

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____ / _____ /

« ____ » _____ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____ / А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 2020 г.

Анализ угроз экономической безопасности предприятия и предложения по их
нейтрализации на примере ООО «СТО»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2020. ХХХ. ВКР

Руководитель ВКР доцент, к.э.н.

_____ / Голованов Е.Б. /

« ____ » _____ 2020 г.

Автор

студент группы ЭУ – 547

_____ / Кедин С.А. /

« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер, ст. лаборант

_____ / Курьшова Е.В. /

« ____ » _____ 2020 г.

АННОТАЦИЯ

Кедин С.А. Анализ угроз экономической безопасности предприятия и предложения по их нейтрализации на примере ООО «СТО», Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 547, 107 с., 18 ил., 33 табл., список лит. – 43наим., приложений – 14 листов.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа угроз экономической безопасности предприятия и разработке предложений по их нейтрализации на примере производственного предприятия (ООО «СТО»).

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты анализа угроз экономической безопасности предприятия, понятие экономической безопасности предприятия. Проанализированы существующие методики оценки рисков и угроз предприятия. Представлен алгоритм анализа и нейтрализации угроз.

На основе изучения научно-методических подходов проведена их апробация на примере предприятия ООО «СТО», в частности, приведена краткая характеристика рынка страйкбола, а также деятельности ООО «СТО», кроме того, с помощью проведения PEST-анализа, анализа конкуренции по М. Портеру, SWOT-анализа и карты рисков были выявлены и оценены угрозы экономической безопасности предприятия и обоснована необходимость нейтрализации данных угроз.

Предложены мероприятия по нейтрализации угроз предприятия и проведен расчет их эффективности на примере ООО «СТО».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия.....	10
1.2 Характеристика рисков и угроз экономической безопасности предприятия.....	17
1.3 Инструменты выявления рисков и угроз предприятия и управления ими.....	25
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СТО» НА РЫНКЕ ПРОИЗВОДСТВА СТРАЙКБОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ.....	39
2.1 Краткое описание рынка страйкбола в российской федерации и тенденций его развития.....	39
2.2 Общее описание деятельности ООО «СТО» и его положения на рынке.....	45
2.3 Оценка рисков и угроз деятельности предприятия ООО «СТО».....	56
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «СТО».....	68
3.1 Общая характеристика мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности ООО «СТО».....	68
3.2 Исходные данные для расчета эффективности предложенных мероприятий по нейтрализации угроз ООО «СТО».....	74
3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий по нейтрализации угроз ООО «СТО».....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Экспертная оценка.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Дополнительные расчеты.....	119

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В современных тенденциях для стабильного развития каждое предприятие должно быстро реагировать на неопределенные ситуации. Для этого предприятию необходимо оперативно отслеживать и нейтрализовать возникающие угрозы, должен быть разработан механизм своевременного обнаружения и оперативного устранения угроз стабильному функционированию предприятия. Этот механизм должен выявлять опасности на самых ранних стадиях, когда еще возможно их устранение с минимальными затратами ресурсов и усилий.

Прогнозирование кризисных явлений и определение путей выхода из создавшейся угрожающей обстановки, а также способов укрепления экономической безопасности предприятий становится важнейшей задачей в современных условиях хозяйствования, потому что угрозы могут не только нанести финансовый ущерб предприятию, но и иметь катастрофические последствия, ставящие под угрозу само существование организации.

Степень разработанности темы ко времени начала исследования.

Среди работ, посвященных исследованию анализа рисков и угроз предприятия выделяются труды Волковой М.Н., Джевицкой, Е.С., Кузнецовым Б.Т., Куроптевым Н.Б., Манохиной М.В., Мусатаевой, М.О., Островской Э.К., Сафоновой Л.А. и другими.

Однако, несмотря на значительный вклад в исследование данной темы сопряжено с наличием ряда проблем, как теоретического (недостаток исследований рынка страйкбола), так и практического характера (в связи с индивидуальностью набора угроз на каждом конкретном предприятии).

Следовательно, дальнейшее совершенствование подходов к анализу рисков и угроз предприятия и предложений по их нейтрализации является актуальной задачей, имеющей научное, теоретическое и прикладное значение.

Цели и задачи исследования.

Цель работы – анализ угроз экономической безопасности предприятия и разработка предложений по их нейтрализации.

Достижение поставленных целей выпускной квалификационной работы обуславливает необходимость решения следующих задач исследования:

1) на основе анализа существующих положений рассмотреть теоретические аспекты экономической безопасности и анализа угроз деятельности предприятия;

2) рассмотреть общую характеристику деятельности объекта исследования на рынке производства страйкбольной продукции, с выделением и оценкой рисков и угроз данной деятельности;

3) разработать предложения по нейтрализации угроз экономической безопасности в процессе деятельности объекта исследования ООО «СТО».

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Страйкбольное тактическое оружие»

Предметом исследования являются угрозы деятельности ООО «СТО»

Теоретическую и методическую базу исследования составили фундаментальные труды и положения отечественных и зарубежных авторов по вопросам экономической безопасности и анализа рисков и угроз предприятия.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения, разработанных в данной работе предложений по нейтрализации угроз в практической деятельности предприятий и, в частности, ООО «СТО».

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов и заключения, библиографического списка и приложений.

Введение обосновывает актуальность темы исследования и теоретическую значимость результатов исследования.

В первом разделе рассмотрены теоретические экономической безопасности предприятия, а также рисков и угроз предприятия, методы анализа рисков и угроз и алгоритм их выявления и нейтрализации.

Во втором разделе приведена краткая характеристика рынка страйкбола и объекта исследования выпускной квалификационной работы, кроме того, с помощью проведения PEST-анализа, анализа конкуренции по М. Портеру, SWOT-анализа и карты рисков были выявлены и оценены угрозы экономической безопасности предприятия и обоснована необходимость нейтрализации данных угроз.

В третьем разделе были разработаны мероприятия по нейтрализации выявленных угроз предприятия и проведен расчет их эффективности.

В заключении приводятся основные выводы по результатам выпускной квалификационной работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия

В условиях ускоряющегося процесса глобализации и усиления взаимной зависимости экономик разных стран, что приводит, в том числе и к нежелательным последствиям, например, к мировому финансовому кризису, важно уделить особое внимание во внутренней и внешней политике организации вопросу ее экономической безопасности.

Прежде чем перейти к значению термина экономическая безопасность необходимо дать характеристику таким понятиям как «опасность» и «безопасность».

Рассмотрим толкования термина «опасность» на примере таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Трактовки понятия «опасность»

Автор	Понятие «опасность»
Ожегов С.И. ¹	- возможность, угроза чего-нибудь, способного вызвать или причинить вред.
Чернова Г.Б., Кудрявцев А.А. ²	- потенциальная угроза возникновения ущерба или другой формы проявления риска, обусловленная спецификой объекта, особенностями рискованной ситуации и природой указанного ущерба.
Човушян Э.А. ³	- ситуация в окружающей человека среде, в которой при определенных условиях возможно возникновение нежелательных событий, воздействие которых на человека и окружающую среду может привести к таким негативным последствиям, как ухудшение здоровья или состояния окружающей среды.
Пинчук А.Ю. ⁴	- состояние, в котором возникает возможность причинения ущерба системе (обществу, государству)
Заплатинский В.М. ⁵	- возможность возникновения обстоятельств, при которых материя, поле, энергия, информация или их сочетание могут таким образом повлиять на сложную систему, что приведет к ухудшению или невозможности её функционирования и развития.

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка/Под ред. чл.- корр. АН СССР н. Ю. Шведовой. 18-е изд., стереотип. - М.: Рус. яз., 1987.

² Чернова Г.Б., Кудрявцев А.А. Управление рисками: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.

³ Човушян Э.А., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие. - М.: Издательство РЭА имени Г. В. Плеханова, 1999.

⁴ Пинчук А.Ю. Терророгенная угроза современному миропорядку в контексте управляемости и противодействия Litres, 2018

⁵ Заплатинский В. М. Терминология науки о безопасности. // Zbornikprispjevov z medzinarodnejvedeckejkonferencie «Bezpečnostnaveďa a bezpečnostnevzdelanie». – LiptovskyMikulas: AOS v LiptovskomMikulasi, 2006

Исходя из представленных выше определений можно обобщить рассматриваемое понятие. Опасность – возможность негативного воздействия или причинения ущерба возникающая какой-либо сфере деятельности.

Но, так как, в данной работе рассматривается экономический субъект, то необходимо использовать понятие опасность применительно к экономической сфере его функционирования.

Таким образом, экономическая опасность – это возможность негативного воздействия на экономическую систему, из-за которой может быть причинен ущерб хозяйствующему субъекту.⁶

В этой связи, прежде чем начать проводить политику нивелирования экономической опасности, необходимо в первую очередь разобраться с самим значением термина экономическая безопасность и, в частности, экономическая безопасность предприятия, как хозяйствующего субъекта в экономической системе.

Экономическая безопасность во многом характеризуется уровнем развития производства и экономики, наличием развитой инфраструктуры и полезных ископаемых, квалифицированной рабочей силы, а также характером интеграции в систему мировых хозяйственных связей.⁷

Обеспечение экономической безопасности и изыскание возможностей ее повышения является важнейшей задачей руководства производственного предприятия. Факторы рисков, оказывающих влияние на экономическое состояние предприятия в основной своей массе, подвергаются влиянию и изменению.⁸

Способность управления рисками и своевременные меры по предотвращению их негативного воздействия определяют стабильность и безопасность

⁶Кудюрова А.В. Экономическая безопасность: история становления, содержание, альтернативные подходы к обеспечению // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 12(60).

⁷Климонова, А.Н. «Основные подходы к исследованию понятий экономическая безопасность и экономическая безопасность государства. Социально-экономические явления и процессы 2014

⁸Джевицкая, Е.С. «Управление экономическими рисками производственных предприятий», Современные гуманитарные исследования. 2016. № 6 (73). С. 14-17.

функционирования предприятия в определенный момент времени и в перспективе.

В современной научной литературе выделяют следующие уровни экономической безопасности, которые представлены на рисунке 1.1:



Рисунок 1.1 – Уровни экономической безопасности

Рассмотрим подробнее что подразумевается под каждым из представленных выше уровней:

- 1) мегаэкономический уровень – международная экономическая безопасность;
- 2) макроэкономический уровень – экономическая безопасность страны;
- 3) мезоэкономический уровень – экономическая безопасность регионов и отраслей;
- 4) микроэкономический уровень – экономическая безопасность хозяйствующих субъектов (предприятий и домохозяйств);

5) наноэкономический уровень – экономические интересы каждого индивида, гражданина страны.⁹

Таким образом, экономисты выделяют пять уровней экономической безопасности, такое деление обуславливается тем, что на каждом уровне рассматриваются факторы и показатели экономической безопасности присущие именно этому уровню.

Так как объектом данной работы выступает производственное предприятие далее рассмотрим составляющие микроэкономического уровня экономической безопасности.

Рассмотрим понятие экономическая безопасность предприятия.

Экономическая безопасность предприятия – состояние субъекта хозяйствования, при котором происходит накопление и активное вложение капитала, устойчивый рост ключевых показателей деятельности, улучшенное качество управления, в том числе и рисками, осуществляются новшества в области технологий и информационной базы.¹⁰

Сущность экономической безопасности для предприятия состоит в создании состояния наилучшего использования ее ресурсов по предотвращению угроз предпринимательству и обеспечению условий стабильного, эффективного функционирования и получения прибыли.¹¹

Говоря о влиянии системы экономической безопасности на предприятие необходимо рассмотреть функции экономической безопасности. Так, к наиболее обширным функциям можно отнести: регулятивную, защитную, превентивную, социальную и инновационную.¹² Дадим характеристику представленных выше функций на примере таблицы 1.2.

⁹ Старикова, О. В. Теоретико-методологические основы экономической безопасности региональной экономической системы / Управленческое консультирование. № 2 . 2015. С.165-174

¹⁰ Экономическая безопасность России: учебное пособие: в 3 ч. / под общ. ред. Т. А. Бондарской. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2018.

¹¹ Клокова М.И. Экономическая безопасность предприятия как необходимый элемент управления предприятием в современной рыночной экономике // Системное управление. 2014. № 4 (25). С. 53-58.

¹² Куликова, А.А. Подходы и методы управления экономической безопасностью предприятия // Транспортное дело России. 2017. № 5. С. 39-41.

Таблица 1.2 – Виды и характеристика функций экономической безопасности предприятия

Название функции	Характеристика функции
Защитная	Функция, отвечающая за предотвращение отрицательного влияния на предприятие, называется защитной. Однако для ее реализации необходимо наличие определенных условий, таких как рациональное использование имеющихся ресурсов, развитие человеческого потенциала, эффективное использование экономического потенциала предприятия и других факторов.
Социальная	Достижение наиболее высокого уровня и качества показателей функционирования предприятия, обеспечения жизни и безопасности его работников
Инновационная	Разработка и последующее применение инновационных решений и мероприятий с целью нейтрализации и предупреждения потенциальных или уже существующих угроз для предприятия
Регулятивная	Когда невозможно избежать негативного экономического воздействия, необходимо применять меры для урегулирования возникшей ситуации. За это отвечает регулятивная функция. Значимыми составляющими данной функции являются условия внешней и внутренней среды, например, уровень цен, показатели динамики рынка, конкуренция, спрос и предложение
Превентивная	Прогнозирование критических ситуаций, угроз и выработка мероприятий, обеспечивающих защиту экономической безопасности

Исходя из данных таблицы следует, что существует пять функций экономической безопасности общей целью каждой из представленных выше функций можно выделить обеспечение безопасности предприятия от рисков и угроз.

Таким образом, основными функциональными целями обеспечения безопасности производственного предприятия являются:

- обеспечение высокой экономической эффективности;
- предотвращение отрицательного воздействия на предприятие;
- обеспечение высокой деловой активности, и, соответственно, обеспечение финансовой стабильности и независимости предприятия.

Объектом системы экономической безопасности предприятия является стабильное экономическое состояние предприятия в текущем и будущих периодах.

Конкретными объектами защиты являются финансовые, материальные, информационные, кадровые и другие ресурсы организации.

На объекты защиты экономической безопасности оказывает влияние множество факторов. Факторы экономической безопасности предприятия – это комплекс окружающих условий, воздействующих на параметры безопасности.¹³ Наиболее часто в научных исследованиях можно встретить деление факторов на внутренние и внешние.

Рассмотрим более подробно внешние и внутренние факторы экономической безопасности предприятия на примере рисунка 1.2.

