увеличение объема продаж имеют такие категории детских товаров, как «детская одежда» (прирост за 5 лет на 18 млрд руб. или на 12,24%) и «товары для новорожденных» (прирост за 5 лет на 10 млрд руб. или на 6,54%).

На рисунке 1.5 представлено сравнение структуры объема рынка детских товаров в РФ по категориям за 2016-2020 гг.

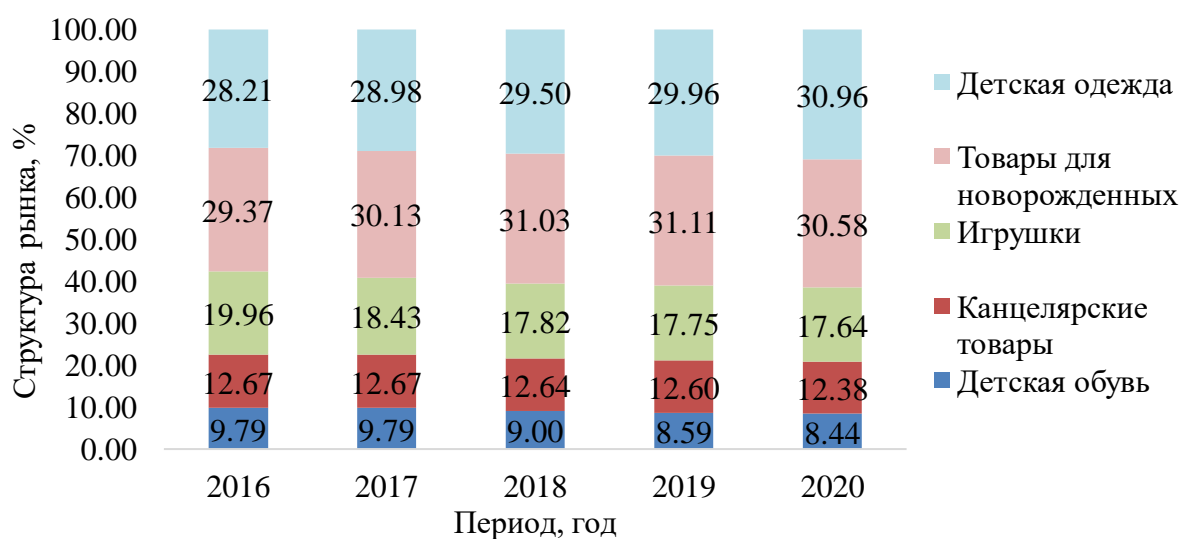


Рисунок 1.5 – Структура объема рынка детских товаров в РФ за 2016-2020 гг.

Одним из трендов, негативно влияющих на рынок ритейла детских товаров, является ежегодное снижение рождаемости в РФ (рисунок 1.6).

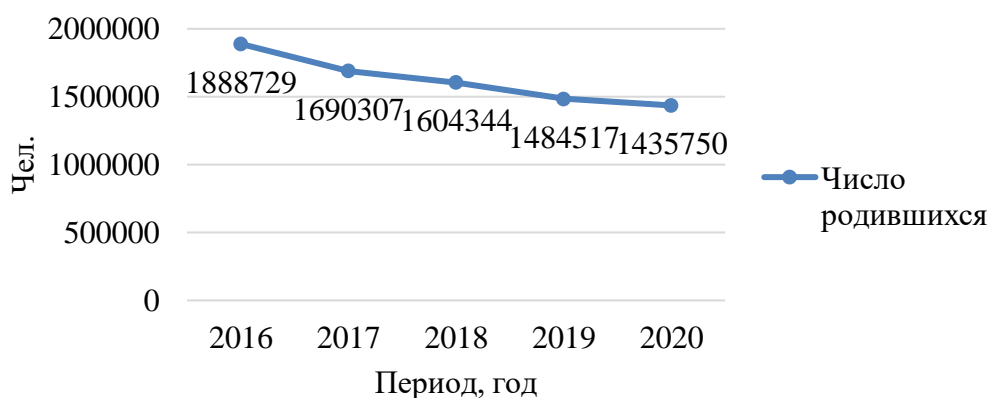


Рисунок 1.6 – Рождаемость в РФ за 2016-2020 гг.

Соответственно, если на спрос на детские товары влияет сокращение числа родившихся (за 5 лет на 452 979 человек или на 23,98%), то необходимо рассмотреть и динамику цен на детские товары.

На рисунке 1.7 представлена динамика индексов потребительских цен (ИПЦ) на некоторые категории детских товаров в РФ за 2016-2020 гг.

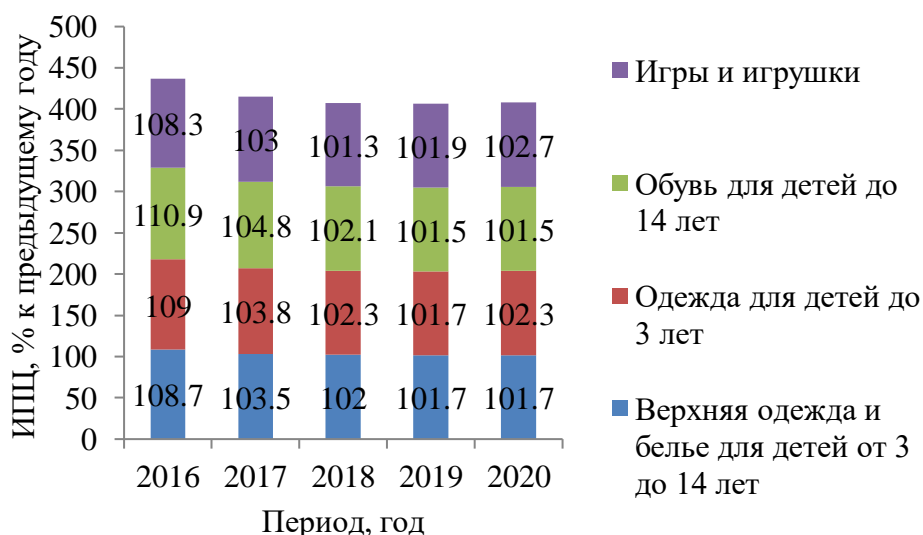


Рисунок 1.7 – ИПЦ на некоторые категории детских товаров в РФ за 2016-2020 гг.

Если рассмотреть динамику ИПЦ на некоторые категории детских товаров в РФ за 5 лет, то наблюдается снижение ИПЦ, т.е. рост цен ежегодно замедляется по категориям «верхняя одежда и белье для детей от 3 до 14 лет» и «обувь для детей до 14 лет».

Наибольший ИПЦ по категории «верхняя одежда и белье для детей от 3 до 14 лет» был в 2016 г. (прирост на 8,7% по сравнению с 2015 г.), по категории «одежда для детей до 3 лет» в 2017 г. (прирост на 3,8% по сравнению с 2016 г.), по категории «обувь для детей до 14 лет» в 2016 г. (прирост на 10,9% по сравнению с 2015 г.), по категории «игры и игрушки» в 2017 г. (прирост на 3,0% по сравнению с 2016 г.).

Значительная величина ИПЦ по детским товарам в 2016 г. по сравнению с 2015 г. была обусловлена реакцией российской экономики на введение санкций, однако уже с 2017 г. наблюдалось ежегодное снижение по категориям, и только по итогам 2020 г. по таким категориям как «одежда для детей до 3 лет» и «игры и игрушки» произошел рост ИПЦ по сравнению с 2019 г. на 0,6% и 0,8% соответственно.

Рост ИПЦ в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на детскую одежду можно объяснить подготовкой к выполнению Федерального закона от 31.12.2017 №487-ФЗ [1], согласно которому с 01.01.2021 г. оборот немаркированных товаров легкой промышленности (к которым также относятся детская одежда и обувь) запрещен.

А рост ИПЦ на игрушки в 2020 г. по сравнению с 2019 г. связан с ужесточением требований Роспотребнадзора к качеству реализуемых детских игрушек (за счет увеличения числа проверок соответствия качества).

Таким образом, рост рынка детских товаров в категории «игрушки» можно связать с ростом цен на эту продукцию, а рост рынка детских товаров в категории «детская одежда» можно тогда связать с изменением покупательского поведения: увеличивается количество приобретаемых товаров.

Однако одной из самых интересных и развивающихся категорий детских товаров, которые также является новым драйвером роста для детского ритейла, это детское питание.

На рисунке 1.8 представлена динамика ИПЦ на некоторые категории детского питания в РФ за 2016-2020 гг.

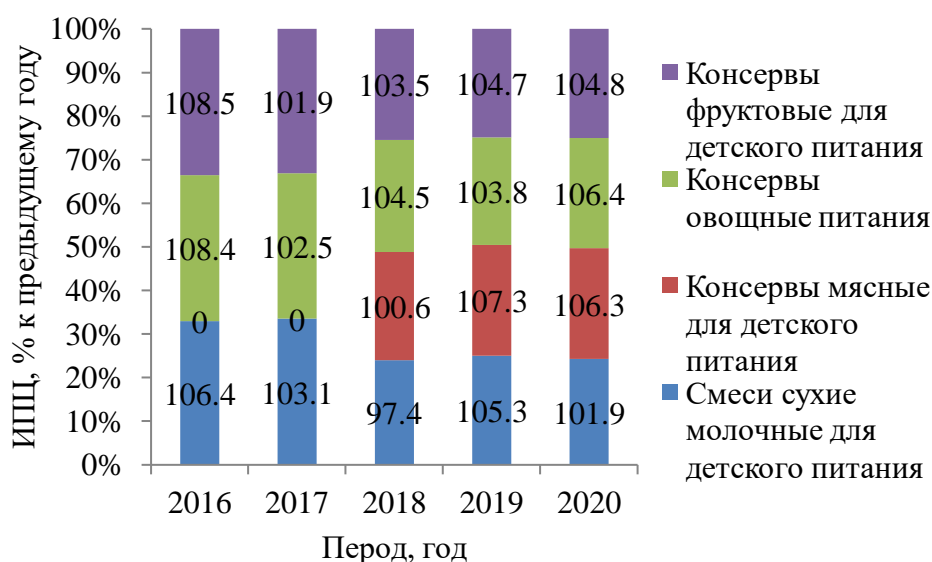


Рисунок 1.8 – ИПЦ на некоторые категории детского питания в РФ за 2016-2020 гг.

Если рассмотреть динамику ИПЦ на некоторые категории детского питания в РФ, то по всем категориям, связанными с консервами, наблюдается рост ИПЦ с 2018 г., т.е. рост цен.

Нестабильная динамика по категории «смеси сухие молочные для детского питания»: до 2019 г. ежегодно ИПЦ по данной категории увеличивался, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. произошел резкий рост, но уже в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снова произошло снижение ИПЦ.

Несмотря на рост цен, категория детского питания считается одной из самых устойчивых среди всех категорий детских товаров, т.к. покупка питания для ребенка является необходимыми затратами, на которой многие потребители не экономят.

Основными каналами продаж в структуре рынка детских товаров в РФ являются специализированные магазины, гипермаркеты и супермаркеты.

К числу основных игроков рынка ритейла детских товаров можно отнести «Детский мир», «Кораблик», «Дочки-Сыночки», «Бубль-Гум», продуктовые торговые сети, интернет-магазины (рисунок 1.9).