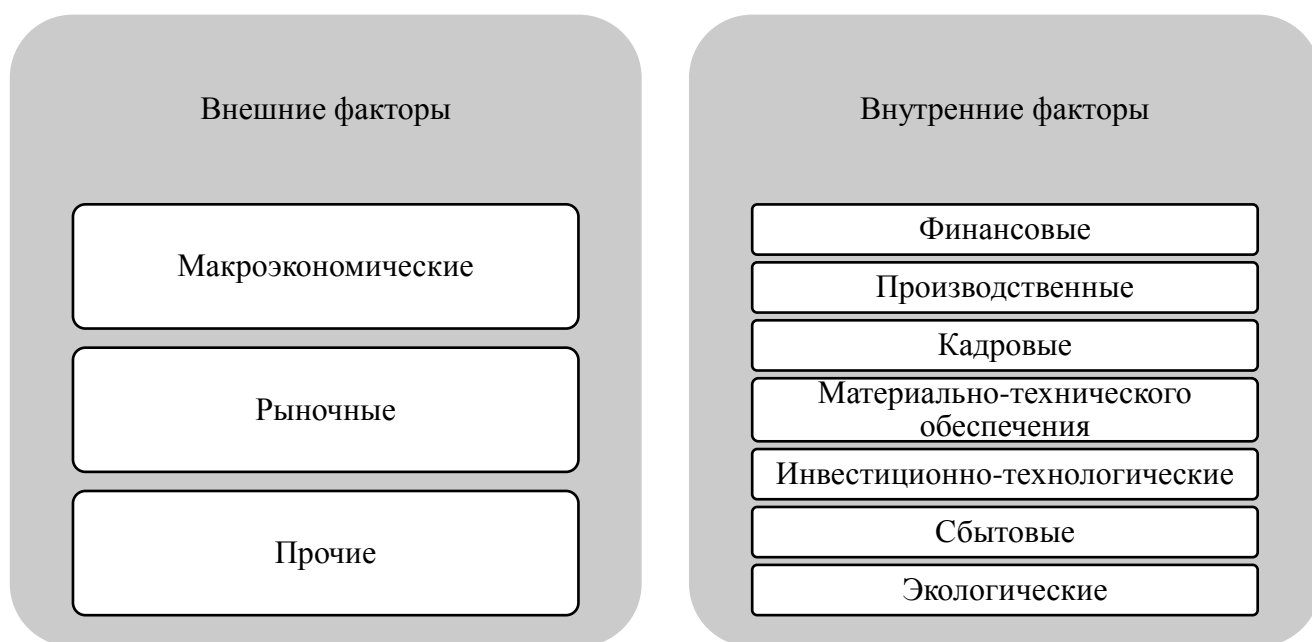


Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия

Рассматривая рисунок, внешние факторы можно разделить на три подгруппы¹⁴:

1) макроэкономические: стадия развития экономики страны, стабильность хозяйственного законодательства, уровень инфляции, паритет валют, покупательная способность населения, состояние финансовой системы, государственная политика (антимонопольная, инвестиционная, налоговая, инновационная, регуляторная, внешнеэкономическая, ценовая);

¹³ Манохина. М. Экономическая безопасность в современных условиях / Н. В. Манохина, М. В. Попов, Н. П. Колядин, И. Э. Жадан. // Экономическая безопасность 2014. С. 96.

¹⁴ Волкова М. Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия / М. Н. Волкова, Д. С. Иванников // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2015. - № 4. - С. 144-147.

2) рыночные: потребительский и производственный спрос, уровень цен на сырье и готовую продукцию, динамика конкуренции в регионе и отрасли, поведение конкурентов, емкость рынка, платежеспособность контрагентов;

3) прочие: темпы научно-технического прогресса, демографические тенденции, криминогенная обстановка, природно-климатические факторы и другие.

Совокупность внутренних факторов экономической безопасности предприятия можно разделить на следующие группы:

1) финансовые: структура и ликвидность активов, структура капитала, обеспеченность собственным оборотным капиталом, уровень рентабельности, доходность инвестиционных проектов, дивидендная политика;

2) производственные: использование оборотных и основных средств, состояние и структура основных фондов, система контроля качества, структура себестоимости;

3) кадровые: организационная структура управления, мотивация персонала, наличие стратегии развития, квалификация и структура персонала, параметры оплаты труда, уровень рационализаторской активности, социальные мероприятия;

4) материально-технического обеспечения: уровень диверсификации поставок сырья, качество поставляемого сырья, ритмичность поставок, использование современных технологий;

5) инвестиционно-технологические: НИОКР, наличие инвестиционных ресурсов, уровень инновационной активности;

6) сбытовые: ассортимент продукции, ценовая политика, портфель заказов, степень диверсификации потребителей, политика расчетов с потребителями, готовность отгружаемой продукции, проведение маркетинговых исследований;

7) экологические: внедрение новых технологий, осуществление природоохранных мероприятий.

Так как все факторы тесно взаимосвязаны и трудно оценить степень влияния каждого на экономическую безопасность предприятия, соответственно

необходимо учитывать все факторы в комплексной системе, так как факторы могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на предприятие.¹⁵

Таким образом, для обеспечения экономической безопасности предприятия, необходимо дать характеристику рисков и угроз деятельности предприятия, которая будет представлена в следующем разделе.

1.2 Характеристика рисков и угроз экономической безопасности предприятия

Абсолютно любая предпринимательская деятельность и любой бизнес связаны с коммерческим риском, природа которого очень многогранна. Если не отслеживать хозяйственную деятельность компании или предприятия и ее результаты, это может привести не только к отрицательному результату, но и к лишению основных материалов, капитала или даже к полному банкротству.

При принятии управленческих решений о функционировании и развитии экономического субъекта необходимо учитывать важную характеристику внешней среды – неопределенность, которая возникает при ограниченности, неточности исходной информации о самом субъекте и внешней среде, в которой он функционирует и развивается.

Неопределенность – отсутствие, неполнота, недостаточность информации об объекте анализа, процессе, явлении или неуверенность в достоверности информации.

Неопределенными параметрами в деятельности любого экономического субъекта являются:

– параметры, относящиеся к будущему, которое ещё не наступило (например, цена продукции в следующем году);

– параметры, относящиеся к настоящему или к прошлому, но на момент включения их в проектные материалы они ещё не измерены.

Рассмотрим основные причины неопределенности на примере рисунка 1.3.

¹⁵Мусатаева, М.О. Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 23. – С. 26–30.

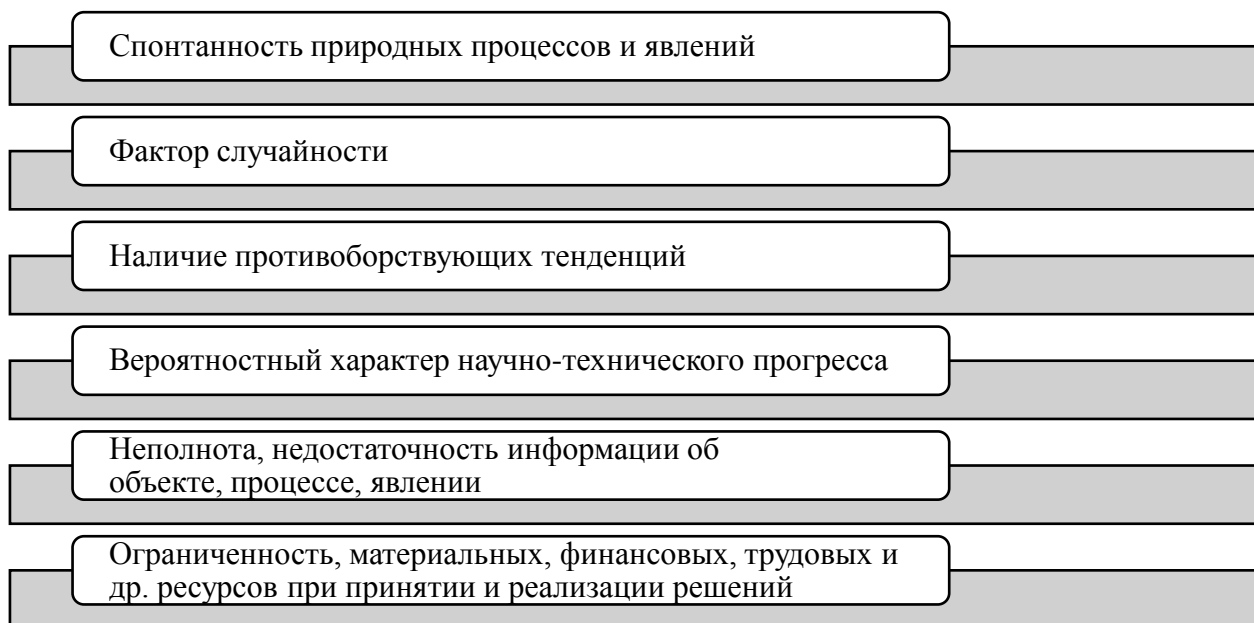


Рисунок 1.3 – Основные причины неопределенности в деятельности предприятия как хозяйствующего субъекта

Далее рассмотрим подробнее перечисленные выше причины неопределённости:

1. Спонтанность природных процессов и явлений, во многом связано со стихийными бедствиями, к примеру, землетрясения, ураганы, наводнения, засуха, морозы, гололед и т.д.

2. Фактор случайности. Когда в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково в результате многих социально-экономических и технологических процессов.

3. Наличие противоборствующих тенденций, столкновение интересов (военные действия, межнациональные конфликты).

4. Вероятностный характер научно-технического прогресса. Практически невозможно определить конкретные последствия тех или иных научных открытий, технических изобретений.

5. Неполнота, недостаточность информации об объекте, процессе, явлении. Эта причина приводит к ограниченности человека в сборе и переработке информации, с постоянной изменчивостью этой информации.

б. Ограниченность, материальных, финансовых, трудовых и др. ресурсов при принятии и реализации решений; невозможность однозначного познания объекта при сложившихся уровне и методах научного познания; ограниченность сознательной деятельности человека, существующие различия в социально-психологических установках, оценках, поведении.¹⁶

В процессе ведения деятельности предприятие неизбежно сталкивается с самыми разнообразными рисками и угрозами.

Существование риска непосредственно связано с неопределенностью. Для каждого предприятия экономические риски и угрозы сугубо индивидуальны и зависят от ряда факторов, например, от отрасли, масштаба предприятия, сферы деятельности и так далее.

Прежде всего, необходимо разграничить понятия риски и угрозы экономической безопасности.

Понятие рисков рассматривалось такими авторами как Островская Э.К., Ожегов С.И., Кузнецова Е.В., Куроптев Н.Б. и многими другими. Рассмотрим авторские трактовки понятия риск на примере таблицы 1.3.

Таблица 1.3 – Характеристики понятия риск

Автор	Понятие риска
Островская Э.К. ¹⁷	- опасность получения эффекта от инвестирования, не соответствующего ожиданиям (неприятная неожиданность - убытки) либо лучше ожидавшегося (приятная неожиданность - большая прибыль).
Ожегов С.И. ¹⁸	- возможная опасность, действие наудачу в надежде на счастливый исход.

¹⁶ Раскатова, М.И. Оценка рисков: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.

¹⁷ Островская Э.К. Риск инвестиционных проектов / Э. Островская. Пер. с польского. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2004.

¹⁸ Словарь русского языка/Под ред. чл.- корр. АН СССР н. Ю. Шведовой. 18-е изд., стереотип. - М.: Рус. яз., 1987.

Окончание таблицы 1.3

Автор	Понятие риска
Куроптев Н.Б. ¹⁹	- это, с одной стороны, опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данной сфере деятельности, с другой - это вероятность получения дополнительного объёма прибыли, связанного с риском.
Романюк А.В. ²⁰	- возможная опасность чего-либо, то есть возможность наступления событий с отрицательными последствиями, что позволяет выделить три его качества (свойства, элемента): источник опасности, неопределённость наступления опасного события и возможность причинения вреда, ущерба.
Кузнецова Е.В. ²¹	Риск - это опасность, возможность потери или ущерба.
Крейнина М.Н. ²²	Риск - возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека.

На основе представленных трактовок можно выделить следующие особенности рисков:

- риск напрямую не соотносится с неопределенностью, так как она неизмерима, но неопределенность потенциально может являться источником возникновения риска;

- выявление и измерение риска направлено на противодействие возникновению опасностей (угроз), но не на предотвращение ущерба;

- по своей форме риск является воздействием на объект при неизвестных исходах такого воздействия;

- риски, так как они являются негативными воздействиями, то имеют вероятность трансформироваться в угрозы, но вместе с тем фактическое их влияние на экономическую систему неопределенно.

Феофилова Т.Ю. выделяет пять этапов трансформации рисков в ущерб хозяйствующему субъекту, что можно представить на рисунке 1.4.

¹⁹ Куроптев Н.Б. Уточнение к понятийному аппарату//Риск . - 2004. - № 4, С. 30-32.

²⁰ Романюк А.В. Взаимосвязь экономической безопасности и теории рисков. Горный информационно-аналитический бюллетень, 2007.

²¹ Финансовое управление компанией/ Общ. ред. Е. В. Кузнецовой. - М.: Фонд «Правовая культура», 1995.

²² Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент/ Учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 1998.