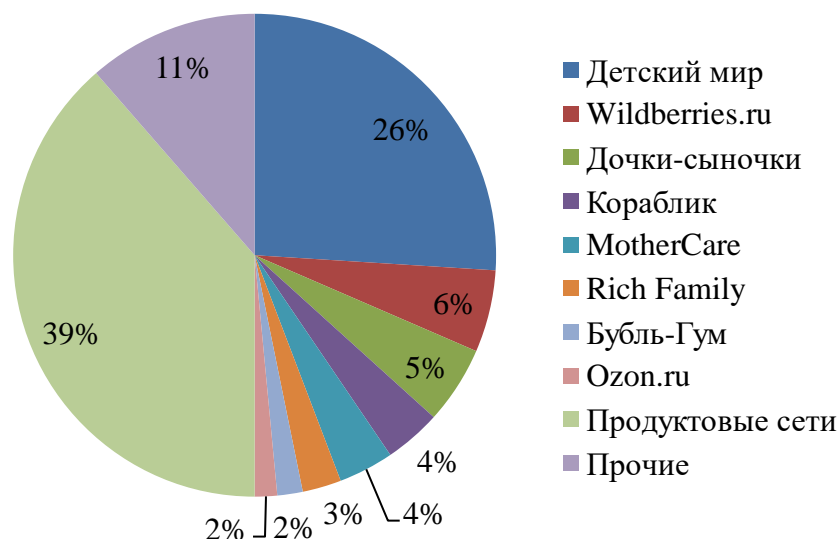


Рисунок 1.9 – Ключевые игроки рынка детских товаров в РФ по объему выручки в 2019 г., %

По итогам 2019 г. лидером на рынке ритейла детских товаров является «Детский мир», с долей на российском рынке детских товаров по объему выручки равной 26%. «Детский мир» – абсолютный лидер рынка детских товаров, доля ближайшего конкурента федеральной сети «Дочки-сыночки» в 5 раз меньше по результатам 2019 г.

Для наглядности в таблице 1.5 представлена сравнительная характеристика основных игроков рынка ритейла детских товаров из федеральных сетей.



Таблица 1.5 – Характеристика топ-5 игроков рынка ритейла детских товаров из федеральных сетей

Название	Территориальное расположение	Количество магазинов	Выручка за 2020 г., млрд руб.	Ассортимент
Детский мир	РФ, Казахстан, Беларусь	897	143	Игрушки, одежда и обувь, товары для новорожденных (в т.ч. детское питание), канцелярия, наборы для творчества, товары для активного отдыха, автокресла, мебель; зоотовары
Дочки-сыночки	РФ	200	20	Игрушки, одежда и обувь, товары для новорожденных (в т.ч. детское питание), канцелярия, наборы для творчества, товары для активного отдыха, автокресла, мебель, парафармация, велосипеды, постельные принадлежности; товары для беременных и кормящих матерей
Кораблик	РФ	210	13	Игрушки, одежда и обувь, товары для новорожденных (в т.ч. детское питание), канцелярия, наборы для творчества, товары для активного отдыха, автокресла, мебель, велосипеды; товары для беременных и кормящих матерей
Rich Family	РФ, Казахстан	33	14	Игрушки, одежда и обувь, товары для новорожденных, канцелярия, наборы для творчества, товары для активного отдыха, автокресла, мебель, велосипеды, постельные принадлежности; товары для беременных и кормящих матерей
Бубль-Гум	РФ	42	6	Игрушки, одежда и обувь, товары для новорожденных (в т.ч. детское питание), канцелярия, наборы для творчества, товары для активного отдыха, автокресла, мебель

По таблице 1.5 видно, что несмотря на широкий ассортиментный ряд федеральных сетей, по количеству торговых точек и величине выручки лидером является «Детский мир».

Стоит обратить внимание, что из всех перечисленных в таблице 1.5 федеральных сетей, только гипермаркет «Rich Family» не продает детское питание и имеет наименьшее число торговых точек, однако выручка «Rich Family» выше выручки «Бубль-Гум» и «Кораблик», что было обусловлено расширением территориальной представленности в 2020 г.

Рынок детских товаров в РФ характеризуется средним уровнем консолидации, что обусловлено существенной долей неорганизованной торговли в общем объеме товарооборота.

Ожидается, что доля неорганизованной торговли (ярмарки, открытые рынки) будет последовательно сокращаться и на смену ей придут федеральные сети, которые способны предоставить для покупателей товары по наиболее низким ценам с наиболее высоким качеством. Такая ситуация наблюдалась до 2019 г. (рисунок 1.10).

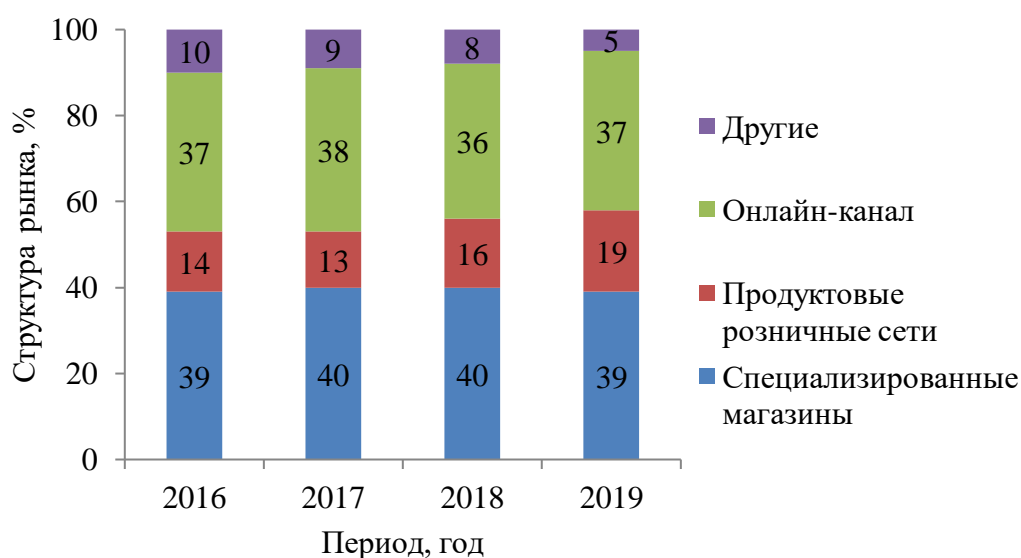


Рисунок 1.10 – Структура рынка детских товаров по каналам продаж за 2016-2019 гг.

Уже с 2018 г. наблюдалась ситуация активного вхождения на рынок ритейла детских товаров онлайн-маркетплейсов: Wildberries.ru (ежегодно активно увеличивают свою долю продаж), Ozon.ru.

Популярность продаж в онлайн-канале ежегодно растет из-за широкого ассортимента и привлекательных цен, а также удобству в выборе и оценке товаров, возможности доставки товара.

Онлайн-рынок детских товаров сильно фрагментирован и, помимо нескольких крупных игроков, включает большое количество небольших магазинов, присутствующих исключительно в Интернете.

Однако 2020 г. и в особенности COVID-19 стал катализатором процесса трансформации рынка ритейла детских товаров в сторону онлайн.

Поэтому сейчас крупные федеральные игроки рынка ритейла детских товаров переформатируют свои каналы продаж и стараются развивать онлайн-торговлю.

Рассмотрим, чтобы оценить основные преимущества и недостатки основных крупных игроков исследуемого рынка на онлайн-платформах (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Конкурентный анализ онлайн-активности федеральных сетей рынка ритейла детских товаров

Название	Наличие Internet-сайта	Наличие онлайн-магазина	Наличие приложения в AppStore	Оценка приложения в AppStore	Основные сильные стороны	Основные слабые стороны
Детский мир	Да	Да	Да	4,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительный ассортиментный ряд;</li> <li>– широкая территориальная представленность;</li> <li>– наличие бонусной программы;</li> <li>– постоянные акции и скидки на различные категории товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограничение по количеству товаров;</li> <li>– несоответствие онлайн-ассортимента фактическому наличию товара;</li> <li>– нет синхронизации личного кабинета на сайте и в мобильном приложении;</li> <li>– «дробление» доставки товаров;</li> <li>– отмена заказов самим магазином;</li> <li>– доставки неполного заказа</li> </ul>

Окончание таблицы 1.6

Название	Наличие Internet-сайта	Наличие онлайн-магазина	Наличие приложения в AppStore	Оценка приложения в AppStore	Основные сильные стороны	Основные слабые стороны
Дочки-сыночки	Да	Да	Да	3,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий ассортиментный ряд;</li> <li>– постоянные акции и скидки на различные категории товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проблемы с начислением бонусных баллов;</li> <li>– «зависание» мобильного приложения;</li> <li>– долгая загрузка сайта и приложения;</li> <li>– несоответствие онлайн-ассортимента фактическому наличию товара;</li> <li>– долгое ожидание заказа (неделю)</li> </ul>
Кораблик	Да	Да	Да	4,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий ассортиментный ряд;</li> <li>– постоянные акции и скидки на различные категории товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дорогая доставка в городах, где отсутствуют фирменные магазины;</li> <li>– проблемы с начислением бонусных баллов;</li> <li>– разные цены на сайте/в приложении и в корзине;</li> <li>– невозможно удалить отдельные позиции из корзины;</li> <li>– нет адаптации под разные разрешения телефонов;</li> <li>– трудности в поиске по фильтрам и сортировке</li> </ul>
Rich Family	Да	Да	Да	1,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие скидок и акций на различные категории товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие детского питания;</li> <li>– «зависание» приложения и долгая загрузка;</li> <li>– отсутствие бесплатной доставки заказа</li> </ul>
Бубль-Гум	Да	Нет	Нет	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий ассортиментный ряд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие сайта с онлайн-магазином и мобильного приложения;</li> <li>– трудности с звонками в call-центр, где можно узнать информацию о наличии и цене товара</li> </ul>

Вышеперечисленные магазины (в особенности «Детский мир» и «Дочки-сыночки») активно используют для продвижения своих услуг социальные сети, собственные Internet-сайты, контекстную рекламу, сайты в интернете, рекламу в СМИ.

Несмотря на рост выручки в 2020 г. по всей ГК «Детский мир» [4], интернет-магазин «Детского мира», а также и другие интернет-магазины «Дочки-сыночки», «Кораблик», «Rich Family» имеют много замечаний по поводу доставки онлайн-заказов, которые необходимо решать, что улучшать свои финансовые результаты.

#### Выводы по разделу один

Рынок детских товаров в России стабильно растет. С 2018 г. он увеличивался ежегодно увеличивался в среднем на 1% и в 2020 г. он составил 533 млрд руб.

Рост рынка детских товаров в категории «игрушки» можно связать с ростом цен на эту продукцию, а рост рынка детских товаров в категории «детская одежда» можно тогда связать с изменением покупательского поведения: увеличивается количество приобретаемых товаров.

Одной из самых развивающихся категорий детских товаров, которая также является новым драйвером роста для детского ритейла, является детское питание.

Основными каналами продаж в структуре рынка детских товаров в РФ являются специализированные магазины, гипермаркеты и супермаркеты.

К числу основных игроков рынка ритейла детских товаров можно отнести «Детский мир», «Кораблик», «Дочки-Сыночки», «Бубль-Гум», продуктовые торговые сети, интернет-магазины.

По итогам 2019 г. лидером на рынке ритейла детских товаров является «Детский мир», с долей на российском рынке детских товаров по объему выручки равной 26%.

С 2018 г. наблюдается ситуация активного вхождения на рынок ритейла детских товаров онлайн-маркетплейсов: Wildberries.ru (ежегодно активно

увеличивает свою долю продаж), Ozon.ru, рост популярности онлайн-маркетплейсов обусловлен широким ассортиментом, привлекательными ценами, удобством в выборе и оценке товаров, возможности доставки товара на дом.

Однако 2020 г. и в особенности COVID-19 стал катализатором процесса трансформации рынка ритейла детских товаров в сторону онлайн-продаж. Поэтому сейчас крупные федеральные игроки рынка ритейла детских товаров переформатируют свои каналы продаж и стараются развивать онлайн-торговлю.

Интернет-магазины и мобильные приложения «Детского мира», «Дочки-сыночки», «Кораблик», «Rich Family» имеют много замечаний по поводу оформления и доставки онлайн-заказов, которые необходимо решать, что улучшать свои финансовые результаты.

## 2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»

### 2.1 Краткая характеристика ПАО «Детский мир»

Группа компаний «Детский мир» является мультиформатным оператором розничной торговли, лидером в сегменте детских товаров в России и Казахстане, объединяющим федеральную розничную сеть магазинов «Детский мир», сеть магазинов «ПВЗ Детмир», сети магазинов ELC (в России) и ABC, сеть товаров для животных «Зоозавр». Бренд «Детский мир», которому в 2019 году исполнилось 72 года, — самый узнаваемый среди торговых сетей детских товаров.

На 31 декабря 2020 года Группа объединяла ПАО «Детский мир», ООО «Куб-маркет» (ELC и ABC), ТОО «Детский мир — Казахстан», ООО «Детмир БЕЛ» и ООО «ДМ Капитал». ПАО «Детский мир» владеет торговой маркой «Детский мир» и управляет всеми магазинами торговой сети. Группа компаний также развивает в России сеть магазинов ELC и ABC. На сегодняшний день розничная сеть ELC и ABC представлена в Москве и 24 городах России.

В состав Группы компаний «Детский мир» входят 842 магазина: 766 магазинов сети «Детский мир» в 293 городах России, Казахстана и Беларуси, 4 пилотных магазина сети «ПВЗ Детмир», 62 магазина сетей ELC и ABC, а также 10 торговых точек сети товаров для животных «Зоозавр». Совокупная торговая площадь магазинов составляет 843 тыс. м<sup>2</sup>.

Традиционно в последнем квартале Компания ускорила темпы роста розничной сети: открыто 56 новых торговых точек сети «Детский мир». Также Компания объявила о начале активного тестирования нового сверхмалого формата магазина «ПВЗ Детмир», сочетающего в себе розничный магазин и пункт выдачи интернет-заказов. В 2019 году открыто 4 пилотных магазина нового формата. Международная экспансия является одной из ключевых стратегических инициатив Компании. В 2019 году «Детский мир» успешно вышел на рынок

Беларуси, открыв уже 8 магазинов сети «ПВЗ Детмир» в крупнейших торговых центрах Минска, Бреста, Гомеля, Молодечно и Могилева.

В 2020 году «Детский мир» продолжает демонстрировать высокий темп роста продаж интернет-магазина detmir.ru. Объем онлайн-выручки вырос на 65,2% год к 2020 году до 14,5 млрд рублей. Доля онлайн-сегмента в общей выручке сети «Детский мир» за четвертый квартал 2020 года выросла до 19,7%. При этом 90% всех онлайн-заказов в России выдается из розничных магазинов, что подтверждает высокую эффективность омниканальной бизнес-модели. В августе 2019 года запущена услуга «Закажи и забери в магазине» (in-store pickup) во всей розничной сети «Детский мир» на территории Республики Казахстан. В отчетном году была запущена услуга доставки онлайн-заказов в день заказа и на следующий день из розничных магазинов сети «Детский мир». В конце 2019 года «Детский мир» запустил полнофункциональное мобильное приложение, которое позволяет совершать покупки в удобном онлайн-интерфейсе, используя виртуальную карту программы лояльности Компании.

Развитие собственных торговых марок и переход на прямые контракты позволили Компании предложить покупателю востребованные товары по лучшим рыночным ценам, сохраняя высокую маржинальность продаж. В 2019 году доля СТМ (собственных торговых марок) и прямого импорта во всем ассортименте выросла на 5.7 п.п. до 41,6% год к году. В августе 2019 года подписан прямой контракт с одним из крупнейших производителей игрушек MGA Entertainment (бренды LOL, Poopsie и др.), продукция которого занимает 4-е место в мире по объему продаж. Уже осуществлена первая поставка и в магазинах «Детский мир» идут активные продажи.

Основная стратегическая цель Группы компаний «Детский мир» – консолидация рынка детских товаров в России и Казахстане за счет органического роста бизнеса и предоставления покупателям доступного и широкого ассортимента товаров, в том числе собственных торговых марок, а



также увеличение доли рынка при сохранении финансово-экономической эффективности.

Стратегические задачи и конкурентные преимущества Группы компаний «Детский мир» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Стратегические задачи и конкурентные преимущества Группы компаний «Детский мир»

Стратегические задачи	Конкурентные преимущества
Стратегические задачи Группы компаний «Детский мир»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устойчивое развитие сети магазинов;</li> <li>2. Рост LFL-продаж и валовой прибыли на кв. м площади магазина;</li> <li>3. Внедрение стратегии омниканальных продаж;</li> <li>4. Инвестиции в цепочку поставок и инфраструктуру;</li> <li>5. Повышение операционной эффективности и рентабельности.</li> </ol>
Основные конкурентные преимущества компании:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бесспорный лидер на рынке детских товаров России – крупный, растущий и устойчивый сегмент потребительского рынка;</li> <li>– Узнаваемый бренд в своей категории розничной торговли, высокая востребованность среди покупателей и длительное присутствие на рынке (70 лет истории);</li> <li>– Высоко-диверсифицированный ассортимент товаров, обеспечивающий постоянный поток покупателей, а также рост и устойчивость продаж и прибыльности;</li> <li>– Быстрорастущее направление интернет-торговли и наличие различных каналов продаж, способствующие устойчивому росту компании;</li> <li>– Бизнес-модель, отличающаяся низкой капиталоемкостью и высокими показателями генерируемого денежного потока, обеспечивающая высокий уровень доходности на капитал и стабильно высокую выплату дивидендов;</li> <li>– Масштабируемая инфраструктурная и логистическая платформа;</li> <li>– Сильная команда менеджмента с успешным опытом развития бизнеса.</li> </ul> <p>Основные слабые стороны компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокие инвестиции на открытие новых магазинов;</li> <li>– Слабый уровень контроля за развитием франчайзиновой сети;</li> <li>– Зависимость от кредитных средств;</li> <li>– Недостаточное развитие интернет-продаж.</li> </ul>

Политика компании в области управления персоналом направлена на создание сплоченной и эффективной команды профессионалов, приверженной высоким

стандартам качества работы и объединенной общим стремлением внести вклад в развитие компании и общества в целом. Ежегодно Группа компаний «Детский мир» проводит исследование вовлеченности сотрудников.

Автоматизация бизнес-процессов и внедрение нового программного обеспечения позволили компании сократить время совершения операций и трудозатраты сотрудников, приходящиеся на один бизнес-процесс. В результате число работников, обеспечивающих деятельность одного магазина, снизилось с 26 чел. в 2013 г. до 18 чел. в 2017 г. ПАО «Детский мир» активно внедряет лучшие практики в области управления персоналом для того, чтобы создать максимально комфортные условия труда для работников, а также в полной мере реализовывать потенциал сотрудников.

В качестве инструмента мотивации компания развивает систему корпоративных льгот. Помимо бесплатного корпоративного обучения компания также предоставляет своим сотрудникам следующие льготы:

- для всех сотрудников, независимо от срока заключения трудового договора, с первого дня работы действует скидка на товары в магазинах сети, также корпоративные скидки от компаний-партнеров;

- для сотрудников магазинов, закрывающихся в 23:00 и удаленных от остановок общественного транспорта организована доставка до дома либо до доступных транспортных узлов;

- для сотрудников склада организованы доставка до места работы и бесплатное питание на территории логистического центра.

- в связи с производственной необходимостью сотрудникам предоставляется корпоративная связь;

- сотрудники имеют возможность пройти обучение на очных или дистанционных курсах;

- после шести месяцев работы для всех сотрудников центрального и региональных офисов, директоров магазинов и управленческого состава склада действует программа добровольного медицинского страхования (ДМС).

Для каждой категории сотрудников розничной сети предусмотрено регулярное прохождение бесплатных курсов повышения квалификации на основе матрицы обязательного обучения. В нее входят как курсы обучения техническим навыкам для линейных сотрудников (например, «Приемка товара»), так и тренинги для повышения управленческой квалификации для менеджмента магазина (например, «Основные навыки руководителя», «Подбор и развитие персонала»).

Учебный центр ПАО «Детский мир» обеспечивает подготовку и повышение квалификации сотрудников розничных магазинов и территориальных управляющих. Сотрудники группы компаний «Детский мир» располагают возможностью проходить обучение в двух корпоративных учебных центрах.

Для сотрудников Центрального офиса предусмотрены следующие виды обучения [40]:

- краткосрочные (1–2 дня) и среднесрочные курсы (от 5 дней);
- программы развития коммуникативных и управленческих компетенций (soft skills), приобретение и развитие технических навыков (hard skills).

Непрерывное обучение работников и регулярная оценка их профессиональных знаний соответствуют концепции категорирования сотрудников (реализуется с 2014 г.). Доля сотрудников, прошедших обучение является значимым показателем деятельности магазина, регионального отделения компании.

Сотрудники розничной сети магазинов ПАО «Детский мир» проходят оценку профессиональных знаний два раза в год. На основании ее результатов работнику присваивается одна из категорий:

- «специалист» – присваивается после успешного прохождения оценки профессиональных знаний;
- «эксперт» – присваивается за выполнение установленных КПЭ и за выдающиеся результаты, показанные в ходе оценки профессиональных знаний.

Получение сотрудниками категории «эксперт» является обязательным условием для включения в кадровый резерв компании и дальнейшего рассмотрения в качестве кандидатов на замещение вакантных руководящих

должностей в рознице. Сотрудники центрального офиса проходят оценку результатов деятельности раз в год в соответствии с утвержденными КПЭ.

Стратегические цели компании в различных перспективах:

- финансы. Увеличение выручки предприятия на 25% за счет развития сети, интернет-продаж, а также совершенствования ценовой и ассортиментной политики;

- клиенты. Реализация политики доступных цен в массовом сегменте и предложение самого широкого ассортимента товаров для покупателей является основной стратегической бизнес-задачей Группы компаний «Детский мир», соответствующей принципам ответственного отношения к клиентам;

- внутренние процессы. Переход ELC на SAP. В 2018 г. бизнес-процессы ELC будут автоматизированы в рамках единого контура SAP. Данный проект будет финальным в программе проектов SAP – деятельность всей Группы компаний будет сосредоточена в рамках единой системы SAP с широкими возможностями по интеграции и совместному развитию;

- маркетинг. Повышение конверсии продаж за счет улучшения удобства интерфейса интернет-магазина (UX и UI) на 40%;

- развитие. Открытие 250 розничных магазинов.

На рынке есть возможности для открытия не менее 250 новых магазинов на горизонте 4 лет:

- около 65 торговых центров в городах присутствия «Детского мира», соответствующих строгим инвестиционным критериям компании, в том числе высокому уровню внутренней нормы доходности (IRR), которая составляет не менее 40%;

- около 120 городов, в которых нет магазинов и магазинов ключевых конкурентов;

- около 40 торговых площадей конкурентов из специализированной розницы, которые останавливают свои программы развития и закрывают магазины;

– открытие минимум 25 магазинов в Казахстане, демонстрирующем более высокий, чем в России, рост сопоставимых продаж LFL (Like For Like, LFL).