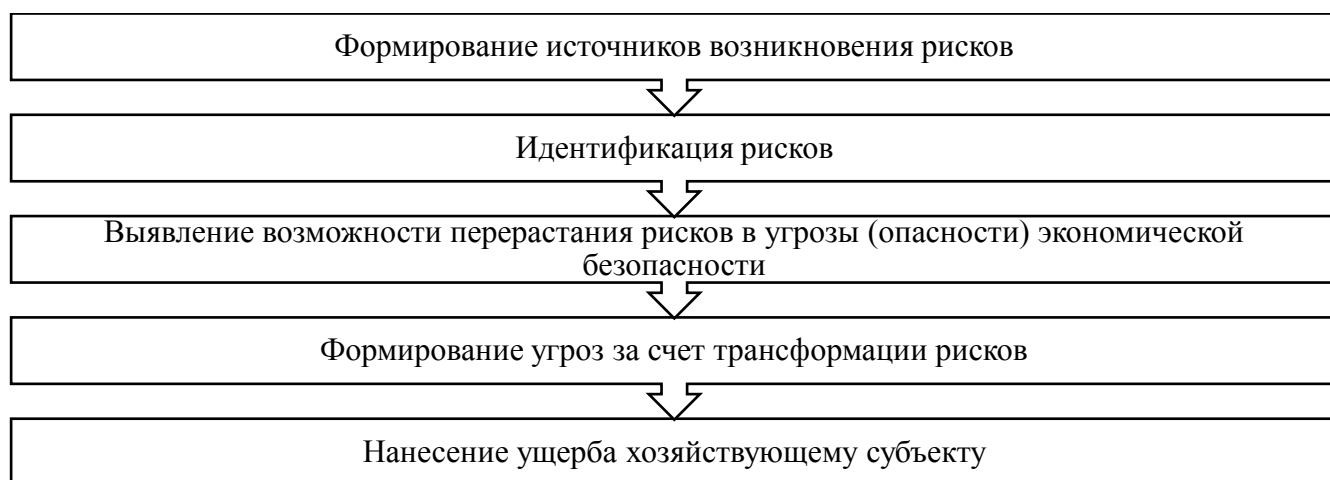


Рисунок 1.4 – Этапы трансформации рисков в ущерб

Ниже, на основе данных, представленных в рисунке 1.4, подробнее рассмотрим каждый этап трансформации рисков в ущерб хозяйствующему субъекту:

Этап 1. Формирование источников возникновения рисков, которые могут быть как явными в определенной или частично определенной среде, так и неявными в неопределенной среде;

Этап 2. Идентификация рисков, то есть воздействий, не имеющих определенную тенденцию к трансформации в угрозы (опасности) экономической безопасности (условная принадлежность к негативным воздействиям);

Этап 3. Выявление возможности перерастания рисков в угрозы (опасности) экономической безопасности, то есть на этом этапе в рисках проявляется намерение нанесения ущерба (усматривается прямая принадлежность к негативным воздействиям);

Этап 4. Формирование угроз за счет трансформации рисков;

Этап 5. Нанесение ущерба хозяйствующему субъекту.²³

Таким образом, риски экономической безопасности, представляют собой воздействия, влияние которых на хозяйствующий субъект в конкретный момент неопределенно, но определена вероятность их трансформации в угрозы.

²³ Феофилова Т.Ю. Понятие «ущерб» в теории экономической безопасности. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2012.

Так как виды рисков обширны и многообразны, управление рисками требует систематизации причин их возникновения, а также понимание природы каждого риска.

Лансков А.В. выделяет следующие виды рисков, которые могут отразиться на деятельности предприятия (таблица 1.4).²⁴

Таблица 1.4 – Основные виды рисков предприятия.

По сфере действия		
Вид риска	Характеристика риска	Причины возникновения риска
Внешние риски	Риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории.	На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов - политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.
Внутренние риски	Риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории.	На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и другие факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.
По характеру последствий		
Вид риска	Характеристика риска	Причины возникновения риска
Чистые риски	Характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности.	Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособность организации и др.
Спекулятивные риски	Характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату.	Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, из

²⁴Лансков А.В. Риск в предпринимательской деятельности / А.В. Лансков, Е.П. Фомин, В.А. Чумак // Экономические науки. – 2011. – №11 (84). – С. 155–158.

Окончание таблицы 1.4

По сфере возникновения		
Вид риска	Характеристика риска	Причины возникновения риска
Производственный риск	Производственный риск связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени.	Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др.
Коммерческий риск	Риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем.	Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.
Финансовый риск	Финансовый риск связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств.	Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей и т.п.

Хотя последствия риска чаще всего проявляются в виде финансовых потерь или невозможности получения ожидаемой прибыли, однако, согласно неоклассической теории, риск – это не только нежелательные результаты принятых решений.

При определенных вариантах предпринимательских проектов существует не только опасность не достичь намеченного результата, но и вероятность превысить ожидаемую прибыль.

В этом и заключаются риски ведения предпринимательской деятельности, которая характеризуется сочетанием возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.

В то же время угроза – это такое неблагоприятное развитие событий, в результате которых образуется возможность, либо увеличивается вероятность нарушения нормального функционирования предприятия и не достижения им своих целей, а, следовательно, нанесения предприятию любого вида ущерба, включая материальный.

Так как хозяйственная деятельность предприятия состоит из трех видов: инвестиционной, производственной и финансовой. Рассмотрим основные виды угроз предприятия в зависимости от видов деятельности, причины их возникновения и описание (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Основные виды угроз предприятия.

Вид угрозы	Причины возникновения угроз	Описание угроз
Инвестиционные угрозы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неправильное определение мощности производства 2. Неточный расчет емкости рынка 	Определен вероятностью потери капитала в связи с движением спроса и предложения на продукцию инновации и цен на факторы производства
Производственные угрозы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатки технологии и неправильный выбор оборудования 2. Срыв поставок сырья, комплектующих; 3. Повышение цен на сырье, энергию и комплектующие; 4. Увеличение стоимости оборудования 5. Рост расходов на зарплату 	Выражается в ошибках при эффективности оценки новшества, длительности инвестиционного периода, производственного и хозяйственного циклов, выборе системы организации и управления, подборе и подготовке персонала
Финансовые угрозы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Колебания валютных курсов 2. Государственное регулирование учетной банковской ставки; рост стоимости ресурсов на рынке капитала 3. Снижение цен на продукцию на рынке 4. Повышение издержек производства 	Связан со снижением стоимости денег и обесцениванием активов в период инвестирования и коммерческой реализации проекта

Таким образом, можно заметить, что на экономическую безопасность предприятия оказывают воздействие огромное количество угроз. При этом их можно классифицировать в три группы: инвестиционные, производственные и финансовые.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отличие рисков от угроз заключается в том, что риск – это более общая категория, а также риски могут трансформироваться в угрозы, но риски, в отличие от угроз не всегда являются негативными факторами, поэтому в условиях, когда экономика одновременно испытывает воздействие многих рисков и угроз, это позволяет, исходя из понимания разной их актуальности, оптимально выстроить стратегию поддержания экономической безопасности и обеспечить эффективное использование имеющихся для этого средств.

Идентификация актуальных рисков и угроз, исходя из их природы и характера проявления, дает возможность в рамках этой общей стратегии реализовать индивидуальный подход к выработке путей и мер противодействия каждой из них.

Рассмотрим ниже возможные инструменты выявления рисков и угроз и управления ими на предприятии.

1.3 Инструменты выявления рисков и угроз предприятия и управления ими

Существование рисков как неотъемлемой части предпринимательской деятельности привело к необходимости разработки конкретных методов и приемов их выявления при принятии и реализации управленческих решений.

Предприятия работают в различных условиях конкурентной среды, имея разную внутреннюю среду, уровень производственного потенциала, кадровый состав и т.д.

В связи с этим у каждого предприятия возникают риски, непосредственно присущие только данной компании и связанные со спецификой

производственной, технологической, коммерческой, финансовой и других видов их деятельности. Поэтому важно своевременно выявить риски и определить вероятность наступления, время наступления, а также возможный ущерб.

Одним из инструментов анализа рисков и угроз является PEST (STEP) – анализ. Ниже рассмотрим подробнее, что подразумевается под каждой буквой этой аббревиатуры.

Политические факторы (P) – это конституционные основы, формы собственности, особенности законодательства, политическая стабильность, взаимоотношения с другими странами, уровень государственного регулирования и т. д.²⁵

Экономические факторы (E) – это уровень жизни, занятость и доля трудоспособного населения, профессиональная подготовка трудовых ресурсов, уровень цен, рыночная конъюнктура, развитость финансовой структуры, общеэкономический подъем или спад, уровень инфляции, динамика курса доллара, налоговые и тарифные ставки, акцизы и т. д.²⁶

Социальные факторы (S) – социальные нормы, социальные воззрения, этические и моральные нормы, демографические характеристики и здоровье населения, миграция квалифицированной рабочей силы, исторические традиции и религиозные убеждения и т. д.²⁷

Технологические факторы (T) – это научные достижения, технические новшества и технологические разработки, изобретения, инновационная инфраструктура, развитость информационных и транспортных коммуникаций и т. д.²⁸

На примере рисунка 1.5 рассмотрим алгоритм проведения PEST – анализа.

²⁵ Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. 624 с.

²⁶ Аналоуи Ф., Караме А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник. М.: Юнити-Дана, 2012. 400 с.

²⁷ Спиридонова Е.В. PEST – анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 3

²⁸ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2013. 928 с.

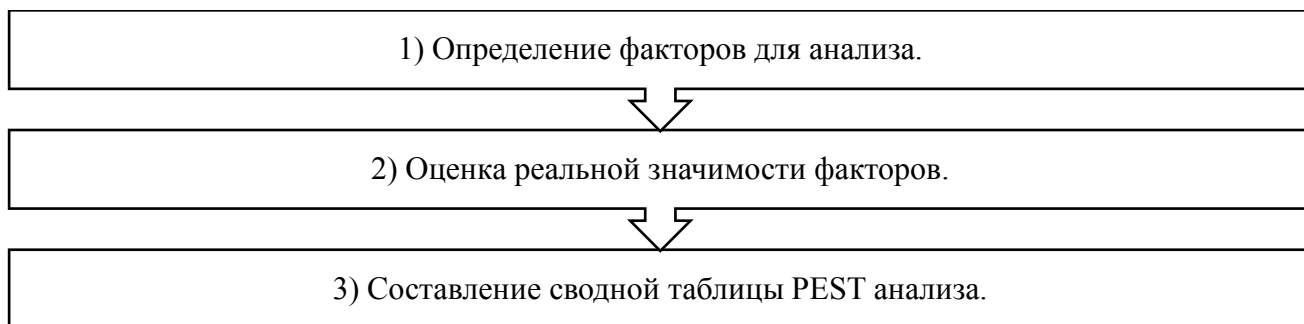


Рисунок 1.5 – Алгоритм проведения PEST – анализа

Так, проведение PEST – анализа предполагает следующий алгоритм действий:

1) В рамках первого этапа необходимо составить перечень факторов, которые могут оказать прямое или косвенное воздействие на будущие результаты деятельности организации, которые подразделяются на четыре группы:

- политические;
- экономические;
- социальные;
- технологические.²⁹

2) Следующим этапом происходит оценка влияния каждого отдельного фактора из выбранных для анализа. Здесь необходимо четко выделить те факторы, которые могут прямо повлиять на компанию и постоянно их контролировать и отсеять факторы, которые влияют косвенно.

3) Завершающим шагом анализа является приведение всех факторов в матричный вид.

Анализ внешней среды для любого предприятия в современных условиях является важнейшим инструментом для выработки стратегии предприятия и внедрение ее в производственный процесс. Полученные результаты в ходе исследования и на основании PEST - анализа дают возможность грамотно проанализировать внешнее окружение предприятия, а также своевременно

²⁹ Григорян Г.Л. Применение PEST-анализа в стратегическом менеджменте [Электронный ресурс] // Пятигорск. 2012. № 13. URL: <http://pglu.ru/upload/iblock/1e5/statya.pdf> (дата обращения: 08.06.2020).

оценить текущую ситуацию, складывающуюся в его коммерческой и производственной деятельности.

В связи с вышесказанным можно сделать вывод, что PEST-анализ достаточно простой и удобный способ изучения внешней среды, потому что он наглядно показывает факторы внешней среды, но так как он рассматривает только внешнюю среду отрасли, то PEST-анализ необходимо использовать в совокупности с другими видами анализа, рассмотрим ниже другие инструменты.

Анализ конкуренции является одним из этапов анализа рабочей среды предприятия. При анализе сил конкуренции, с которыми сталкивается предприятие, полезно использовать модель пяти сил конкуренции, разработанную М.Е. Портером.

Охарактеризуем подробнее каждую составляющую модели.

1) Силы конкуренции центрального ринга. Центральный ринг конкуренции, представленный, является самым активным местом модели и представляет собой конкуренцию соперничающих предприятий - производителей разных версий одного и того же товара или услуги. В любой момент времени в качестве центрального фактора конкуренции здесь могут выступать:

- цена;
- новый или улучшенный товар;
- расширенный ассортимент;
- технические новшества;
- применение новых методов производства;
- сервис.³⁰

2) Силы конкуренции, обусловленные угрозой со стороны товаров заменителей. Интенсивность конкуренции со стороны товаров заменителей тем сильнее, чем ниже цена товара-заменителя, чем выше его качество и привлекательнее внешний вид, чем ниже стоимость «переключения» потребителей на товар-заменитель. Наиболее часто упоминаемым индикатором

³⁰ Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. – 153 с.

силы конкурентного давления на производителя со стороны производителей заменителей является темп роста их продаж, планы расширения мощностей и прибыль.³¹

3) Силы конкуренции, обусловленные угрозой появления новых конкурентов.³² Серьезность угрозы со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от двух групп факторов:

Наличие барьеров для входа на рынок:

- требуемый масштаб производства;
- этап жизненного цикла изделия;
- предпочтение и лояльность потребителей;
- требуемый капитал;
- доступ к каналам распределения;
- величина издержек производства;
- государственное вмешательство;
- ожидаемой реакции фирм на входящего в отрасль.

4) Экономический потенциал поставщиков. Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от степени важности соответствующих затрат для покупателя. Основными факторами угрозы со стороны поставщиков являются:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщики представлены несколькими крупными фирмами, не скованными интенсивной конкуренцией;
- покупатель не может сменить поставщика из-за сильной дифференциации его продукции;
- покупатель не является важным клиентом для фирмы поставщика;
- у продукции поставщика нет близких товаров-заменителей;

³¹ Ягунова Н.А., Смагина М.В., Иванов Д.А. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 4 (53). С. 70-73.

³² Гиниятуллина С.А. В сборнике: Российская экономика в условиях современного кризиса: проблемы и пути выхода. 2016. С. 57-58.

- поставщики хотят интегрироваться в отрасль покупателя;
- покупатель не может интегрироваться в рынок поставщиков.³³

5) Экономический потенциал покупателей. Сила влияния на производителей товара и способность вести торговлю со стороны покупателей сильнее, когда:

- покупатели обладают значимостью и их немного, они покупают товар большими партиями;
- отрасль продавцов состоит из большого числа некрупных фирм; товары стандартизированы, и покупатель может лично переходить от одних к другим;
- имеется угроза интегрирования продавцов в рынок своих покупателей;
- покупаемые товары не являются важными для потребителей;
- покупаемый товар не экономит деньги покупателя; для покупателя выгодно пользоваться услугами нескольких поставщиков.³⁴

SWOT-анализ – это ещё один инструмент, используемый при анализе угроз предприятия.

SWOT-анализ – это оценка реального стратегического положения компании, показывающая насколько текущая стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям. Сильные стороны фирмы превращают некоторые возможности в более привлекательные, увеличивая вероятность их реализации. Предпринимая определенные стратегические шаги и работая над слабыми сторонами, компания может превратить угрозы в благоприятные возможности.

SWOT-анализ показывает, какие сферы деятельности и функции субъекта нуждаются в корректировке, улучшении (поскольку являются слабыми сторонами), и основывается на изучении вероятных изменений будущих тенденций в сравнении с прошлым и настоящим.³⁵

³³ Фрумкина Е.А. Символ науки. 2017. Т. 1. № 1. С. 75-79.

³⁴ Черный А.В. Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике. Под редакцией Г.С. Мерзликиной. 2017. С. 80-81.

³⁵ Цулая И.Н., SWOT-анализ в системе стратегического управления: особенности применения и пути адаптации к объектам мезоуровня Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2010. № 2 (17). С. 34-38.

Цель SWOT-анализа – определение существенно влияющих на бизнес факторов, их структурирование и формулирование стратегии предприятия.

Принципиальное отличие SWOT-анализа от PEST-анализа состоит в том, что PEST-анализ показывает состояние отрасли, а SWOT-анализ показывает состояние организации в этой отрасли.

SWOT-анализ уже не затрагивает факторы, не касающиеся организацию непосредственно, концентрируясь на сильных и слабых сторонах организации, а также ее возможностях и угрозах, исходящих извне.

Иначе говоря, SWOT-анализ – это системное представление факторов, полученных в ходе PEST-анализа, и других видов анализа.

Разберем подробнее что означают буквы в аббревиатуре SWOT:

1) Сильные стороны компании (S) – позитивные внутренние характеристики компании; виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов. Иначе говоря, это отличительные способности, которые являются источником конкурентного преимущества фирмы и позволяют реализовывать ее стратегию на практике. Сильные стороны компании имеют различную природу: они могут корениться в специфических навыках организации или формироваться благодаря объединению различных ресурсов компании.

2) Слабые стороны компании (W) – это риски (исходящие как из внешнего, так и из внутреннего окружения), которым подвержена компания; внутренняя неспособность компании справиться с поставленными стратегическими задачами или ситуация, которая может препятствовать достижению желаемых целей или реализации стратегии. Слабые стороны компании могут выражаться в отсутствии и/или недостаточности существенных для конкуренции ресурсов (материальных, нематериальных, организационных), в недостатке навыков и/или опыта, в наличии видов деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условий, ставящих ее в неблагоприятное положение относительно конкурентов.

3) Возможности (O) – внешние факторы или ситуации, которые способствуют реализации стратегии организации. Возможности исходят из внешней среды, и

должны быть оценены компанией с точки зрения их значимости для нее. Не каждая компания занимает положение, которое позволяло бы ей использовать все благоприятные возможности, имеющиеся в ее отрасли.

4) Угрозы (Т) – внешние факторы, которые могут привести или уже привели к неудаче фирмы в достижении ее стратегических целей. Эти факторы внешней среды могут препятствовать усилиям компании достигнуть стратегической конкурентоспособности.

При проведении первичного SWOT-анализа необходимо придерживаться следующего алгоритма:

1. Определить возможности компании.

2. Выявить и сравнить сильные и слабые стороны компании, составить единый перечень наиболее важных из них.

3. Провести подробный анализ каждого пункта из полученного перечня сильных и слабых сторон с акцентом на сравнительный аспект (что компания делает лучше/хуже конкурентов). Важна объективная оценка и анализ с точки зрения возможных угроз для организации во внешней среде.

4. Свести четко обозначенные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (не более 5–7 факторов по каждому элементу) к нескольким лаконичным формулировкам.

5. Упорядочить данные формулировки по степени важности для компании. Некоторые сильные стороны могут быть более важными, чем остальные. Аналогичным образом, некоторые слабые стороны могут оказаться просто роковыми для компании.

Для того чтобы объединить риски, выявленные различными видами анализа, можно использовать карту рисков.

Карта рисков представляет собой схематичное отображение классификации рисков по степени их существенности и вероятности. Существенность и вероятность – это главные категории оценки риска.

Построение карты рисков является необходимым процессом для компаний любой отрасли. Благодаря карте можно наглядно представить, какие проблемы компании требуют немедленного решения.

Это нужно для того, чтобы целенаправленно, точно распределять финансовые, трудовые и материально-сырьевые ресурсы на улучшение экономического благосостояния компании, тем самым, экономно их расходую.³⁶

Цель карты рисков состоит в ее использовании для минимизации, нейтрализации и оптимизации настоящих и будущих финансовых рисков посредством обеспечения максимально возможной информированности по каждому финансовому риску путем всестороннего анализа предприятия в процессе финансового риск-менеджмента.

В финансовом риск-менеджменте карта рисков должна выполнять следующие основные функции:

1. Комплексное рассмотрение определенного вида риска. Выполнение этой функции предполагает осуществление идентификации риска, а также определение на базе статистических данных прошлых лет или на основе экспертной информации вероятности наступления риска и оценку выявленного ущерба от реализации риска.

2. Применение мер по управлению рисками. Осуществление этой функции предполагает

- разработку сценариев;
- проведение превентивных мероприятий, снижающих вероятность наступления риска, который влечет за собой возникновение ущерба;
- ликвидация негативных последствий, восстановление;
- повышение уровня финансовой безопасности предприятия.

³⁶ Каппес А.А., Подход к определению вероятности рисков при составлении карты рисков в интегрированных отчетах российских компаний. Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. 2017. С. 63-65.

3. Наглядное представление определенного вида финансового риска. Осуществление этой функции необходимо для удобства восприятия заинтересованными лицами информации, касающейся определенного риска.³⁷

Рассмотрим схематичное изображение карты рисков на примере рисунка 1.6.

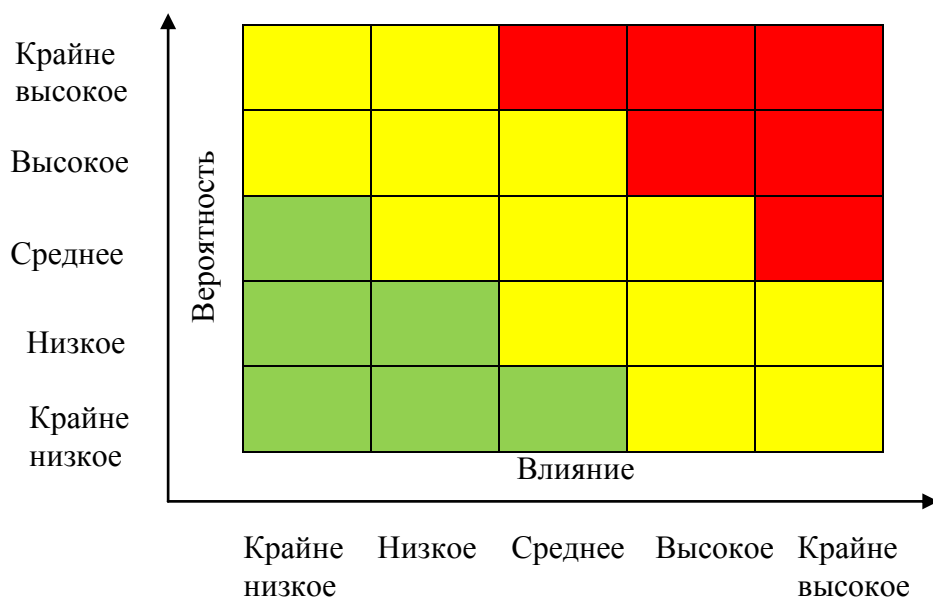


Рисунок 1.6 – Схема карты рисков

Карта рисков в ходе анализа дает возможность сделать следующие выводы:

1. По группе рисков в красной зоне следует разработать план немедленных мероприятий.
2. По группе рисков, входящих желтую зону, требуется разработка плана годовых мероприятий.
3. По рискам, расположенным в зеленой зоне, необходимо создать план контролируемых мероприятий для того, чтобы со временем они не перешли в разряд допустимых или даже опасных.

Рисками и угрозами необходимо управлять, используя при этом приемы и способы, которые позволят своевременно применить меры по снижению уровня риска.

³⁷ Юдин С.С., Доценко А.В., Структурная модель карты рисков. Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. № 34. С. 212-217.

Такие приемы и способы называются инструментами управления рисками и угрозами.

Инструментарий управления рисками и угрозами – это комплекс управленческих приемов для борьбы с негативными последствиями, представляющий собой определенные процедуры и действия риск-менеджмента организации. Для предотвращения угроз необходимо разрабатывать комплекс мер, которые не редко требуют дополнительных затрат - инвестиций.

Все основные задачи решаются с помощью инвестиций - от создания новых объектов предпринимательской деятельности до их обновления, технического перевооружения действующих предприятий. Инвестирование всегда тесно связывалось с решением сложных проблем, которые позволяют укреплять позиции предприятия на рынке, преодолевать экономический кризис.

Привлечение инвестиционного капитала для обеспечения экономической безопасности, и его оценка в настоящее время является актуальной, так как инвестиции в экономическую безопасность позволяют не только уменьшить финансовые потери от различных видов рисков, но и увеличить доходы компании, уменьшив недополученную прибыль.³⁸

Эффективность инвестиций в экономическую безопасность предприятия определяется соотношением полученного экономического эффекта к размеру финансовых затрат, которые потребовались для его достижения.³⁹

Таким образом, полагаем, можно определить следующий этапизированный алгоритм для анализа и управления потенциальными и реальными угрозами предприятия (рисунок 1.7).

³⁸Дударева, О.В.Эффективность инвестиций в системе экономической безопасности предприятия // Экономинфо. 2018. Т. 15. № 2. С. 25-29.

³⁹Сафонова Л.А., Оценка экономической эффективности инвестиций в систему информационной безопасности организации // Экономика и предпринимательство. 2019. № 10 (111). С. 948-951.

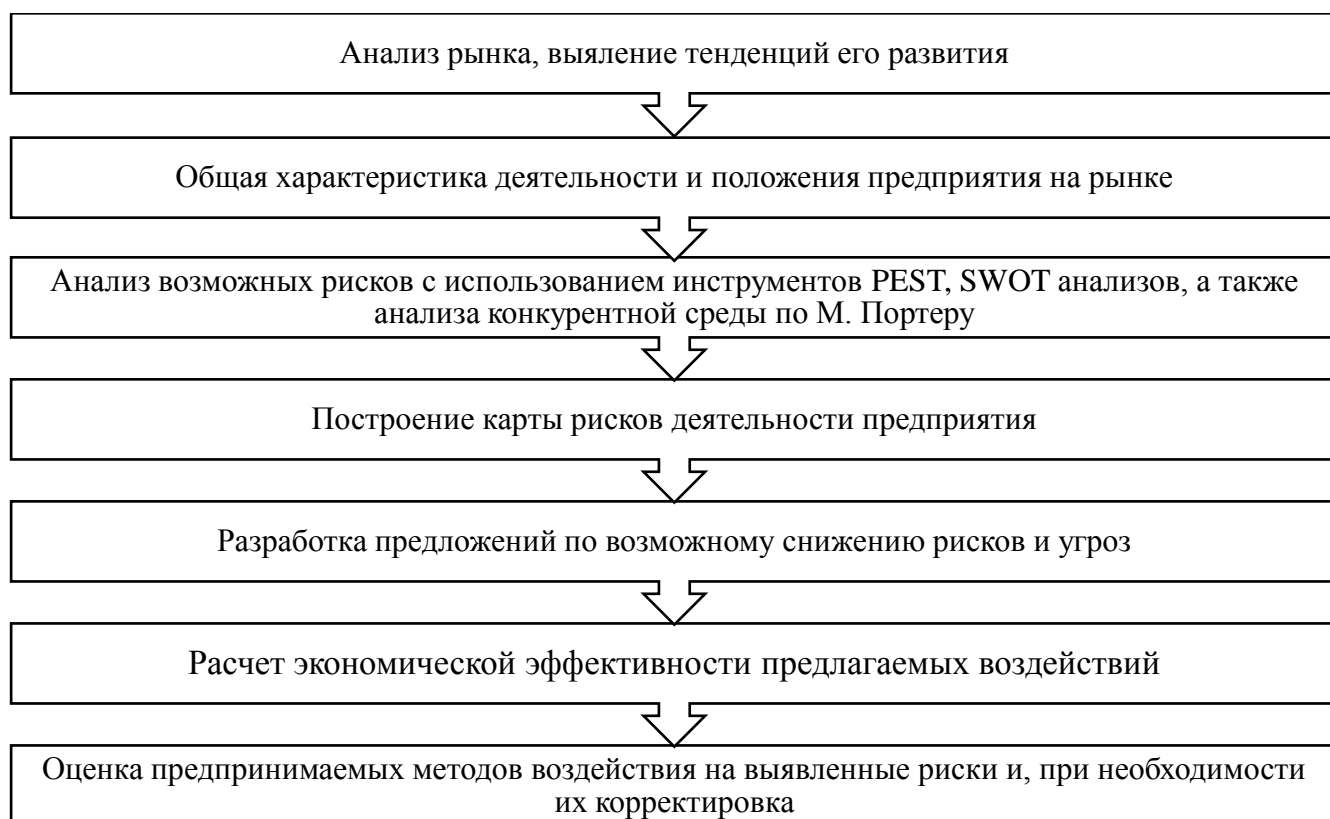


Рисунок 1.7 – Алгоритм анализа и управления рисками и угрозами предприятия

Таким образом, представленный на рисунке выше алгоритм для анализа и управления рисками и угрозами, включающий в себя различные виды анализа, позволяет обеспечить системный подход к изучению рисков и угроз предприятия и дать общую оценку сложившемуся положению на предприятии для принятия финансовых и управленческих решений.

С помощью рассмотренного алгоритма, можно проанализировать риски и угрозы предприятия и предложить стратегию по повышению эффективности деятельности предприятия.

Подводя итог, теоретические и методические основы анализа рисков и угроз хозяйствующего субъекта, рассмотренные в данной главе, являются основополагающей базой, применяемой в дальнейших главах на практике.

Выводы по разделу один

Подводя итог первого раздела, можно отметить, что нами были рассмотрены такие понятия как опасность, причем как с общей, так и с экономической стороны, обозначено понятие экономической безопасности. Также выделили уровни экономической безопасности и более подробно рассмотрели микроэкономический уровень, на котором находится экономическая безопасность предприятий.

Выделили понятие экономическая безопасность предприятия как состояние субъекта хозяйствования, при котором происходит накопление и активное вложение капитала, устойчивый рост ключевых показателей деятельности, улучшенное качество управления, в том числе и рисками, осуществляются новшества в области технологий и информационной базы.