## 2.2 Оценка финансового состояния ПАО «Детский мир»

Качественная оценка значений финансовых показателей ПАО «Детский мир» проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации (отрасль – «Торговля розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами», класс по ОКВЭД 2 – 47). Структура имущества ПАО «Детский мир» и источники его формирования приведены в таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Структура имущества и источники его формирования ПАО «Детский мир» за 2018-2020 гг.

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	2018	2019	2020	на начало периода (2018)	на конец периода (2020)		
<b>Актив</b>							
1. Внеоборотные активы	11 280 530	11 853 647	11 538 717	18,1	16,6	+258 187	+2,3
в том числе:							
основные средства	9 325 145	9 729 005	8 909 811	15	12,8	–415 334	–4,5
нематериальные активы	51 313	34 276	32 305	0,1	<0,1	–19 008	–37
2.оборотные, всего	50 915 512	53 162 157	58 079 896	81,9	83,4	+7 164 384	+14,1
в том числе:							
запасы	37 683 784	41 510 242	46 559 587	60,6	66,9	+8 875 803	+23,6
дебиторская задолженность	8 914 298	8 901 034	8 426 856	14,3	12,1	–487 442	–5,5
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	3 904 931	2 227 288	2 301 087	6,3	3,3	–1 603 844	–41,1

## Окончание таблицы 2.2

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	2018	2019	2020	на начало периода (2018)	на конец периода (2020)		
<b>Актив</b>							
Валюта баланса	62 196 042	65 015 804	69 618 613	100	100	+7 422 571	+11,9
<b>Пассив</b>							
1. Собственный капитал	5 628 255	6 389 629	6 812 220	9	9,8	+1 183 965	+21
2. Долгосрочные обязательства, всего	9 024 363	9 035 510	12 244 383	14,5	17,6	+3 220 020	+35,7
в том числе: заемные средства	8 928 369	8 980 000	12 200 000	14,4	17,5	+3 271 631	+36,6
3. Краткосрочные обязательства, всего	47 543 424	49 590 665	50 562 010	76,4	72,6	+3 018 586	+6,3
в том числе: заемные средства	12 647 144	10 464 972	7 773 119	20,3	11,2	-4 874 025	-38,5
Валюта баланса	62 196 042	65 015 804	69 618 613	100	100	+7 422 571	+11,9

Структура активов организации на последний день анализируемого периода характеризуется следующим соотношением: 16,6% внеоборотных активов и 83,4% текущих. Активы организации за два последних года увеличились на 7 422 571 тыс. руб. (на 11,9%). Отмечая увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 21%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы – 8 875 803 тыс. руб. (88,6%);
- прочие внеоборотные активы – 728 315 тыс. руб. (7,3%).

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 8 218 924 тыс. руб. (64,8%);
- долгосрочные заемные средства – 3 271 631 тыс. руб. (25,8%);
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 1 183 965 тыс. руб. (9,3%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе и «краткосрочные заемные средства» в пассиве (–1 515 775 тыс. руб. и –4 874 025 тыс. руб. соответственно).

На последний день анализируемого периода собственный капитал организации равнялся 6 812 220,0 тыс. руб. За весь анализируемый период собственный капитал организации вырос на 1 183 965,0 тыс. руб., или на 21%.

Основные показатели финансовой устойчивости ПАО «Детский мир» за 2017-2020 гг. приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные показатели финансовой устойчивости ПАО «Детский мир» за 2017-2020 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя	Описание показателя и его нормативное значение
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
1. Коэффициент автономии	0,09	0,1	0,1	+0,01	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение: не менее 0,45 (оптимальное 0,55-0,7).
2. Коэффициент финансового левериджа	10,05	9,18	9,22	–0,83	Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение: 1,22 и менее (оптимальное 0,43-0,82).

## Окончание таблицы 2.3

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя	Описание показателя и его нормативное значение
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,11	-0,10	-0,08	+0,03	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: не менее 0,1.
4. Индекс постоянного актива	2	1,86	1,69	-0,31	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,24	0,24	0,27	+0,03	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,7.
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	-1,00	-0,86	-0,69	+0,31	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение для данной отрасли: 0,2 и более.
7. Коэффициент мобильности имущества	0,82	0,82	0,83	+0,01	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Характеризует отраслевую специфику организации.
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,08	0,04	0,04	-0,04	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов.
9. Коэффициент обеспеченности запасов	-0,15	-0,13	-0,1	+0,05	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение: не менее 0,5.
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,84	0,85	0,81	-0,03	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Коэффициент автономии организации на 31 декабря 2020 г. составил 0,1. Полученное значение показывает, что ввиду недостатка собственного капитала (10% от общего капитала) акционерное общество в значительной степени зависит



от кредиторов. В течение анализируемого периода коэффициент автономии явно вырос (на 0,01).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на 31.12.2020 составил  $-0,08$ . За весь анализируемый период коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами существенно вырос (на 0,03). На последний день анализируемого периода значение коэффициента соответствует норме. В течение всего периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами сохранял значение, не соответствующее норме.

В течение анализируемого периода наблюдалось явное повышение коэффициента покрытия инвестиций на 0,03 – до 0,27. Значение коэффициента на последний день анализируемого периода значительно ниже допустимой величины (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 27%).

На 31.12.2020 коэффициент обеспеченности материальных запасов составил  $0,1$ . В течение анализируемого периода (с 31.12.2018 по 31.12.2020) наблюдалось значительное повышение коэффициента обеспеченности материальных запасов (на 0,05). Коэффициент сохранял значение, не соответствующее нормативу, в течение всего анализируемого периода. На 31 декабря 2020 г. значение коэффициента обеспеченности материальных запасов является явно не соответствующим норме.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности организации значительно превосходит величину долгосрочной задолженности (80,5% и 19,5% соответственно). При этом за два последних года доля долгосрочной задолженности выросла на 3,5%.

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели финансовой устойчивости ПАО «Детский мир» в 2018-2020 гг.

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)		
	на начало периода (2018 г.)	на конец периода (2020 г.)	2018 г.	2019 г.	2020 г.
СОС1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-5 652 275	-4 726 497	-43 336 059	-46 974 260	-51 286 084
СОС2 (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	3 372 088	7 517 886	-34 311 696	-37 938 750	-39 041 701
СОС3 (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	16 019 232	15 291 005	-21 664 552	-27 473 778	-31 268 582

Поскольку на последний день анализируемого периода наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период ухудшили свои значения.

Расчет коэффициентов ликвидности ПАО «Детский мир» в 2018-2020 гг. приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Коэффициенты ликвидности ПАО «Детский мир» в 2018-2020 гг.

Показатель ликвидности	Значение показателя			Изменение показателя	Расчет, рекомендованное значение
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,07	1,07	1,15	+0,08	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 2.

## Окончание таблицы 2.5

Показатель ликвидности	Значение показателя			Изменение показателя	Расчет, рекомендованное значение
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,27	0,22	0,21	-0,06	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,8.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,04	0,05	-0,03	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 0,2.

На последний день анализируемого периода коэффициент текущей ликвидности имеет значение ниже нормы (1,15 против нормативного значения 2). Несмотря на это следует отметить положительную динамику – за рассматриваемый период (с 31 декабря 2018 г. по 31 декабря 2020 г.) коэффициент текущей ликвидности вырос на 0,08.

Коэффициент быстрой ликвидности на 31 декабря 2020 г. также оказался ниже нормы (0,21). Это говорит о недостатке у организации ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. В течение всего периода коэффициент быстрой ликвидности сохранял значение, не соответствующее нормативу.

Ниже нормы, как и два другие, оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0,05 при норме 0,2). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за весь анализируемый период коэффициент абсолютной ликвидности снизился на -0,03.

Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения ПАО «Детский мир» приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Соотношение групп активов и обязательств ПАО «Детский мир» в 2020 г.

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб.
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	2 301 087	-41,1	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	41 973 179	+24,3	-39 672 092
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	8 426 856	-5,5	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	8 588 831	-37,7	-161 975
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	47 351 953	+24,3	≥	П3. Долгосрочные обязательства	12 244 383	+35,7	+35 107 570
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	11 538 717	+2,3	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	6 812 220	+21	+4 726 497

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется только одно.

Организация неспособна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которые составляют лишь 5% от достаточной величины. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение не выполняется – у ПАО «Детский мир» недостаточно краткосрочной дебиторской задолженности (98% от необходимого) для погашения среднесрочных обязательств.

Ниже в таблице 2.7 приведены основные финансовые результаты деятельности ПАО «Детский мир» за 3 года.

Таблица 2.7 – Финансовые результаты деятельности ПАО «Детский мир» за 2018-2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб.	± %	
1. Выручка	115 623 770	133 911 453	148 779 076	+33 155 306	+28,7	132 771 433
2. Расходы по обычным видам деятельности	103 801 235	119 691 204	131 256 442	+27 455 207	+26,4	118 249 627
3. Прибыль (убыток) от продаж	11 822 535	14 220 249	17 522 634	+5 700 099	+48,2	14 521 806
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-2 226 262	-2 486 056	-5 752 766	-3 526 504	↓	-3 488 361
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	9 596 273	11 734 193	11 769 868	+2 173 595	+22,7	11 033 445
6. Проценты к уплате	1 646 253	2 116 819	1 953 259	+307 006	+18,6	1 905 444

Окончание таблицы 2.7

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб.	± %	
6. Проценты к уплате	1 646 253	2 116 819	1 953 259	+307 006	+18,6	1 905 444
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-1 411 794	-1 828 111	-1 575 398	-163 604	↓	-1 605 101
8. Чистая прибыль (убыток)	6 538 226	7 789 263	8 241 211	+1 702 985	+26	7 522 900
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	6 538 226	7 789 263	8 241 211	+1 702 985	+26	7 522 900
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	426 696	761 374	422 591	x	x	x

За последний год годовая выручка составила 148 779 076 тыс. руб. Изменение выручки за анализируемый период (31.12.17–31.12.20) составило +33 155 306 тыс. руб.

Прибыль от продаж за 2020 год равнялась 17 522 634 тыс. руб. За 3 года финансовый результат от продаж значительно вырос (на 5 700 099 тыс. руб., или на 48,2%).

Анализ рентабельности ПАО «Детский мир» за 2018-2020 гг. приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели рентабельности ПАО «Детский мир» за 2018-2020 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	коп.	± %
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 4% и более.	10,2	10,6	11,8	+1,6	+15,2
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	8,3	8,8	7,9	-0,4	-4,7
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более.	5,7	5,8	5,5	-0,2	-2
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	11,4	11,9	13,3	+1,9	+17,2
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	5,8	5,5	6	+0,2	+3,4

Представленные в таблице 2.8 показатели рентабельности за 2020 год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ПАО «Детский мир».

За 2020 год организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 11,8 копеек с каждого рубля выручки от реализации. К тому же имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2018 год (+1,6 коп.).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) к выручке организации, за 2020 год составил 7,9%. То есть в каждом рубле выручки ПАО «Детский мир» содержалось 7,9 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Далее в таблице 2.9 представлены три основных показателя, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 2.9 – Основные показатели рентабельности капитала ПАО «Детский мир» в 2018-2020 гг.