Дали характеристику функциям экономической безопасности и выявили общую цель функций, которая проявляется в обеспечении безопасности предприятия от рисков и угроз.

Рассмотрели основные цели обеспечения экономической безопасности предприятия, а именно обеспечение высокой экономической эффективности; предотвращение отрицательного воздействия на предприятие; обеспечение высокой деловой активности, и, соответственно, обеспечение финансовой стабильности и независимости предприятия.

Разобрали классификацию деления факторов экономической безопасности на внешние (макроэкономические, рыночные и прочие) и внутренние (финансовые, производственные, кадровые, материально-технического, обеспечения, инвестиционно-технологические, сбытовые и экологические).

Угрозы экономической безопасности предприятия – это такое неблагоприятное развитие событий, в результате которых образуется возможность, либо увеличивается вероятность нарушения нормального

функционирования предприятия, нанесения предприятию любого вида ущерба, включая материальный.

Оценку рисков и угроз предприятия можно проводить при помощи следующих инструментов анализа: внешней среды на основании PEST - анализа; конкуренции в отрасли - анализа пяти сил Портера; оценки реального стратегического положения компании - SWOT-анализа; построением карты рисков, для классификации рисков по степени их существенности и вероятности для предприятия.

Рассмотрели алгоритм анализа и управления рисками и угрозами, включающий в себя различные виды анализа, который позволяет обеспечить системный подход к изучению рисков и угроз предприятия и предложить стратегию по управлению рисками и угрозами деятельности предприятия.

Таким образом, в данном разделе была сформирована теоретическая база для проведения дальнейшего исследования.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СТО» НА РЫНКЕ ПРОИЗВОДСТВА СТРАЙКБОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

2.1 Краткое описание рынка страйкбола в Российской Федерации и тенденций его развития

Страйкбол – командная экстремальная игра, в которой стрельба ведётся из пневматического страйкбольного оружия пластиковыми шариками

В развитых странах, таких как Япония или США, страйкбол является официальным видом спорта. В этих странах созданы официальные страйкбольные сообщества и ассоциации, например, ColumbusAirsoftAssociation (США).

В России уже более 10 лет существует неформальная организация РСА (RSA) которая объединяет страйкболистов от Владивостока до Калининграда участвующих в международных играх. Созданная когда-то как команда для поездки на Крупнейшую в Европе международную игру BERGET в Швеции, в настоящий момент насчитывает больше сотни игроков с успехом, представляющих Россию на международных, в основном европейских играх. Об этих мероприятиях и РСА не раз писали в зарубежной прессе, есть репортаж 1 канала в программе «Служу Отечеству».

Сегодня в России существует достаточное количество общественных неформальных объединений – Ассоциация страйкбола, Совет Командиров, «Общество страйкбольных команд».

В 2014 г. появилась Федерация страйкбола. В России страйкбол признан видом спорта согласно Приказу Министерства спорта Российской Федерации №364 от 20 апреля 2018 года⁴⁰. Во всероссийском реестре видов спорта он зарегистрирован под номером 0340002311Л.

Рассмотрим статистику поисковых запросов по теме страйкбола. Количество запросов в месяц представлено в таблице 2.1.

⁴⁰Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 20.04.2018 № 364 «О признании и включении во Всероссийский реестр видов спорта спортивных дисциплин, вида спорта и внесении изменений во Всероссийский реестр видов спорта»

Таблица 2.1 – Количество поисковых запросов «страйкбол» в сравнении с некоторыми олимпийскими видами спорта в России и СНГ, запросов в месяц*

Вид спорта	Количество поисковых запросов
Страйкбол	103 869
Бейсбол	78 913
Конный Спорт	56 874
Керлинг	53 656
Водное поло	45 592
Триатлон	43 469
Скейтбординг	14 308
Софтбол	4 448
*Источник: данные сервиса https://wordstat.yandex.ru/ Дата обращения: 16.05.2020	

На основе рассмотренных данных можно сделать вывод о том, что количество поисковых запросов «страйкбол» за месяц превышает 100 тысяч, что значительно выше известных многим олимпийских видов спорта.

Ниже, в таблице 2.2 рассматривается популярность запроса по регионам Российской Федерации.

Таблица 2.2 – Количество запроса «страйкбол» по округам РФ, запросов в месяц

Округ	Количество запросов
Центральный федеральный округ	37 448
Северо-Западный федеральный округ	17 568
Приволжский федеральный округ	14 778
Сибирский федеральный округ	9 235
Уральский федеральный округ	9 187
Южный федеральный округ	8 129

На основе данных, представленных выше, можно сделать вывод о том, что страйкболом интересуются люди по всей России. Наибольшая популярность

представлена в Центральном, Северо-Западном и Приволжском федеральном округе.

Ниже рассмотрим тенденции рынка страйкбола:

1) страйкбол в России приобрел черты общественного движения. Страйкбол особенно полюбился людям, которые любят участвовать в играх, максимально приближенным к реальным условиям, состязания проводятся преимущественно на открытом воздухе, а размер полигона порою составляет несколько гектаров, за счёт чего можно устроить чуть ли не полноценную «войну» и люди живут в игре по несколько дней;

2) в России наблюдается заметный рост внимания государства к военно-патриотическому воспитанию молодежи. Следствием этого стало появление ряда общественных организаций, содействующих в этом государству, они же содействуют развитию.

Федерации военно-тактических игр России, цель которой превращение военно-тактических игр в неотъемлемую часть жизни любого активного гражданина России

— военно-патриотические парки;

— центры военно-тактических игр;

— с 2019 года в школах должны появляться военно-патриотические отряды школьников.

Все это популяризирует военно-тактические игры и, следовательно, развивает страйкбол.

Также можно выделить и сдерживающие тенденции в развития рынка страйкбола:

1) отсутствие подходящих полигонов и помещений. Земельные участки, удовлетворяющие страйкбольным нуждам, часто дороги, арендная стоимость таких полигонов делает проведение игр нерентабельным. По этой причине мало кто решается инвестировать в проведение игр и оборудование полигонов;

2) рынок имеет достаточно сложную структуру. Производители и организаторы игр, клубы, профессиональные команды и одиночные игроки находятся в взаимосвязаны, если с рынка уходит одно звено, то часто рушится вся цепочка. Поэтому в развитии страйкбола заинтересованы абсолютно все участники рынка;

3) страйкбольные игры достаточно затратные, как по денежному фактору, так и по фактору времени.

Игроков можно разделить на три группы (рисунок 2.1)



Рисунок 2.1 – Сегменты игроков в страйкбол

На основе рисунка, представленного выше рассмотрим сегменты игроков более подробно:

1) Первый сегмент – это профессиональные игроки, которые имеют своё собственное снаряжение и которые ищут полигоны для проведения своих соревнований. Несмотря на наиболее серьёзный подход к игре, они меньше остальных заинтересованы в услугах организаций, которые занимаются проведением игр. Предпочитают самостоятельно искать места для игр. Им интересно состоять в клубах, которые занимаются непосредственно поиском противоборствующих команд и организацией полноценных состязаний;

2) Полупрофессиональные игроки – это люди, которые также достаточно сильно увлечены страйкболом, но не имеют при этом снаряжения, вынуждены обращаться за арендой экипировки в сторонние организации. Такие игроки ценят

легальность проводимых соревнований и нуждаются в дополнительной поддержке и обеспечении безопасности во время проведения игры;

3) Любители – это люди, которые воспринимают страйкбол просто как возможный способ проведения досуга и не увлечены сильно им. Они редко участвуют в полноценных соревнованиях, предпочитая изредка посещать полигон для возможности пострелять друг в друга, собрав массу положительных впечатлений и сделав большое количество фотографий.

Далее рассмотрим основные виды производимого страйкбольного оружия на примере рисунка 2.2.

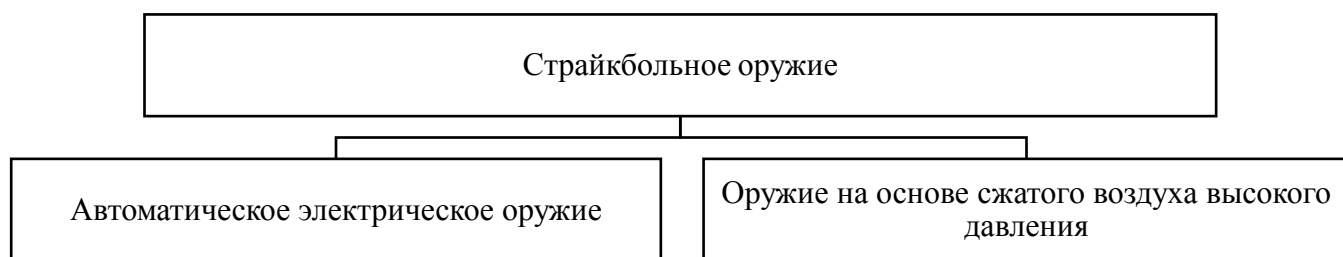


Рисунок 2.2 – Основные виды производимого страйкбольного оружия

Таким образом, страйкбольное оружие производится на базе следующих двух систем:

– автоматическое электрическое оружие (АЭО). Для питания страйкбольных приводов обычно используют аккумуляторы или батареи, позволяя тем самым работать электрическому мотору, они запускают циклы внутреннего поршня или пружины для того, чтобы выстреливать шары. Возможен автоматический, с отсечкой по 3 выстрела, или полуавтоматический огонь, что и дает этому оружию название «автоматическое электрическое оружие»;

– оружие на основе сжатого воздуха высокого давления (ВВД). Ввиду небольшого количества движущихся и нагруженных деталей ВВД системы очень надежные, а некоторые из них значительно стабильнее АЭО за счет использования сжатого воздуха, который не подвержен влияниям температуры и общих конструктивных особенностей. Воздух в баллоне ВВД находится под

давлением 200–300 атмосфер. На баллоне стоит регулятор, снижающий давление на выходе до ~60 атмосфер, что примерно равно давлению CO₂ в баллончиках. Далее воздух попадает в следующий регулятор, который снижает давление до 5–10 атмосфер, являющихся рабочим для ВВД систем. Система внутри винтовки, представляет собой механизм, которая отвечает за дозирование объёма газа, выходящего через ствол при каждом выстреле.

Индустрия страйкбола в России представляет собой взаимосвязанную систему, которая представлена на рисунке 2.3.

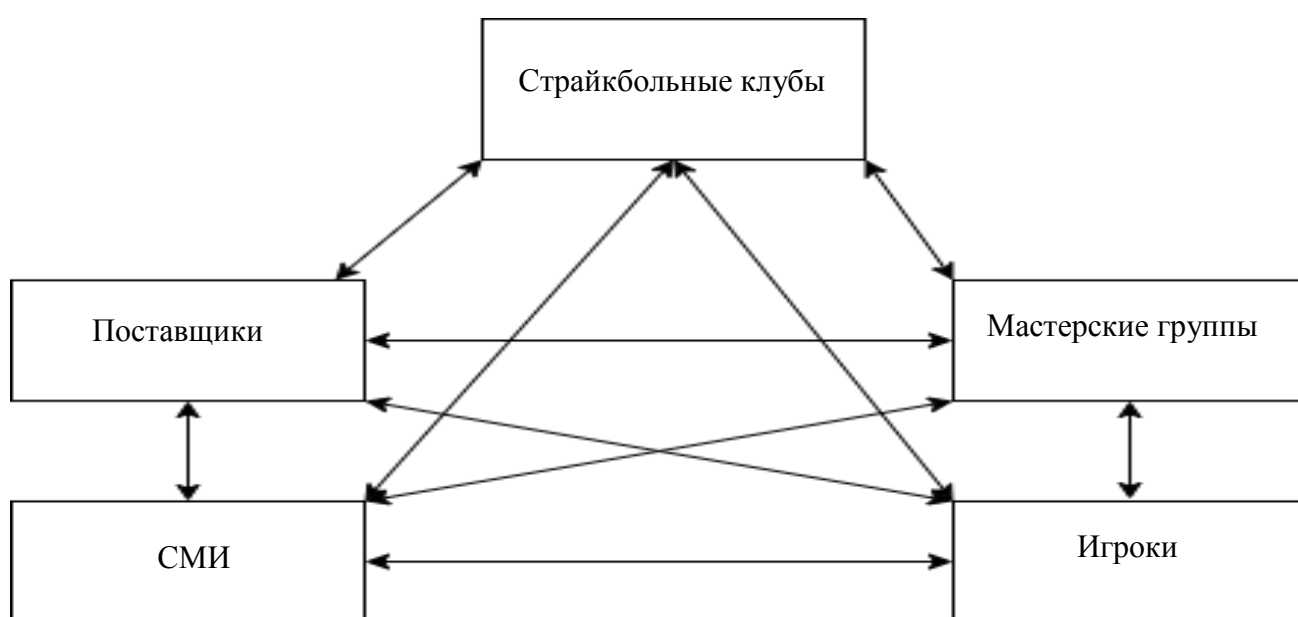


Рисунок 2.3 – Схема страйкбольной системы взаимодействия

Так, страйкбольная система взаимодействия состоит из:

- страйкбольных клубов;
- мастерских групп, которые организуют страйкбольные игры разных масштабов;
- поставщиков товаров и услуг (страйкбольных магазинов, мастерских, производителей и т. д.);
- страйкбольных СМИ и информационных ресурсов;
- игроков.

Каждый элемент системы, так или иначе, взаимодействует с другими элементами:

Страйкбольные клубы проводят игры с прокатным оборудованием (тем самым, привлекая новых игроков в страйкбол), размещают рекламу в СМИ, покупают товары и услуги у поставщиков, а также стимулируют потребность в товарах и услугах, организуют сами и поддерживают организацию больших игр.

Мастерские группы организуют игры, на которые приезжают старые и новые игроки, стимулируют потребность в страйкбольных товарах и услугах, генерируют информационные поводы для СМИ, размещают рекламу в клубах и СМИ.

Игроки для участия в играх покупают товары и услуги, получают информацию из СМИ, пользуются услугами клубов, участвуют в играх.

Страйкбольные СМИ анонсируют и освещают мероприятия, рекламируют услуги клубов, магазинов. Делают обзоры товаров и услуг. Привлекают новых игроков, генерируют спрос, популяризируют страйкбол.

Поставщики товаров и услуг снабжают игроков всем необходимым, генерируют информационные поводы для СМИ, выступают спонсорами для мастерских групп, СМИ, клубов.

Одним из игроков рынка страйкбольного оборудования, а именно производителем и поставщиком на территории Челябинской области является предприятие ООО «Страйкбольное Тактическое Оружие» (ООО «СТО»). В этой связи и в соответствии со вторым этапом представленного выше алгоритма, далее дадим характеристику ООО «СТО».

2.2 Общее описание деятельности ООО «СТО» и его положения на рынке

Наименование предприятия полное: ООО «Страйкбольное Тактическое Оружие». Наименование предприятия, сокращенное: ООО «СТО».

Уставный капитал составляет: 20 000,00 руб.

Учредителями являются:

1) Старков Евгений Павлович, 10 000,00 руб. (50%),ИНН744406874996.

2) Горбунов Андрей Викторович, 10 000,00 руб. (50%), ИНН 744505694232.

Юридический адрес: 455023, Челябинская область, г. Магнитогорск, ул. Чапаева, д. 13, пом. 1.

Общество с ограниченной ответственностью «Страйкбольное Тактическое оружие» (ООО «СТО») работает с мая 2010г. в г. Магнитогорске Челябинской области под брендом «9x39», специализируется на разработке и производстве высококопийного страйкбольного оружия и аксессуаров (тактические обвесы, магазины, тактические цевья, прицелы, запасные части автоматов).

Основным направлением деятельности является производство автоматов электропневматических самозарядных для игры в страйкбол, калибра 6 мм с дульной энергией не более 3,0 Дж: «ВССМ», «ВСС Винторез», «АС ВАЛ», «9А-91», «СР-3М», «ВСК-94». Так же производятся корпуса автоматов для последующей установки комплектов лазертага.

ООО «СТО» производит электропневматические модели страйкбольного оружия для спортивных игр и развлечений совершеннолетних, тренировки личного состава МО, РОСГВАРДИИ, МВД, военно-патриотического воспитания и допризывной подготовки.

Страйкбольное оружие может использоваться как для страйкбольной игры, так и для подготовки личного состава специальных подразделений МО, РОСГВАРДИИ, МВД, а также в государственных программах допризывной подготовки, военно-патриотического воспитания молодёжи, программах и курсах по отработке навыков стрельбы, обращением с оружием.

При этом достаточно широко используются партнерские отношения, как с поставщиками сырья и комплектующих, так и с потребителями, получающими от предприятия изделия в виде полуфабрикатов. Так, например, один из ключевых потребителей – ООО «Лазертаг» (г. Смоленск) – самый крупный производитель

лазертаг оборудования в РФ – приобретает корпуса образцов производимого страйкбольного оружия для установки своего лазерного оборудования.

Все модели страйкбольного оружия от ООО «СТО» – бренда «9x39», выполняются максимально копиинно относительно оригинального боевого огнестрельного оружия.

Страйкбольная продукция ООО «СТО» имеет все необходимые сертификаты соответствия, а выпускаемые виды продукции запатентованы.

Продукция изготавливается, на современном оборудовании, по технологиям, отвечающим требованиям, предъявляемым к её выпуску, система качества ООО «СТО» имеет международный сертификат органа g-serti соответствия международному стандарту ISO 9001:2015 (уровень iaf) в области «разработки, изготовления, реализации, организации ремонта и обслуживания пневматических игрушек (страйкбольный автомат) менее 3 Дж».

Организационная структура управления представлена на рисунке 2.4.

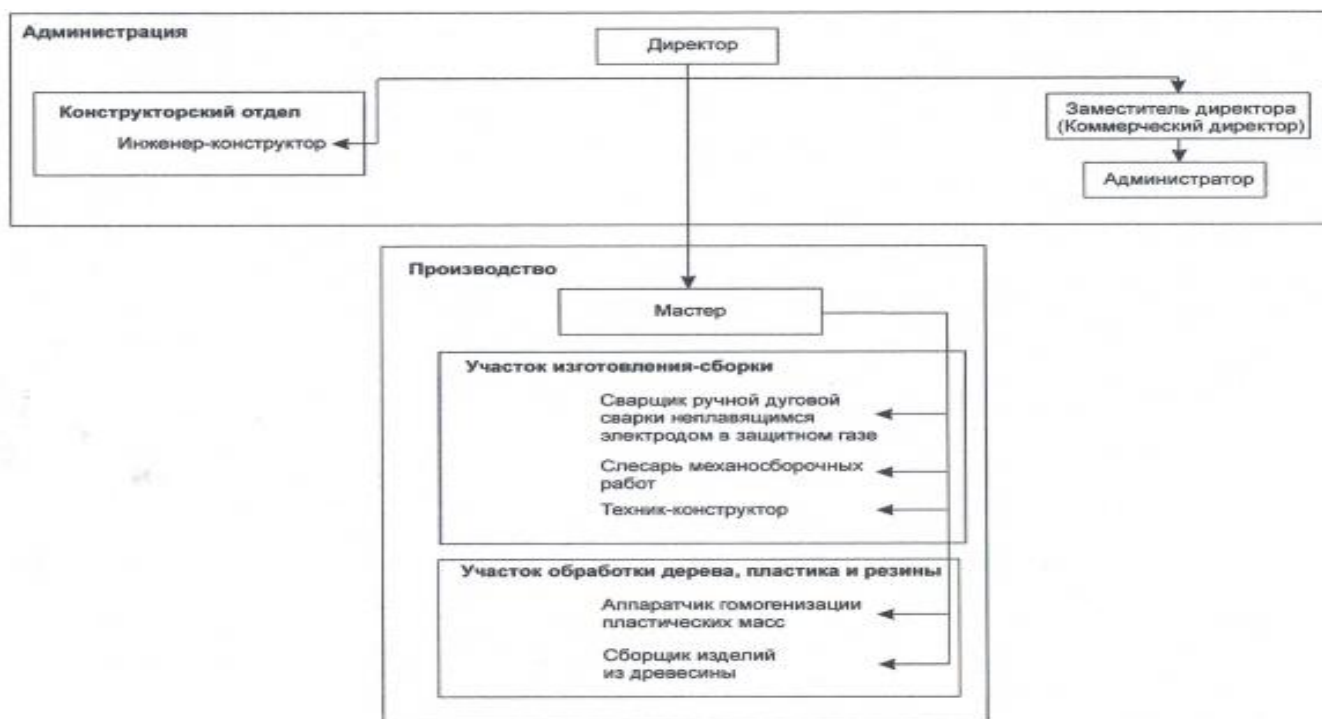


Рисунок 2.4 – Организационная структура управления ООО «СТО»

На основе представленного выше рисунка, можно сделать вывод о том, что на предприятии имеется четкая структура управления.

Рассмотрим подробнее персонал предприятия на примере таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Персонал ООО «СТО» за 2019 г.

Должность	Количество единиц
Директор	1
Заместитель директора	1
Инженер-конструктор	1
Мастер	1
Техник-конструктор	1
Слесарь механосборочных работ	1
Сварщик ручной дуговой сварки неплавящимся электродом в защитном газе	1
Сборщик изделий из древесины	1
Администратор	1
Аппаратчик гомогенизации пластических масс	1

Таким образом, на предприятии трудятся 10 человек. Управляющая команда предприятия, представлена в лице генерального директора, коммерческого директора (также совмещает обязанности главного бухгалтера) и технического директора, (совмещающего также обязанности главного конструктора). Все члены управляющей команды имеют высшее образование и достаточный опыт руководящей работы.

Существующая команда предприятия характеризуется следующими достижениями:

– есть знания и опыт по производству и продаже страйкбольного оружия в условиях ограниченных ресурсов. Так, объём производства и продаж за три последних года (2017–2019) вырос в 2,07 раза;

– имеется собственная линейка страйкбольного оружия, опыт проектирования и интеллектуальной защиты собственных разработок (патенты, лицензии, сертификаты), наличие апробированных технологий «ноу-хау» в производстве страйкбольного оружия, обоснованного и проверенного подхода для дальнейших разработок;

– есть знания и опыт по реализации производственных инновационных проектов, опыт международного взаимодействия.

На предприятии имеется конструкторский отдел, постоянно работающий над усовершенствованием конструкции и технологии изготовления выпускаемой продукции. Все усилия и действия ООО «СТО» направлены на то, чтобы страйкбольная продукция была надежна, максимально приближена к оригиналу, удобна в эксплуатации и доступна для пользователей, как в России, так и за рубежом.

ООО «СТО» имеет в собственности производственный цех Общая площадь помещения 1000 кв.м, существует возможность увеличения производственной площади. В наличии имеется грузоподъемное оборудование грузоподъемностью до 3 т; высота подъема груза – 4м.

Рассмотрим план производственного цеха на примере рисунка 2.5.

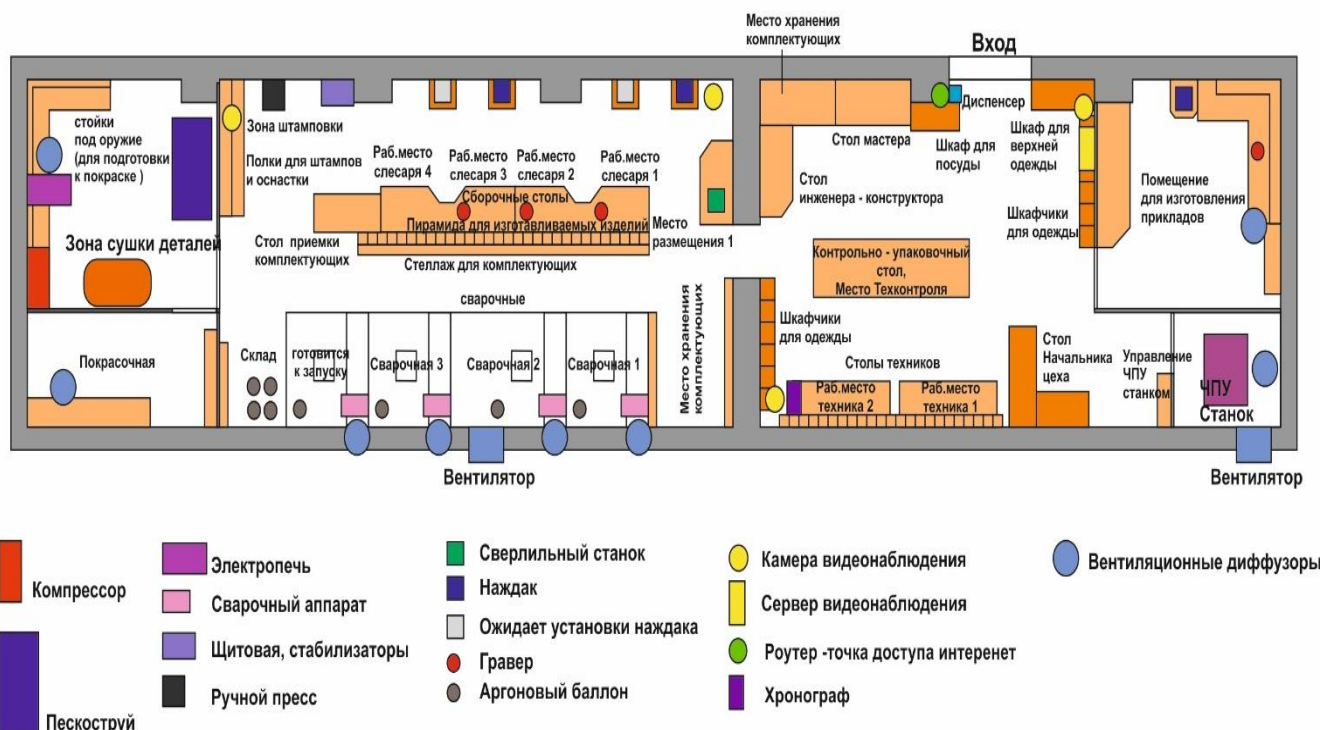


Рисунок 2.5 – План цехов ООО «СТО».

Технологическое оборудование размещено в цехе в полном соответствии с принятой организационной схемой производства. Причем, оборудование располагается по типам технологического оборудования, на предприятии предусмотрены площадки для складирования, подъема и опускания грузов, а также места хранения технологического запаса. Также у предприятия имеется возможность расширения.

Для производства используются высококачественные компоненты, закупаемые у Китайских и отечественных поставщиков.

Рассмотрим структуру поставщиков ООО «СТО» на примере таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Структура поставщиков ООО «СТО» за 2019 г

Поставщик	Поставляемые товары	Страна	Общий объем поставок, руб.	Доля в общем объеме поставок, %
Xianglong (Shenzhen) Plastic Technology Co., Ltd.	Пластиковые детали	Китай	765 554,48	33,2
Shandong JTC Plastic Products Co., Ltd	Пластиковые детали	Китай	500 377,48	21,7
ООО «ЧЗСК»	листовые детали корпуса	Россия	343 577,16	14,9
ООО «Верхнеуральские Станки»	токарно-фрезерные детали	Россия	232 894,59	10,1
Shenzhen Lianguang Communication Technology Co., Ltd.	Литий-ионные аккумуляторы, печатные платы	Китай	209 835,72	9,1
Changzhou Mingren 3D Technology Co.,Ltd	Пластиковые детали	Китай	112 988,46	4,9
ИП Богушев И. В.	токарные детали	Россия	73 788,38	3,2
ShijiazhuangOurpcbTech. Ltd.	Пластиковые детали	Китай	66 870,72	2,9
Итого	-	-	2 305 887,00	100,0

Представим данные, рассмотренные в таблице выше в виде диаграммы (рисунок 2.6).