Показатель рентабельности	Значение показателя, %			Изменение показателя	Расчет показателя
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
Рентабельность собственного капитала (ROE)	120,7	129,6	124,5	+3,8	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение: 18% и более.
Рентабельность активов (ROA)	11,9	12,2	12,2	+0,3	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 9%.
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	65,6	78	68,1	+2,5	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕБИТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.
Рентабельность производственных фондов	28,3	28,9	32,8	+4,5	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов.

За период 01.01–31.12.2020 каждый рубль собственного капитала организации обеспечил 1,245 руб. чистой прибыли. В течение анализируемого периода наблюдалось слабое повышение рентабельности собственного капитала. За последний год значение рентабельности собственного капитала можно характеризовать как полностью укладывающееся в норму.

Значение рентабельности активов за последний год составило 12,2%. Рост рентабельности активов за 3 года составил 0,3%. Значения рентабельности активов в течение всего проанализированного периода соответствовали нормативным.

В таблице 2.10 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата авансированных на осуществление предпринимательской деятельности денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.



Таблица 2.10 – Показатели оборачиваемости активов ПАО «Детский мир» за 2018-2020 гг.

Показатель оборачиваемости	Значение в днях			Кэфф. 2018 г.	Кэфф. 2020 г.	Изменение, дн.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.			
Оборачиваемость оборотных средств (отношение средней величины оборотных активов к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: не более 86 дн.)	141	142	137	2,6	2,7	-4
Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к среднедневной себестоимости проданных товаров; нормальное значение для данной отрасли: не более 45 дн.)	118	121	123	3,1	3	+5
Оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 11 и менее дн.)	22	24	21	16,5	17,1	-1
Оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение средней величины кредиторской задолженности к среднедневной выручке)	98	98	98	3,7	3,7	-
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 104 и менее дн.)	174	173	166	2,1	2,2	-8
Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)	17	16	16	21,4	22,5	-1

Данные об оборачиваемости активов в среднем в течение анализируемого периода (с 31 декабря 2017 г. по 31 декабря 2020 г.) свидетельствуют о том, что акционерное общество получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 171 календарный день. При этом в среднем требуется 120 дней, чтобы расходы

организации по обычным видам деятельности составили величину среднегодового остатка материально-производственных запасов.

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является Z-счет Альтмана, который рассчитывается по формуле 2.1 (применительно к ПАО «Детский мир» взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний).

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4, \quad (2.1)$$

где  $T_1$  – отношение оборотного капитала к величине всех активов;

$T_2$  – отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов;

$T_3$  – отношение собственного капитала к заемному;

$T_4$  – отношение собственного капитала к заемному.

В таблице 2.11 представлен Расчет Z-счета ПАО «Детский мир» по модели Альтмана.

Таблица 2.11 – Расчет Z-счета ПАО «Детский мир» по модели Альтмана

Коэф-т	Значение на 31.12.2020	Множитель	Произведение
T1	0,11	6,56	0,71
T2	-<0,01	3,26	-<0,01
T3	0,17	6,72	1,13
T4	0,11	1,05	0,11
Z-счет Альтмана:			1,95

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

По результатам расчетов для ПАО «Детский мир» значение Z-счета на последний день анализируемого периода составило 1,95. Это означает, что ПАО

«Детский мир» находится в зоне риска, существует некоторая вероятность банкротства. Однако следует обратить внимание на то, что полученные на основе Z-счета Альтмана выводы нельзя признать безоговорочно достоверными – на них влияют различные факторы, в том числе экономические условия той страны, где работает организация.

Другая модель прогноза банкротства предложена британскими учеными Р. Таффлером и Г. Тишоу. Модель Таффлера была разработана по результатам тестирования модели Альтмана в более поздний период и включает четыре фактора (формула 2.2).

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.2)$$

где  $X_1$  – отношение прибыли до налогообложения к краткосрочным обязательствам;

$X_2$  – отношение оборотных активов к обязательствам;

$X_3$  – отношение краткосрочных обязательств к активам;

$X_4$  – отношение выручки к активам.

В таблице 2.12 представлен расчет Z-счета ПАО «Детский мир» по модели Таффлера.

Таблица 2.12 – Расчет Z-счета ПАО «Детский мир» по модели Таффлера

Коэф-т	Значение на 31.12.2020	Множитель	Произведение
X1	0,19	0,53	0,1
X2	0,92	0,13	0,12
X3	0,73	0,18	0,13
X4	2,13	0,16	0,34
Итого Z-счет Таффлера:			0,69

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;

Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

Поскольку в данном случае значение итогового коэффициента составило 0,69, вероятность банкротства можно считать низкой.

Другой методикой диагностики возможного банкротства предприятий, адаптированной для условий российской экономики, является модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова. Данная пятифакторная модель выглядит следующим образом (формула 2.3).

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5, \quad (2.3)$$

где  $K_1$  – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$K_2$  – коэффициент текущей ликвидности;

$K_3$  – коэффициент оборачиваемости активов;

$K_4$  – коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

$K_5$  – рентабельность собственного капитала.

В таблице 2.13 представлен расчет пятифакторной модели.

Таблица 2.13 – Расчет пятифакторной модели ПАО «Детский мир»

Коэффициент	Значение на 31.12.2020	Множитель	Произведение
K1	-0,08	2	-0,16
K2	1,15	0,1	0,11
K3	2,2	0,08	0,18
K4	0,12	0,45	0,05
K5	1,25	1	1,25
Итого (R):			1,43

Согласно модели Сайфуллина-Кадыкова, при значении итогового показателя  $R < 1$  вероятность банкротства организации считается высокой, если  $R > 1$ , то вероятность низкая. Из таблицы 2.12 видно, что значение итогового показателя составило 1,43. Это говорит об устойчивом финансовом положении организации, низкой вероятности банкротства.

## 2.3 Анализ угроз (рисков) и выявление конкурентных преимуществ ПАО «Детский мир»

Далее проведем оценку влияния внутренних и внешних факторов на уровень экономической безопасности ПАО «Детский мир». Структура анализа будет иметь следующую последовательность: анализ внешних факторов - PEST-анализ; анализ внутренних факторов; обобщающая оценка - SWOT-анализ.

В таблице 2.14 приведены факторы политического влияния на экономическую безопасность ПАО «Детский мир».

Таблица 2.14 – Перечень факторов политического влияния на экономическую безопасность ПАО «Детский мир»

Основные внешние факторы	Влияние	Возможные меры
Факторы, детерминирующие положительное влияние внешней политической среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир» (возможности)		
1Р. Развитие государственных инфраструктурных программ	Развитие производства и потребления в стране.	Сформировать надлежащее кадровое обеспечение текущего функционирования ПАО «Детский мир»
3Р. Снижение налогового бремени	Снижение налогового бремени ведет к повышению размера средств, остающихся в распоряжении компании	Направить высвободившиеся средства на финансирование структурных преобразований внутри компании
5Р. Развитие программ импортозамещения и антисанкции	Предприятия отрасли становятся бенефициарами антисанкций, замещая иностранных подрядчиков на российском рынке товаров для детей.	Адаптировать систему управления под растущие объемы заказов Переформатировать закупочную деятельность на контрактные отношения
Факторы, детерминирующие негативное влияние внешней политической среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир» (угрозы)		
2Р. Политические факторы.	Изменение политики по отношению к компании (новые чиновники не будут поддерживать проекты, на участие в которых рассчитывает компания)	Переориентировать систему управления на решение краткосрочных задач

В таблице 2.15 приведены факторы влияния экономики на экономическую безопасность ПАО «Детский мир».

Таблица 2.15 – Перечень факторов экономического влияния на экономическую безопасность ПАО «Детский мир»

Основные внешние факторы	Влияние	Возможные меры
Факторы, детерминирующие положительное влияние внешней экономической среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир» (возможности)		
1Е. Сохранение объемов рынка	Сохраняются возможности для обеспечения устойчивости бизнеса подрядчиков	Подкрепить соответствующие тенденции посредством оптимизации организационной структуры, бизнес-процессов и их регламентации, прежде всего, в части взаимодействия с генеральными подрядчиками
Факторы, детерминирующие негативное влияние экономической среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир» (угрозы)		
2Е. Общий спад экономики РФ	Ограничение спроса на услуги ПАО «Детский мир»	Переформатировать систему управления, с развитием блока (направления) антикризисного менеджмента. Пересмотреть ключевые бизнес-процессы с ориентацией
3Е. Низкая доступность кредитных ресурсов	Невозможность реализации новых проектов по причине отсутствия финансовых (инвестиционных) ресурсов	Пересмотреть подсистему финансового управления Обеспечить поиск инвестиционных ресурсов

В таблице 2.16 приведены факторы влияния социальной среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир».

Таблица 2.16 – Перечень факторов влияния социальной среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир»

Основные внешние факторы	Влияние	Возможные меры
Факторы, детерминирующие положительное влияние внешней социальной среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир» (возможности)		
1S. Стремление населения и бизнеса к безопасности	Потенциальное расширение объемов текущей деятельности ПАО «Детский мир»	Развивать такое направление стратегического управления
2S. Стремление населения к комфорту	Рост спроса на услуги компании	Адаптировать систему управления под растущие объемы заказов
Факторы, детерминирующие негативное влияние социальной среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир» (угрозы)		
Не выявлены		

В таблице 2.17 приведены факторы влияния технологической среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир».

Таблица 2.17 – Перечень факторов влияния технологической среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир»

Основные внешние факторы	Влияние	Возможные меры
Факторы, детерминирующие положительное влияние внешней технологической среды на экономическую безопасность ПАО «Детский мир» (возможности)		
1Т. Повышение значимости инфраструктурной составляющей в проектах	Рост спроса на услуги Рост влияния подсистем НИОКР	Адаптировать систему управления под возросшие объемы деятельности Развивать подсистемы управления инновациями и безопасности на предприятии Повышать квалификационные требования персоналу.
2Т. Применение инноваций как фактора конкурентоспособности инфраструктурных решений в проектах	Рост востребованности инфраструктурного обеспечения проектов приводит к успешности идей и решений, основанных на использовании ресурсосберегающих технологий и материалов, аналогичных ресурсов с повышенными показателями безопасности и прочности, в сочетании с возможным снижением себестоимости решений	Развивать НИОКР Обеспечить рост инвестиций в инновации Осуществлять стимулирование инновационного потенциала предприятия Обеспечивать развитие человеческих ресурсов в части неуклонного повышения профессионализма и уровня образования.

Для систематизации факторов, влияющих на стратегию, полученных в результате исследований, автором подготовлена таблица возможностей (таблица 2.18) и угроз со стороны внешней среды. Приведенные оценки сделаны на основании опроса экспертов. В качестве экспертов выступали генеральный директор, четыре заместителя – первый, заместители по финансам, производству и стратегии, и начальники производственного, научно-технического и проектного отделов, отдела кадров, бухгалтерии.

Таблица 2.18 – Факторы внешней среды, создающие возможности (Opportunities)

Фактор внешней среды Возможности макросреды	Оценка силы влияния (баллы 1 - 4)	Вес	Взвешенная оценка	Вероятность	Код
1Р. Развитие государственных инфраструктурных программ	4	0,15	0,6	0,8	O1
3Р. Снижение налогового бремени на бизнес	3	0,05	0,15	0,8	O2
5Р. Развитие программ импортозамещения и антисанкции	3	0,1	0,3	0,6	O3
1Е. Сохранение объемов рынка	4	0,23	0,92	0,7	O4
1S. Стремление населения и бизнеса к безопасности	3	0,17	0,51	0,9	O5
2S. Стремление населения и бизнеса к комфорту	3	0,1	0,3	0,7	O6
1Т. Повышение значимости инфраструктурной составляющей в проектах	4	0,1	0,4	0,8	O7
2Т. Применение инноваций	3	0,1	0,3	0,9	O8
Итого		1	3,48		

В таблице 2.19 представлены факторы внешней среды, создающие угрозы со стороны внешней среды.