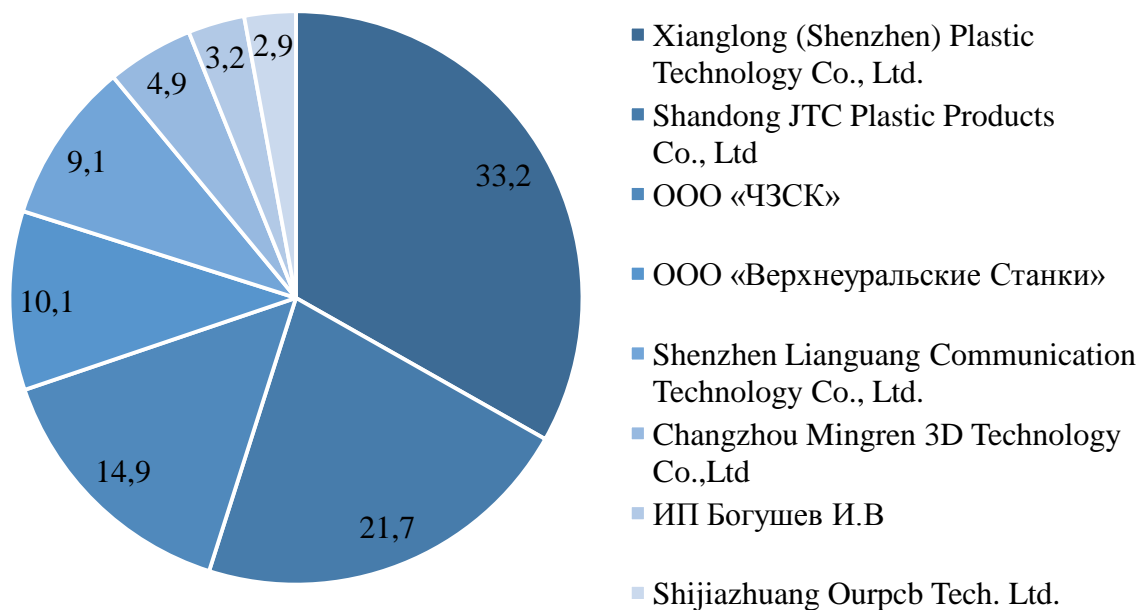


Рисунок 2.6 – Структура поставщиков ООО «СТО» за 2019 г., %

На основе данных таблицы 2.4 и рисунка 2.6 можно сделать вывод о том, что доля иностранных поставщиков составляет более 70% от общего числа поставщиков. Ключевыми партнерами ООО «СТО» являются Xianglong (Shenzhen) PlasticTechnologyCo., Ltd. (Пластиковые детали), ShandongJTCPlasticProductsCo., Ltd (Пластиковые детали)

Что касается отечественных поставщиков, то ключевыми партнерами ООО «СТО» являются ООО «Верхнеуральские Станки» (токарно-фрезерные детали), ООО «ЧЗСК» (листовые детали корпуса), ИП Богушев И.В. (токарные детали) и др.

Далее рассмотрим основные виды продукции предприятия, что представлено в таблице 2.5.

Таким образом, предприятие производит страйкбольное оружие на базе систем АЭО и ВВД, большой разброс цен на один и тот же вид автомата обусловлен выбором системы действия оружие и предпочтениями заказчиков относительно модификаций оружия. Также предприятие производит аксессуары для игры в страйкбол, рукоятки, чехлы.

Таблица 2.5 – Ассортимент продукции ООО «СТО»

Страйкбольное оружие		
	Название	ВСС Винторез с темным снайперским прикладом
	Материал	Сталь, пластик
	Цена, руб.	От 30000 до 55000
	Название	КИТ ВСС Винторез для системы
	Материал	Сталь, пластик
	Цена, руб.	От 20000 до 45000
	Название	АС ВАЛ с телескопическим прикладом и планкой
	Материал	Сталь, пластик
	Цена, руб.	От 25000 до 50000
Аксессуары		
	Название	Армейский чехол
	Материал	Брезент, кожа, пластик
	Цена, руб.	1500
	Название	Рукоять черная
	Материал	Пластик
	Цена, руб.	1000

На примере таблицы 2.6 рассмотрим объемы продаж продукции предприятия за период с 2017-2019 гг.

Таблица 2.6 – Объемы продаж ООО «СТО» за период 2017-2019 гг., руб.

Объемы продаж	2017		2018		2019		Темп роста цен 2018/2017	Темп роста цен 2019/2018
	штук	средняя цена	штук	средняя цена	штук	средняя цена		
Выпускаемое страйкбольное оружие АЭО	35	26490	41	27420	67	28653	103,51%	104,50%
Выпускаемое страйкбольное оружие на ВВД	33	48844	39	50600	65	53020	103,60%	104,78%
Аксессуары и корпуса	85	1294	89	1285	90	1375	99,30%	107,00%

Таким образом, можно отметить, что темп роста цен на продукцию предприятия приблизительно соответствует темпу инфляции. Рост показателей выручки обуславливается, тем фактором, что предприятие в 2019 году произвело и реализовало продукции практически в 1,5 раза по сравнению с 2018 годом.

Далее рассмотрим средние затраты на реализацию продукции предприятия на примере таблицы 2.7.

Таблица 2.7 – Средние затраты на реализацию единицы продукции ООО «СТО» за период 2017-2019 гг., руб.

Средние затраты на производство единицы продукции	Период			Темп роста цен	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Выпускаемое страйкбольное оружие АЭО	24270	25379	26684	104,57%	105,14%
Выпускаемое страйкбольное оружие на ВВД	44821	46925	49442	104,69%	105,36%
Аксессуары и корпуса	1158	1150	1230	99,31%	106,96%

Рассматривая данные, представленные выше, можно отметить, что рост себестоимости производства продукции хоть, также приблизительно соответствует темпам инфляции, но всё же превышает темп роста цен на продукцию.

В 2019 году предприятие расширило географию продаж и начало работу на экспорт, рассмотрим объемы продаж предприятия по странам ниже, на примере таблицы 2.8.

Таким образом, в объеме продаж предприятия наибольшую долю занимают Россия и страны СНГ (78,89%), далее идёт США (4,97%), так же стоит отметить, что предприятие экспортирует продукцию во многие европейские страны, Канаду и Гонконг.

Таблица 2.8 – Объем продаж ООО «СТО» по странам за 2019 г., руб.

Страна	Объем продаж, руб.	Доля в общем объеме продаж
Россия и СНГ	4 326 901	78,89%
Соединенные Штаты Америки	272700	4,97%
Чехия	195819	3,57%
Франция	185330	3,38%
Испания	117500	2,14%
Канада	97700	1,78%
Великобритания	62800	1,14%
Швеция	56550	1,03%
Польша	48050	0,88%
Гонконг	36 200	0,66%
Румыния	30 700	0,56%
Венгрия	29 100	0,53%
Германия	25 650	0,47%
Итого	5 485 000	100,00%

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО «СТО» на основе таблицы 2.9.

Таблица 2.9 – Основные показатели деятельности ООО «СТО» за период 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

Показатели	Период			Темп роста цен	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Выручка	2649	3212	5485	121,25%	170,77%
Себестоимость продаж	2427	2973	5108	122,50%	171,81%
Прибыль	222	239	377	107,66%	157,74%
Рентабельность продаж, %	8,38	7,44	6,87	88,78%	92,34%
Чистая прибыль	177	195	316	110,17%	162,05%
ROE, %	66,17	43	44,26	64,98%	102,93%
ROS, %	6,68	6,07	5,76	90,87%	94,89%

Таким образом, выше были приведены основные показатели деятельности предприятия, были рассмотрены показатели выручки, которая составила 5 485 тыс. руб. в 2019 году, при себестоимости продаж 5 108 тыс. руб., а рентабельность составила 6,87%, соответственно деятельность предприятия коммерчески выгодна.

С помощью рисунка 2.7 проведем анализ показателей выручки, прибыли, и чистой прибыли.

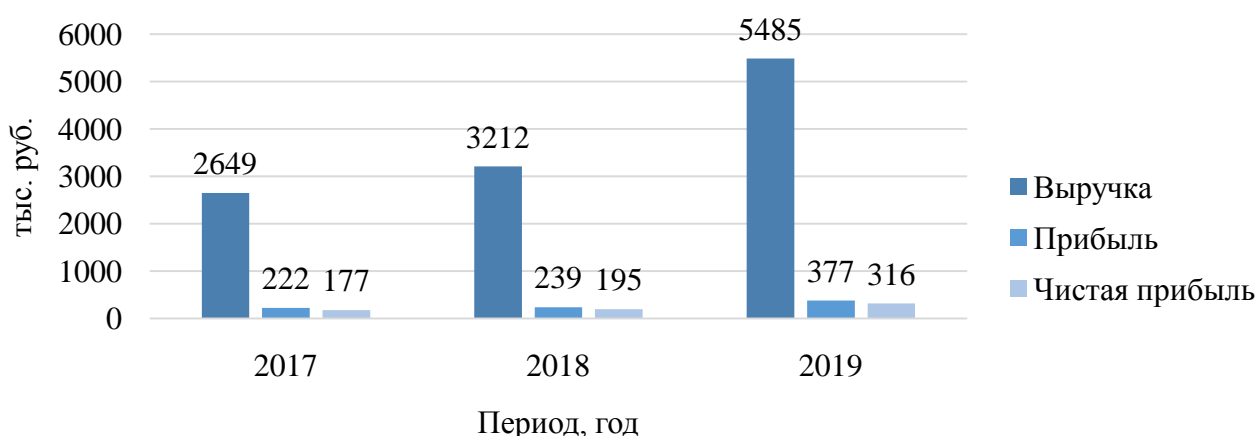


Рисунок 2.7 – Выручка, прибыль и чистая прибыль ООО «СТО» за период 2016 –2018 гг., тыс. руб.

На основе представленных выше данных можно сделать вывод о том, что предприятие стабильно развивается, по сравнению с 2017 годом в 2019 году выручка выросла в 2,07 раза, прибыль выросла в 1,69 раза, а чистая прибыль в 1,78 раза. Таким образом предприятие имеет тренд на увеличение выручки, а также прибыли и чистой прибыли, за счет увеличения количества продаж и экспорта продукции.

В следующем параграфе рассмотрим основные риски и угрозы ведения деятельности ООО «СТО»

2.3 Оценка рисков и угроз деятельности предприятия ООО «СТО»

В первом разделе был рассмотрен алгоритм анализа и управления рисками и угрозами предприятия, включающий в себя следующие виды анализа деятельности предприятия: PEST – анализ; анализ конкуренции по М. Портеру; SWOT – анализ; построение карты рисков. С помощью рассмотренного алгоритма, далее проанализируем риски и угрозы предприятия.

Начнем с анализа внешней среды ООО «СТО» при помощи PEST-анализа.

Политические факторы оказывают влияние на компанию на среднем уровне есть вероятность возникновения тенденции к регулированию отрасли, также влияние оказывает текущее и будущее законодательство, например, изменение таможенного законодательства, регулирующее правила работы в отрасли, но вероятность каких-либо изменений низкая.

Наибольшее влияние на деятельность компании оказывают экономические внешние факторы. Большая часть издержек компании – это переменные издержки, издержки на сырье, логистические издержки. К тому же, важным фактором является расположение компании – уникальной в Челябинской области.

Так же, повышаются и таможенные пошлины, и сроки поставки оборудования, а т.к. мы используем зарубежное оборудование, то это повышает стоимость оборудования, что повышает стоимость проекта, уменьшая при этом прибыль и количество проектов.

Важность социальных факторов отмечена наличием тренда здорового образа жизни, а также тем, что основная часть граждан не настроена на формирование накоплений.

Технологические факторы играют немаловажную роль в деятельности компании, поскольку производство уникально и требует определенной техники и оборудования.

Сведем все факторы, рассмотренные выше в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 – Сводная таблица факторов PEST-анализа

Политические (P)	Экономические (E)
Экономические санкции на покупку зарубежных товаров Правительственная поддержка малого и среднего бизнеса Рост торгового оборота с Китаем Рост внимания государства к военно-патриотическому воспитанию молодежи Необходимость военного обучения	Уровень располагаемых доходов населения снижается. Наблюдаются рост курсов основных валют по отношению к рублю Средний уровень конкуренции на рынке. Уровень инфляции
Социальные (S)	Технологические (T)
Люди предпочитают тратить свой доход и не настроены на формирование долгосрочных накоплений; В тренде активный образ жизни;	Низкое количество специальных полигонов и помещений Развитие технологий производства Изобретение новых вариантов страйкбольного оружия

Итогом приведенного PEST-анализа является список как положительных, так и отрицательных факторов внешней среды, которые влияют на предприятие. Из отрицательных наиболее влиятельными факторы можно назвать:

- 1) уровень располагаемых доходов населения снижается;
- 2) наблюдаются рост курсов основных валют по отношению к рублю;
- 3) низкое количество специальных полигонов и помещений.

Из наиболее влиятельных положительных можно выделить:

- 1) средний уровень конкуренции на рынке;
- 2) правительственная поддержка малого и среднего бизнеса;
- 3) развитие технологий производства.

Далее перейдем к рассмотрению модели пяти конкурентных сил М. Портера для анализа конкурентной среды ООО «СТО». Полный анализ проведен в приложении А, таблицы Б.3 – Б.6.

Краткие итоги анализа рассмотрим ниже на примере таблицы 2.11.

Таблица 2.11 – Краткие итоги анализа конкурентных сил по М. Портеру для ООО «СТО»

Силы давления	Итог проведенного анализа
Сила давления текущих конкурентов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции
Сила давления клиентов	Средний уровень угрозы ухода клиентов
Сила давления новых конкурентов	Средний уровень угрозы входа новых игроков
Сила давления поставщиков	Средний уровень влияния поставщиков
Сила давления товаров-заменителей	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Ниже рассмотрим подробнее каждую конкурентную силу:

1. Силы конкуренции центрального ринга. В данной отрасли наблюдается средний уровень конкуренции, почти у каждого предприятия, которое смогло закрепиться на рынке, есть своя ниша и возможность бесперебойного производства и функционирования, глобализация позволяет реализовывать товар на рынках многих стран. Рынок имеет тенденцию к росту. Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам.

Таким образом, уровень конкуренции центрального ринга можно оценить, как средний.

2. Силы конкуренции, обусловленные угрозой со стороны товаров заменителей. Так как товар уникальный в своем роде, то косвенных товаров заменителей нет. Существуют прямые товары заменители, то есть товары других марок, обладающих схожими характеристиками.

Товары производства ООО «СТО» отличаются высоким качеством при конкурентной цене, а также качества сервиса, обусловленное производством в России, позволяет оценить влияние данного фактора конкуренции как среднее.

3. Силы конкуренции, обусловленные угрозой появления новых конкурентов. В рассматриваемой отрасли существуют существенные барьеры входа на рынок, такие как:

– высокий уровень первоначальных вложений, так как значительное число деталей изготавливается из различного рода неметаллических материалов, в том числе, и пластических масс, необходимо специфическое, дорогостоящее оборудование;

– дефицит кадров в отрасли, производство страйкбольного оружия требует высокой технической квалификации и команды специалистов, поскольку необходимо работать с различными материалами, такими как: печатные платы, пластик, дерево, резина, металл. Также в отрасли существует интеллектуальная защита разработок (патенты, лицензии, сертификаты).

Все это позволяет оценить влияние фактора угрозы появления новых конкурентов как среднее.