Таблица 2.19 – Факторы внешней среды, создающие угрозы (Threats)

Фактор внешней среды Угрозы макросреды	Оценка силы влияния (баллы 1 - 4)	Вес	Взвешенная оценка	Вероятность	Код
2Р. Политическая нестабильность.	4	0,2	0,8	0,6	T1
4Р. Сокращение бюджетного финансирования.	4	0,3	1,2	0,9	T2
2Е. Общий спад экономики РФ	4	0,3	1,2	0,8	T3
3Е. Низкая доступность кредитных ресурсов	4	0,2	0,8	0,9	T4
Итого		1	4		

Вероятность влияния на компанию – оценивается вероятность в % того, что некий фактор окажет влияние на компанию в будущем. Сходимость результатов



рассчитывали по коэффициенту конкордации (согласованности) Кенделла. В нашем случае сходимость оценивается как удовлетворительная.

В целях идентификации сильных и слабых сторон внутренней среды компании автор провел экспертный опрос, в ходе которого ставилась цель выделить перечень сильных и слабых сторон в управлении компанией, а также не структурированные интервью с экспертами, позволившими уточнить содержание конкретных проблем (слабых сторон) во внутренней среде.

Пул экспертов представлен рядом руководящих работников компании (10 чел.). В пуле экспертов участвовали генеральный директор, четыре заместителя – первый, заместители по финансам, производству и стратегии, и начальники производственного, научно-технического и проектного отделов, отдела кадров, бухгалтерии.

В сфере управления персоналом, одним из факторов, оказывающих негативное влияние на эффективность управляемости процессов, является отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда. Наблюдается высокая текучесть кадров (от 20% до 37%). Это, в свою очередь, сказывается на социальной атмосфере коллектива и деятельности компании в целом.

Приведенные выше факторы были рассмотрены экспертной группой из числа 10 работников компании, состав которой был упомянут ранее. Результаты оценивания экспертной группой веса и вероятности факторов приведены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Сильные и слабые стороны компании

Сильные и слабые стороны	Оценка силы влияния (баллы 1 - 4)	Вес	Взвешенная оценка	Вероятность влияния	Код
Сильные стороны					
Значительный опыт работы	4	0,2	0,8	0,9	S1
Стабильность руководства	3	0,05	0,15	0,6	S2

Окончание таблицы 2.20

Сильные и слабые стороны	Оценка силы влияния (баллы 1 - 4)	Вес	Взвешенная оценка	Вероятность влияния	Код
Квалифицированный персонал высшего управления	3	0,15	0,45	0,6	S3
Положительный имидж	4	0,25	1	0,9	S4
Применение инноваций	3	0,25	0,75	0,9	S5
Итого		1	3,55		
Слабые стороны					
Несоответствие организационной структуры масштабам компании и ее стратегии	4	0,14	0,56	0,6	W1
Ненадлежащий уровень контроля за сроками выполнения	4	0,15	0,6	0,9	W2
Низкая финансовая устойчивость	2	0,05	0,1	0,5	W3
Нерациональное делегирование полномочий	3	0,1	0,3	0,7	W4
Отсутствие адекватного контроля персонала	4	0,15	0,6	0,9	W5
Отсутствие рациональной системы стимулирования труда	3	0,03	0,09	0,5	W6
Недостаточная регламентация бизнес-процессов	4	0,13	0,52	0,8	W7
Отсутствие KPI	4	0,14	0,56	0,9	W8
Плохая организация сбора обратной связи	3	0,01	0,03	0,4	W9
Ошибки в работе с клиентами	4	0,1	0,4	0,9	W10
Итого		1	3,76		

Исследование внутренней среды ПАО «Детский мир» позволило выявить некоторые другие угрозы экономической безопасности: не реализуется самостоятельный аудит и контроль коммерческой деятельности, что не позволяет в полном объеме оценивать их эффективность, а также своевременно выявлять риски управления розничной торговли и применить меры по их нивелированию.

На состояние экономической безопасности также негативное влияние оказывает и внешняя среда, детерминируя, прежде всего, необходимость совершенствования всех без исключения бизнес-процессов в контексте обеспечения конкурентоспособности компании в условиях нестабильного, стагнирующего рынка. В результате анализа были выявлены факторы, которые способствовали снижению показателей прибыли и рентабельности, для наглядности они представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Положительные и отрицательные факторы, повлиявшие на снижение рентабельности ПАО «Детский мир»

Фактор	Характеристика влияния
Положительные факторы	
Рост товарооборота	Росту товарооборота способствует: - расширение ассортиментного перечня предлагаемой продукции; - введение дополнительной формы продажи; - проведение акций по стимулированию продаж; - внедрение дополнительных услуг по доставке заказанных товаров.
Отрицательные факторы	
Рост себестоимости закупок	На рост себестоимости повлияли: - роста курса доллара и экономическое положение в целом в стране; - появление новых конкурентов в радиусе действия и установка цен, с учётом деятельности конкурирующих предприятий; - закуп более качественной и дорогостоящей техники.
Рост издержек	С ростом товарооборота, возросли и затраты, связанные с коммерческой деятельностью. Чтобы удержать высококвалифицированные кадры - увеличился фонд заработной платы.
Рост прочих расходов	Расходы на обновление орг. техники и улучшений условий труда – полностью оправданы и целесообразны, т.к. способствуют поставленным задачам по повышению экономических показателей и увеличению прибыли, как конечного результата деятельности.

Анализ деятельности ПАО «Детский мир» позволяет констатировать, что данное предприятие достигло определенных успехов в своей деятельности и в настоящее время это профессионально работающая компания, обладающая значительным потенциалом для дальнейшего развития.

#### Выводы по разделу два

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что уровень экономической безопасности ПАО «Детский мир» можно оценить как удовлетворительный.

– анализ вероятности скорого банкротства был рассмотрен тремя способами, в двух из которых вероятность скорого банкротства мала, что говорит о том, что финансовое положение организации можно считать устойчивым, а уровень экономической безопасности – удовлетворительным;

– анализ ликвидности баланса позволяет сделать вывод, что в данном случае у организации неустойчивое финансовое состояние (4 класс экономической безопасности), т.к. недостаточно быстрореализуемых активов для полного погашения среднесрочных обязательств (40% от необходимой величины);

– анализ финансовой устойчивости показал, что на 31 декабря 2018 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное.

В целях идентификации сильных и слабых сторон внутренней среды компании автор провел экспертный опрос, в ходе которого ставилась цель выделить перечень сильных и слабых сторон в управлении компанией, а также не структурированные интервью с экспертами, позволившими уточнить содержание конкретных проблем (слабых сторон) во внутренней среде.

Основными угрозами экономической безопасности предприятия выступают финансовые риски, включая нестабильное финансовое состояние предприятия розничной торговли (не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения), кадровые риски (текучесть персонала), отсутствие контроля коммерческой деятельности предприятия.

При этом, нивелировать финансовые риски представляется возможным путем увеличения главного показателя успешного функционирования коммерческого предприятия – увеличения прибыли и рентабельности за счет увеличения товарооборота.

## 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1 Характеристика предложения

В условиях развития рыночной экономики в РФ и накопления опыта самостоятельного хозяйствования существенно усложняются задачи управления предприятием. Необходимо активно использовать принципы и методы планирования хозяйственной деятельности, которые подтвердили свою эффективность в мировой практике. Методология внутрифирменного планирования на предприятиях представляет собой совокупность теоретических выводов, характеризующих механизм функционирования предприятия в системе рыночных отношений, закономерностей, научных принципов и общепризнанных методов разработки планов.

В современных условиях повышение экономической безопасности предприятий является важнейшей проблемой, от решения которой зависит уровень процветания, как самих отечественных компаний, так и обеспечение экономической безопасности страны в целом. Одним из ключевых факторов роста экономической безопасности предприятия является ассортиментная политика.

Реализация в стране радикальных экономических реформ, насыщение рынка товарами, переориентация производства на потребителя в корне изменили подходы к формированию ассортимента на предприятиях. Сейчас важно не то, что, как и из чего изготавливается, а то, что продается и, в первую очередь, что покупается. Это поставило предприятия перед необходимостью изыскания новых подходов к формированию ассортимента, как для обеспечения устойчивости своего функционирования, так и для дальнейшего развития, и привело к целесообразности разработки новых управленческих решений, обеспечивающих сбалансированность с остальными аспектами деятельности предприятия. Ассортимент планируют все компании-производители, учитывая потребительские предпочтения, динамику цен, анализ сегмента рынка и макроэкономические

тенденции. Но и розничные сети, в которых представлена не одна группа товаров, требуют тщательного анализа собственной ассортиментной политики[19].

В настоящее время ПАО «Детский мир» предлагает покупателям следующий ассортимент товаров:

- детская обувь;
- мягкие игрушки;
- настольные игры;
- повседневная легкая одежда;
- школьная одежда;
- одежда для малышей.

Предприятие производит продукцию в Китае и выпускает её под собственными брендами. Данные о брендах ПАО «Детский мир» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Бренды ПАО «Детский мир»

Торговые марки ПАО «Детский мир»	Дата регистрации	Действителен до
BABY GO (детская обувь)	09.03.2021	05.11.2030
ДАЙ ЛАПУ (мягкие игрушки)	02.02.2021	05.03.2030
ПИКТО РИНА (настольные игры)	02.02.2021	05.03.2030
FUTURINO (повседневная легкая одежда)	09.03.2011	11.08.2029
CHESSFORD (школьная одежда)	19.12.2018	22.03.2028
ЛЯЛЕЧКА (одежда для малышей)	24.07.2008	31.10.2016

Спрос на детскую одежду всегда высок – причём немаловажными факторами всегда являются цена и качество. Цена на заграничные качественные брендовые

товары зачастую заоблачная и непосильная для большинства российских средних семей – а качество дешёвых товаров не отвечает никаким самым минимальным требованиям к детской одежде.

Политика расширения ассортиментов товара – это одно из самых главных направлений деятельности каждого предприятия. Это направление приобретает особую актуальность в нынешних условиях перехода к рыночной экономике, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели организации. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно управлять этой политикой.

Расширение ассортимента – это дополнительные возможности для получения прибыли, реализации остатков, создания более гармоничного и продуманного товарного ряда, привлечения потребителей и повышения конкурентоспособности.

Расширение ассортимента позволяет выйти на новый уровень, привлечь новых покупателей и повысить лояльность постоянных [25].

Проанализировав ассортимент выпускаемой продукции ПАО «Детский мир», в качестве предложения по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия предлагается расширить ассортимент собственного производства запустив коллекцию зимней одежды для детей и малышей под собственным брендом «Futurino Winter».

Бренд «Futurino Winter» – производство зимней одежды для детей и малышей в России.

Выбор производства зимней одежды для детей и малышей обусловлен следующим:

- в России холодно более 8 месяцев в году (практически нет сезонности);
- дети быстро вырастают, и одежда у детей быстро портится (несколько раз за сезон может быть совершена покупка);

- производство детской одежды требует небольшого затрата материалов;
- высокая стоимость детской зимней одежды;
- у предприятия уже имеются проверенные фабрики по пошиву в Китае.

Таким образом, производство новой линии одежды позволят предприятию выйти на новый рынок, расширить ассортимент продукции, привлечь новых покупателей.

### 3.2 Оценка эффективности и анализ безубыточности предложения

Анализ безубыточности или анализ издержек, прибыли и объема производства— это аналитический подход к изучению взаимосвязи между издержками и доходами при различных уровнях производства.

Практическая ценность анализа безубыточности состоит в том, что этот подход позволяет:

- оценить сравнительную прибыльность отдельных видов продукции, что дает основания для выбора оптимального портфеля продукции;
- установить запас «прочности» предприятия в его текущем состоянии;
- спланировать объем реализации продукции, который обеспечивает желаемое значение прибыли.

Цель анализа безубыточности — установить, что произойдет с финансовыми результатами, если изменится объем деятельности или объем производства. Эта информация имеет существенное значение для руководства предприятия, так как одной из наиболее важных переменных, влияющих на общую выручку от реализации продукции, общие затраты и прибыль, является объем производства продукции.

Точка безубыточности – это объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.



Иными словами, под точкой безубыточности понимается такой момент, когда предприятие полностью покрывает убытки и деятельность компании начнет приносить реальную прибыль.

Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж продукции – это зона безопасности (зона прибыли), чем она больше, тем прочнее финансовое состояние предприятия.

Чтобы найти точку безубыточности, необходимо установить, какие из затрат предприятия относятся к постоянным затратам, а какие расходы относятся к переменным затратам.

Так как данные затраты влияют на определение точки безубыточности и являются обязательными составляющими для расчета точки безубыточности.

Постоянные затраты – это затраты, которые не зависят от объема производства. К постоянным затратам относятся: амортизационные отчисления, заработная плата административно-управленческого персонала с отчислениями с заработной платы во внебюджетные фонды, арендная плата офисных помещений и другие расходы.

Переменные затраты – это затраты, которые зависят от объема производства. К переменным затратам относятся: материалы, комплектующие, полуфабрикаты, используемые в производстве, топливо и энергия для технологических нужд, заработная плата основных рабочих с отчислениями с заработной платы во внебюджетные фонды и другие расходы.

В таблице 3.2 представлены расходы на запуск нового бренда одежды «Futurino Winter»

Таблица 3.2 – Затраты на запуск нового бренда одежды «Futurino Winter»

Совокупные постоянные затраты (TFC)	Стоимость, руб.
Изготовление модельных образцов пуховиков	200 000
Командировочные расходы на этапе запуска, включая перелет в Китай	350 000

Окончание таблицы 3.2

Совокупные постоянные затраты (TFC)	Стоимость, руб.
Реклама зимней коллекции	155 000
Постоянные затраты, связанные с реализацией товара	125 000
Итого:	830 000
Планируемые средние переменные затраты на единицу продукции (AVC)	Стоимость, руб.
Ткань, пух, фурнитура	1500
Оплата пошива на фабрике в Китае	500
Таможенный сбор, таможенная пошлина и НДС	50
Хранение склад и транспортировка партии в Россию	100
Итого:	2150

В таблице 3.3 представлены постоянные и переменные расходы нового направления производства «Futurino Winter».

Таблица 3.3 – Данные для расчета точки безубыточности «Futurino Winter» на постоянные и переменные.

Затраты	Расходы на коллекцию
Совокупные постоянные затраты (TFC), руб.	830 000
Средние переменные затраты (AVC), руб.	2150
Планируемая розничная цена за ед., руб.	3000

Критический объем продаж будет рассчитан по формуле (3.1).

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P-AVC)}, \quad (3.1)$$

где  $Q_{кр}$  – критический объем продаж;

FC – постоянные затраты;

P – цена 1 изделия;

AVC – средние переменные затраты.

Планируемая цена одного пуховика составит 3000 рублей.

Рассчитаем критический объем продаж:

$$Q_{кр} = \frac{830\,000 \text{ руб.}}{(3000 \text{ руб.} - 2150 \text{ руб.})} = 977 \text{ ед. товара}$$

Таким образом, для того, чтобы окупить производство новой коллекции, необходимо будет продать 977 пуховиков.

С понятием критической точки и предпринимательского риска связано понятие запаса финансовой прочности (ЗФП), измеряемого как в абсолютном (формула 3.2), так и в относительном выражении (формула (3.3)).

$$\text{ЗФП} = V_{Q_{пр}} - V_{Q_{кр}}, \quad (3.2)$$

где  $V_{Q_{пр}}$  – выручка от реализации при  $Q=Q_{\text{прогнозируемое}}$ ;

$V_{Q_{кр}}$  – выручка от реализации при  $Q=Q_{\text{критическое}}$ .

$$\text{ЗФП} = V_{Q_{пр}} - V_{Q_{кр}} / V_{Q_{пр}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Запас финансовой прочности (ЗФП) – показывает на сколько предприятие может сократить производство не неся убытков[20].

Планируется продать 1500 пуховиков.

$$\text{ЗФП} = V_{Q_{пр}} - V_{Q_{кр}} = 4\,500\,000 \text{ руб.} - 2\,930\,000 \text{ руб.} = 1\,569\,450 \text{ руб.}$$

$$\text{ЗФП} = V_{Q_{пр}} - V_{Q_{кр}} / V_{Q_{пр}} \times 100\% = 1\,569\,450 \text{ руб.} / 4\,500\,000 \text{ руб.} \times 100\% = 34,9 \%$$

Таким образом, производство новой линии одежды под собственным брендом позволит увеличить доходы предприятия, расширит ассортимент, снизит зависимость от поставок готовой продукции поставщиками и позволит проводить

более гибкую ценовую политику, что в совокупности способно улучшить экономическую безопасность ПАО «Детский мир».

#### Вывод по разделу три

Проанализировав ассортимент выпускаемой продукции ПАО «Детский мир», в качестве предложения по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия предлагается расширить ассортимент собственного производства запустив коллекцию зимней одежды для детей и малышей под собственным брендом «Futurino Winter».

Производство новой линии одежды под собственным брендом позволит увеличить доходы предприятия, расширит ассортимент, снизит зависимость от поставок готовой продукции поставщиками и позволит проводить более гибкую ценовую политику, что в совокупности способно улучшить экономическую безопасность ПАО «Детский мир».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях сфера услуг розничной торговли занимает значительное место в экономике и в жизни общества, так как посредством торговли происходит удовлетворение потребительских запросов, формирование и совершенствование торгового предложения.

Как и в других областях торговли, розничная торговля обладает определенными рисками и угрозами своей деятельности. Они могут выражаться вероятностью получения таких нежелательных результатов, как потери прибыли, нереализованные запасы товаров, снижение эффективности капитальных вложений по сравнению с запланированным уровнем, возникновение убытков при заключении какой-либо сделки, сокращение ресурсной и клиентской базы и многое другое, что негативно отражается на экономической безопасности компаний.

Экономическая безопасность – совокупность организационно-правовых, технических, информационных мероприятий, направленных на достижение необходимого уровня защищенности организации от внешних и внутренних угроз и факторов воздействия. Это система целостного, структурно-обозначенного, централизованного комплекса действий по защите от опасностей и угроз внутренней и внешней среды, а также обеспечивающих его активное развитие.

Целью настоящего исследования была формулировка мероприятий по обеспечению экономической безопасности и как следствие финансовой устойчивости ПАО «Детский мир».

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты экономической безопасности.

Экономическая безопасность организаций, занимающихся розничной торговлей напрямую зависит от эффективного предотвращения возможных угроз, решения возникших проблем, ликвидации негативных последствий от влияния

внешних и внутренних дестабилизирующих факторов руководством и специалистами в области экономической безопасности.

Сегодня Группа компаний «Детский мир» демонстрирует огромные темпы роста бизнеса и укрепляет лидирующие позиции на российском рынке детских товаров. Основной стратегией ПАО «Детский мир» является закрепление своих позиций на рынке путем внедрения новых технологий, вследствие чего снизится себестоимость продукции и ее отпускная цена. Для компании также важно развитие других направлений бизнеса, в которых она также может работать, но преимуществом обладает деятельность на сегменте детских товаров, как наиболее перспективное и высокодоходное.

Розничная сеть показывает: в 2017 г. распахнули свои двери 104 новых супермаркета, на конец отчетного года общее число магазинов «Детский мир» и ELC достигло 622. География розничного бизнеса расширилась до 207 городов России и 12 городов Казахстана. По оценке Ipsos Comcon, доля компании на российском рынке детских товаров составляет 20%.

Вместе с увеличением доли рынка перед ПАО «Детским миром» стоит задача по повышению операционной эффективности бизнеса. В 2017 г. компания добилась лучших финансовых результатов за всю историю компании. По итогам года выручка ГК «Детский мир» составила 97,0 млрд руб., что на 21,9% превышает прошлогодний результат.

В компании продолжают совершенствовать клиентоориентированную модель бизнеса и идут по пути реализации омниканального подхода, интегрирующего все платформы и устройства, используемые клиентом для взаимодействия с компанией. Развитие Интернет-торговли – важная составляющая этого подхода. С момента запуска в 2011 г. и по сегодняшний день онлайн-сегмент остается самым быстрорастущим каналом продаж компании.

В 2019 г. «Детский мир» зафиксировал более 133 млн посещений сайтов интернет-магазина и выполнил более 2,4 млн онлайн-заказов.

Проанализировав ассортимент выпускаемой продукции ПАО «Детский мир», в качестве предложения по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия предлагается расширить ассортимент собственного производства запустив коллекцию зимней одежды для детей и малышей под собственным брендом «Futurino Winter».

Производство новой линии одежды под собственным брендом позволит увеличить доходы предприятия, расширит ассортимент, снизит зависимость от поставок готовой продукции поставщиками и позволит проводить более гибкую ценовую политику, что в совокупности способно улучшить экономическую безопасность ПАО «Детский мир».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации: принята 12.12.1993 (ред. от 01.07.2020) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399) (05.05.2021)
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 09.03.2021) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142) (01.05.2021)
- 3 Федеральный закон от 07.02.1992 г. №2300-1-ФЗ «О защите прав потребителей» (ред. от 22.12.2020) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305) (01.05.2021)
- 4 Федеральный закон от 28.12.2009 г. №381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629) (01.05.2021)
- 5 Указ Президента Российской Федерации 13.05.2017 № 208 «Стратегия экономической безопасности РФ на период до 2030 года» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_191669](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191669) (01.05.2021)
- 6 Абрютин, Д.А. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Д.А. Абрютин, М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2016. – 256 с.
- 7 Бигжанова, А.М. Угрозы экономической безопасности национальной экономики России: проявления, нейтрализация / А.М. Бигжанова, О.Н. Безверная // Молодой ученый. – 2019. – №13. – С. 221–225.
- 8 Бочаров, В.В. Инвестиции: учебник / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
- 9 Вагина, Н. Д. Диагностика и прогнозирование угроз организации: учебно-методическое пособие / Н. Д. Вагина. – Кемерово: КузГТУ, 2019. – 101 с.



10 Васильев, Г.А. Экономическая безопасность предприятия в современных условиях / Г.А. Васильев, Э.А. Халикова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VIII международная. научно-практическая конференция. – Новосибирск: СибАК, – 2011. – No 3. – С. 18–20.

11 Ветрова, М.А. Обоснование стратегических и операционных решений предприятий в условиях перехода к циркулярной экономике / М.А. Ветрова. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. – 431 с.

12 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.А. Беспалько, А.С. Власков - М.: Ось-89, 2007. – 258 с.

13 Дворядкина, Е.Б. Экономическая безопасность / Е.Б. Дворядкина, Н.В. Новикова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. – 177 с

14 Джевицкая, Е.С. Технологии управления коммерческой эффективностью деятельности производственной организации / Е.С. Джевицкая. – Пенза: ПГУАС, 2020. – С. 21.

15 Дьяков, С.А. Финансовая устойчивость предприятия как условие укрепления его экономической безопасности / С.А. Дьяков, Е.А. Шибанихин. – Краснодар: Кубанский гос. аграрный ун-т им. И. Т. Трубилина, 2019. – 189 с.

16 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. - 3-е изд., испр. И доп.- М: Изд-во «Омега-Л», 2010. - 351с.

17 Жоголев, А.А. Финансовый учет на предприятиях малого бизнеса: учебное пособие / А.А. Жоголев. – Москва: Изд-во Московского гуманитарного ун-та, 2020. – 97 с.

18 Жулина, Е.Г. Направления обеспечения экономической безопасности предприятия: финансово-экономический аспект / Е.Г. Жулина, И.В. Кузнецова. – Саратов: Саратовский гос. технический ун-т им. Гагарина Ю. А., 2019. – 172 с.

19 Золотарева, С.Е. Развитие предпринимательства в сфере финансового аутсорсинга / С.Е. Золотарева. – Москва: РАНХИГС, 2019. – 209 с.

- 20 Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 144 с.
- 21 Коваленко, О.А. Экономическая безопасность предприятия: моделирование и оценка / О.А. Коваленко, Т.Д. Малютина, Д.Д. Ткаченко. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 357 с.
- 22 Когтева, А.Н. Экономическая безопасность корпоративных структур / А.Н. Когтева, Е.П. Дружникова, Н.А. Герасимова. – Белгород: Издательский дом «Белгород» НИУ «БелГУ», 2019. – 139 с.
- 23 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 816 с.
- 24 Кучковская, Н.В. Финансовый менеджмент в обеспечении безопасности субъектов хозяйствования / Н.В. Кучковская. – Москва: National Research, 2019. – 213 с.
- 25 Лесняк, В.В. Бухгалтерское инжиниринговое управление экономической безопасностью организации: монография / В. В. Лесняк. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.
- 26 Мартянова, О.В. Прогнозирование и управление экономической безопасностью организации, осуществляющей внешнеторговую деятельность, на основе вероятностного моделирования: монография / О. В. Мартянова. – Чебоксары: Среда, 2020. – 303 с.
- 27 Моденов, А.К. Экономическая безопасность при бизнес-планировании реинжиниринга фирмы / А.К. Моденов, М.П. Власов, Т.Н. Орловская. – Санкт-Петербург: СПбГАСУ, 2019. – 618 с.
- 28 Олеников, Е.А. Экономическая и национальная безопасность / Е.А. Олейников. – М.: Экзамен, 2005. – 766 с.
- 29 Оформление выпускной квалификационной работы по специальности «Экономическая безопасность»: методические указания / сост. Е.Б. Голованов, О.В. Рязанцева, И.М. Цало. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 78 с.

30 Пантелеева, Т.А. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта / Т. А. Пантелеева. – Москва: Ин-т мировых цивилизаций, 2019. – 155 с.

31 ПАО «Детский мир»– <https://www.detmir.ru/>

32 Перепечко, О.В. Обеспечение экономической безопасности предприятий на основе управления объектами их интеллектуальной собственности / О.В. Перепечко. – Санкт-Петербург: СПГЭУ, 2020. – 157 с.

33 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с.

34 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия / А.Е. Суглобов, С. А. Хмелев, Е. А. Орлова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 271 с.

35 Трайнев, В.А. Системный подход к обеспечению информационной безопасности предприятия (фирмы) / В. А. Трайнев. – Москва: Дашков и КО, 2019. – 330 с.

36 Унижаев, Н.В. Управление экономической безопасностью организации / Н.В. Унижаев. – Москва: МЭИ, 2019. – 448 с.

37 Щербакова, Т.А. Стратегический анализ как инструмент экономической безопасности коммерческой организации / Т.А. Щербакова, Е.А. Щекотихина, Г.Е. – Ростов-на-Дону: ДГТУ, 2020. – 97 с

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2020 года

Организация	<u>ПАО «Детский мир»</u>	Форма по ОКУД	К О Д Ы 0710001
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31.12.2020
Вид экономической деятельности	<u>Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах</u>	по ОКПО	47568073
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>Публичное Акционерное Общество/частная собственность</u>	ИНН	7729355029
Единица измерения	<u>тыс. руб.</u>	по ОКВЭД 2	47.78.9
Адрес (адрес)	<u>119415, г. Москва, Вернадского пр-т, дом 37, корпус 3</u>	по ОКПОФ/ по ОКФС	1.22.47/34
		по ОКЕИ	384

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Наименование аудиторской организации	АО «Делойт и Туш СНГ»
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации	ИНН 7703097990
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации	ОГРН 1027700425444

Наименование показателя	Пояснение	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы		32,305	34,276	51,313
Основные средства	3	8,909,811	9,729,005	9,325,145
Финансовые вложения	4.1	61,007	60,954	134,657
Отложенные налоговые активы	5	382,787	352,025	344,923
Прочие внеоборотные активы	6	2,152,807	1,677,387	1,424,492
<b>Итого по разделу I</b>		<b>11,538,717</b>	<b>11,853,647</b>	<b>11,280,530</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Товарно-материальные запасы	7	46,559,587	41,510,242	37,683,784
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		559,792	254,525	273,560
Дебиторская задолженность	8	8,426,856	8,901,034	8,914,298
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	4.2	672,224	655,243	760,293
Денежные средства и денежные эквиваленты	9	1,628,863	1,572,045	3,144,638
Прочие оборотные активы	10	232,574	269,068	138,939
<b>Итого по разделу II</b>		<b>58,079,896</b>	<b>53,162,157</b>	<b>50,915,512</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>69,618,613</b>	<b>65,015,804</b>	<b>62,196,042</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	11	296	296	296
Добавочный капитал (без переоценки)	12	6,850,134	6,850,134	6,850,134
Резервный капитал		23	23	23
Непокрытый убыток		(38,233)	(460,824)	(1,222,198)
<b>Итого по разделу III</b>		<b>6,812,220</b>	<b>6,389,629</b>	<b>5,628,255</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	13	12,200,000	8,980,000	8,928,369
Отложенные налоговые обязательства	5	44,383	55,510	95,994
<b>Итого по разделу IV</b>		<b>12,244,383</b>	<b>9,035,510</b>	<b>9,024,363</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	13	7,773,119	10,464,972	12,647,144
Кредиторская задолженность	14	41,973,179	37,795,992	33,754,255
Оценочные обязательства	15	815,712	1,329,701	1,142,025
<b>Итого по разделу V</b>		<b>50,562,010</b>	<b>49,590,665</b>	<b>47,543,424</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>69,618,613</b>	<b>65,015,804</b>	<b>62,196,042</b>

Генеральный директор



**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
за 2020 год

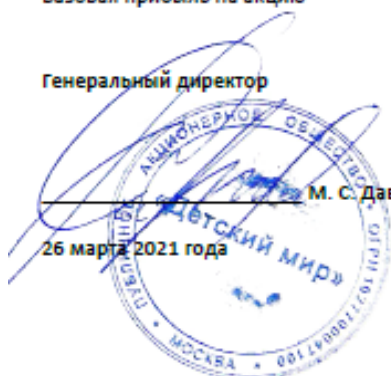
Организация	ПАО «Детский мир»	Дата (число, месяц, год)	31.12.2020
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма по ОКУД	0710002
Вид экономической деятельности	Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах	по ОКПО	47568073
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное Акционерное Общество/частная собственность	ИНН	7729355029
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД 2	47.78.9
		по ОКОПФ/ по ОКФС	1.22.47/34
		по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Пояснение	2020 год	2019 год
Выручка	16	148,779,076	133,911,453
Себестоимость продаж	16	(100,173,848)	(90,055,370)
Валовая прибыль		48,605,228	43,856,083
Коммерческие расходы	17	(26,971,520)	(25,236,954)
Управленческие расходы	17	(4,111,074)	(4,398,880)
Прибыль от продаж		17,522,634	14,220,249
Доходы от участия в других организациях		-	4,800
Проценты к получению		142,621	82,569
Проценты к уплате	13	(1,953,259)	(2,116,819)
Прочие доходы	18	541,744	872,930
Прочие расходы	19	(6,437,131)	(3,446,355)
Прибыль до налогообложения		9,816,609	9,617,374
Налог на прибыль		(1,893,267)	(1,917,043)
в т. ч. текущий налог на прибыль	5	(1,935,156)	(1,964,629)
отложенный налог на прибыль	5	41,889	47,586
Прочее	5	317,869	88,932
Чистая прибыль		8,241,211	7,789,263
Справочно			
Совокупный финансовый результат периода		8,241,211	7,789,263
Базовая прибыль на акцию	23	0.0112	0.0105

Генеральный директор

М. С. Давыдова

26 марта 2021 года



**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  
за 2019 год**

Организация	<b>ПАО «Детский мир»</b>	Форма по ОКУД	<b>КОДЫ</b>
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002
Вид экономической деятельности	<b>Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенная в другие группировки</b>	по ОКПО	31.12.2019
Организационно-правовая форма/форма собственности	<b>Публичное Акционерное Общество/частная собственность</b>	ИНН	47568073
Единица измерения	<b>тыс. руб.</b>	по ОКВЭД 2	7729355029
		по ОКОПФ/ по ОКФС	47.78.9
		по ОКЕИ	1.22.47/16
			384

Наименование показателя	Пояснение	2019 год	2018 год
Выручка	16	133,911,453	115,623,770
Себестоимость продаж	16	(90,055,370)	(77,077,461)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>43,856,083</b>	<b>38,546,309</b>
Коммерческие расходы	17	(25,236,954)	(22,570,244)
Управленческие расходы	17	(4,398,880)	(4,153,530)
<b>Прибыль от продаж</b>		<b>14,220,249</b>	<b>11,822,535</b>
Доходы от участия в других организациях		4,800	8,411
Проценты к получению		82,569	94,501
Проценты к уплате	13	(2,116,819)	(1,646,253)
Прочие доходы	18	872,930	472,764
Прочие расходы	19	(3,446,355)	(2,801,938)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>9,617,374</b>	<b>7,950,020</b>
Текущий налог на прибыль		(1,964,629)	(1,419,690)
в т. ч. постоянные налоговые обязательства	5	151,477	71,483
Изменение отложенных налоговых обязательств	5	40,484	(79,262)
Изменение отложенных налоговых активов	5	7,102	105,144
Прочее	5	88,932	(17,986)
<b>Чистая прибыль</b>		<b>7,789,263</b>	<b>6,538,226</b>
СПРАВОЧНО:			
Совокупный финансовый результат периода		7,789,263	6,538,226
Базовая прибыль на акцию	23	0.0105	0.0088

Генеральный директор

18 марта 2020 года

В. С. Чирахов



**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»**

---

---

(наименование темы выпускной квалификационной работы)

**АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ**  
**К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**  
**ЮУрГУ – 38.05.01. 20XX XXX. ВКР**

Количество листов \_\_\_\_\_

**Руководитель ВКР,** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Автор**  
**студент группы ЭУ-** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Челябинск 2021**