4. Экономический потенциал поставщиков. Исходя из рассмотренной выше структуры поставщиков ООО «СТО», представленной в таблице 2.4 был сделан вывод о том, что доля поставщиков из Китая составляет приблизительно 70% от общего объема поставок. Так как закупки осуществляются в долларах и из-за рубежа. То существует риск удорожания комплектующих в результате роста валюты, а также в связи с последними событиями, стоит отметить влияние коронавируса на возможные сбои поставок товаров из Китая.

Зависимость от Российских поставщиков не настолько ярко выражена, закупаемый товар не является уникальным в отличии от сложных механизмов, заказываемых из Китая и хотя у ООО «СТО» выстроены партнерские отношения с отечественными поставщиками при необходимости можно будет заменить их без особых трудностей.

Таким образом, можно оценить влияние зарубежных поставщиков как высокое, а Российских как низкое. Общее влияние оценивается как среднее.

5. Экономический потенциал покупателей.

Покупатели обладают значимостью и их немного, они покупают товар штучными партиями. Отрасль продавцов состоит из небольшого числа крупных фирм, которые разрабатывают товар с оглядкой на наиболее удачные продукты

конкурентов. Покупатель может переходить от одних компаний к другим, поскольку для покупателя выгодно пользоваться услугами нескольких поставщиков.

ООО «СТО» не имеет эффективной рекламной политики, что затрудняет возможность потребителей получать информацию относительно продуктов предприятия. Однако, продукция предприятия выгодно отличается ценой при отличном качестве продуктов, что делает продукцию ООО «СТО» привлекательной на Российском, особенно при тенденции снижении доходов населения, и зарубежных рынках.

Таким образом, можно оценить влияние потенциала покупателей как высокое.

Далее представим итоги SWOT – анализа деятельности ООО «СТО» (таблица 2.12) на основе экспертной оценки, представленной в приложении Б.8.

Таблица 2.12 – SWOT – анализ деятельности ООО «СТО»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1) Высокое качество продукции (21,17%) 2) Конкурентная цена (19,93%) 3) Наличие собственного производства (19,66%) 4) Высокий уровень квалификации существующей команды (9,79%) 5) Партнерские отношения с поставщиками (9,79%) 6) Устойчивое положение на рынке (8,72%) 7) Доверие существующих клиентов (7,21%) 8) Наличие международных сертификатов (3,74%)	1) Сильная зависимость от иностранных поставщиков (44,35%) 2) Отсутствие эффективной рекламной политики (23,85%) 3) Недостаток квалифицированных кадров в отрасли (19,68%) 4) Сезонный характер деятельности (7,57%) 5) Узкая специфика продаж (4,54%)
Возможности (O)	Угрозы (T)
1) Растущий рынок (24,90%) 2) Расширение производственной базы (24,19%) 3) Расширение модельного ряда (17,15%) 4) Снижение издержек (17,15%) 5) Развитие технологий производства (16,60%)	1) Невыполнение контрагентами обязательств (23,76%) 2) Повышение цен на сырье (23,25%) 3) Рост курсов основных валют по отношению к рублю (22,59%) 4) Падение доходов населения (21,26%) 5) Изменения в государственном регулировании отрасли (9,14%)

На основе PEST – анализа, анализа конкуренции по Портеру и SWOT – анализа составим вспомогательную таблицу для построения карты рисков (таблица 2.13)

Таблица 2.13 – Вспомогательная таблица для построения карты рисков ООО «СТО»

Название риска	Вероятность возникновения риска	Влияние риска
1. Рост курсов основных валют по отношению к рублю	Высокая	Высокое
2. Падение доходов населения	Крайне высокая	Высокое
3. Изменения в государственном регулировании отрасли	Крайне низкая	Среднее
4. Невыполнение контрагентами обязательств	Средняя	Крайне высокое
5. Повышение цен на сырье	Высокая	Высокое
6. Повышение таможенных пошлин	Средняя	Среднее
7. Появление новых конкурентов	Низкая	Среднее
8. Снижение качества сырья	Низкая	Крайне высокое
9. Снижение выручки	Низкая	Высокое
10. Снижение спроса на продукцию	Низкая	Высокое
11. Уход поставщиков с рынка	Низкая	Высокое
12. Усиление конкурентов	Средняя	Среднее

На основе данных, представленных выше построим карту рисков (рисунок 2.8)

На основе построения карты рисков можно сделать следующие выводы:

– в «красную» зону попали следующие риски:

- 1) рост курсов основных валют по отношению к рублю;
- 2) падение доходов населения;
- 3) невыполнение контрагентами обязательств;
- 4) повышение цен на сырье.

Нахождение этих рисков в «красной» зоне связано с большой зависимостью организации от иностранных поставщиков, а также потребителей. Сложившая тенденция роста курсов основных валют по отношению к рублю негативно сказывается на стоимости сырья, что в конечном итоге приводит к росту себестоимости и цены товара, что важно поскольку повышение цен при снижении

доходов населения приводит к снижению спроса на продукцию. С этими рисками необходимо бороться в первую очередь, поскольку конкурентная цена при высоком качестве продукции является преимуществом ООО «СТО» относительно конкурентов.

Также, так как наиболее важные поставщики предприятия находятся за рубежом, невыполнение ими своих обязательств срывает производственный цикл и значительно удлиняет финансовый цикл и, хотя вероятность данной угрозы средняя, но влияние на предприятие крайне высокое.

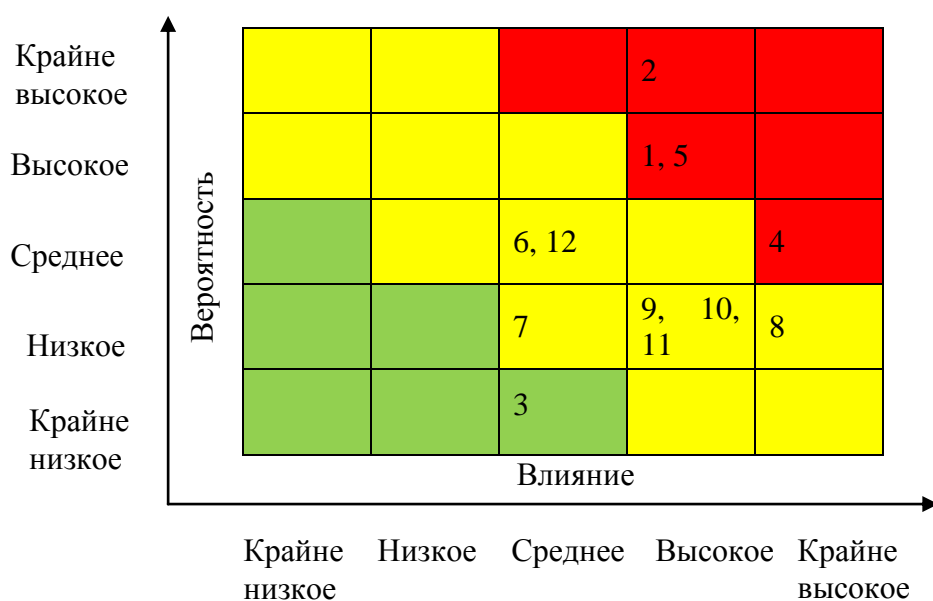


Рисунок 2.8 – Карта рисков для ООО «СТО»

Таким образом, в первую очередь необходимо сократить издержки производства и зависимость предприятия от иностранных поставщиков.

– в «желтую» зону попали следующие риски:

1) повышение таможенных пошлин. Поскольку 70% поставщиков осуществляют свою деятельность из Китая повышение таможенных пошлин негативно скажется на стоимости сырья и соответственно на конечной цене товара;

2) снижение качества сырья. Так как одним из главных преимуществ ООО «СТО» является высокое качество продукции, то снижение качества сырья может

негативно сказаться на товаре, поскольку он должен соответствовать расчетным нагрузкам, и при несоответствии возможны дополнительные издержки по гарантийным обязательствам;

3) появление новых конкурентов. Как уже было рассмотрено выше существуют существенные барьеры входа на рынок производства страйкбольной продукции. Поэтому вероятность данного риска можно рассматривать как низкую, однако появление новых конкурентов может уменьшить продажи предприятия;

4) снижение выручки. Значение выручки для предприятия переоценить невозможно, поскольку именно она используется для финансирования его деятельности. Отсутствие собственных средств, постоянно пополняющихся и находящихся в обороте, не позволит компании существовать на рынке длительное время. Однако предприятие стабильно наращивает экономические показатели, что позволяет оценить вероятность снижения выручки как низкая;

5) снижение спроса на продукцию. Рынок стабильно растет и развивается поэтому вероятность оценена как низкая. Однако, снижение спроса на продукцию повлечет за собой снижение финансовых показателей, что окажет высокое влияние на организацию;

6) уход поставщиков с рынка. Все поставщики ООО «СТО» ведут свою деятельность на рынке от 3 до 10 лет, поэтому вероятность оценена как низкая. Со всеми поставщиками выстроены партнерские отношения и так как предприятие сильно зависит от поставщиков уход ключевых из них повлечет дополнительные издержки для предприятия;

7) усиление конкурентов. В данной отрасли наблюдается средний уровень конкуренции, почти у каждого предприятия, которое смогло закрепиться на рынке, есть своя ниша и возможность бесперебойного производства и функционирования, глобализация позволяет реализовывать товар на рынках многих стран.

– в зеленую зону попал риск изменений в государственном регулировании отрасли. ООО «СТО» имеет международный сертификат органа g-serti соответствия международному стандарту ISO 9001:2015 (уровень iaf) в области «разработки, изготовления, реализации, организации ремонта и обслуживания пневматических игрушек (страйкбольный автомат) менее 3 Дж». Однако, изменения в регулировании отрасли могут повлечь за собой дополнительные издержки связанные с изготовлением продукции соответствующей новым стандартам.

В рамках проведенного выше SWOT – анализа деятельности предприятия были выявлены основные возможности ООО «СТО»:

- растущий рынок;
- расширение производственной базы;
- расширение модельного ряда;
- снижение издержек;
- развитие технологий производства.

В качестве инструмента снижения и нейтрализации рисков деятельности предприятия, в условиях растущего рынка полагаем, может быть предложено внедрение инвестиционного проекта по модернизации производственной базы, что позволит снизить издержки производства и расширить модельный ряд. Это также позволит обеспечить повышение уровня экономической безопасности предприятия, дальнейшее сохранение и наращивание клиентской базы, повышение прибыли за счет роста продаж в Российской Федерации и других странах. В этой связи мероприятия по снижению выявленных угроз предприятия, и оценка их эффективности будут рассмотрены в следующем разделе.

Выводы по разделу два

Страйкбол – командная экстремальная игра, в которой стрельба ведётся из пневматического страйкбольного оружия пластиковыми шариками.

Страйкбольное оружие производится на базе следующих систем: Автоматическое электрическое оружие (АЭО); оружие на основе сжатого воздуха высокого давления (ВВД).

Индустрия страйкбола в России представляет собой взаимосвязанную систему, которая состоит из: Страйкбольных клубов; Мастерских групп, которые организуют страйкбольные игры разных масштабов; Страйкбольных СМИ и информационных ресурсов; Поставщиков товаров и услуг.

Одним из предприятий на рынке страйкбольного оружия является ООО «СТО». Общество с ограниченной ответственностью «Страйкбольное Тактическое оружие» работает с мая 2010г. в г. Магнитогорске Челябинской области под брендом «9x39», специализируется на разработке и производстве максимально приближенного к оригиналу страйкбольного оружия и аксессуаров (тактические обвесы, магазины, тактические цевья, прицелы, запасные части автоматов).

ООО «СТО» производит электропневматические модели страйкбольного оружия для спортивных игр и развлечений совершеннолетних, тренировки личного состава МО, РОСГВАРДИИ, МВД, военно-патриотического воспитания и допризывной подготовки.

На предприятии работают 10 человек. Аппарат управления предприятием представлен в лице генерального директора, коммерческого директора (также совмещает обязанности главного бухгалтера) и технического директора, (совмещающего также обязанности главного конструктора). Все члены управляющей команды имеют высшее образование и достаточный опыт руководящей работы.

На предприятии имеется конструкторский отдел, постоянно работающий над усовершенствованием конструкции и технологии изготовления выпускаемой продукции.

ООО «СТО» имеет в собственности производственный цех. Общая площадь помещения 1000 кв.м., существует возможность увеличения производственной площади.

Для производства используются высококачественные компоненты, закупаемые у Китайских и отечественных поставщиков.

Доля иностранных поставщиков составляет более 70% от общего числа поставщиков. Ключевыми партнерами ООО «СТО» являются Xianglong (Shenzhen) PlasticTechnologyCo., Ltd. (Пластиковые детали), ShandongJTCPlasticProductsCo., Ltd (Пластиковые детали). Что касается отечественных поставщиков, то ключевыми партнерами ООО «СТО» являются ООО «Верхнеуральские Станки» (токарно-фрезерные детали), ООО «ЧЗСК» (листовые детали корпуса), ИП Богушев И.В. (токарные детали) и др.

В 2019 году предприятие расширило географию продаж и начало работу на экспорт, в объеме продаж предприятия наибольшую долю занимают Россия и СНГ (78,89%), далее идёт США (4,97%).

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что предприятие стабильно развивается, по сравнению с 2017 годом в 2019 году выручка выросла в 2,07 раза, прибыль выросла в 1,69 раза, а чистая прибыль в 1,78 раза. Таким образом, предприятие имеет тренд на увеличение выручки, а также прибыли и чистой прибыли, за счет увеличения количества продаж и экспорта продукции.

Далее с использованием различных инструментов анализа была дана оценка деятельности предприятия на рынке. В результате была построена карта рисков, позволившая выявить наиболее опасные риски для предприятия, которые с наибольшей вероятностью трансформируются в угрозы, а именно: рост курсов

основных валют по отношению к рублю; падение доходов населения; невыполнение контрагентами обязательств; повышение цен на сырье.

Нахождение этих рисков в «красной» зоне связано с большой зависимостью организации от иностранных поставщиков, а также потребителей. Поскольку большая доля поставщиков предприятия находится за рубежом, невыполнение ими своих обязательств срывает производственный цикл и значительно удлиняет финансовый цикл и, хотя вероятность данной угрозы средняя, но влияние на предприятие крайне высокое.

Таким образом, в первую очередь необходимо сократить издержки производства и зависимость предприятия от иностранных поставщиков.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «СТО»

3.1 Общая характеристика мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности ООО «СТО»

В предыдущем параграфе автором, на основе экспертной оценки, была проведена оценка деятельности ООО «СТО» на рынке страйкбольной продукции, результатом проведенного исследования являлся список угроз предприятия, ранжированный по степени вероятности и влияния.

Эксперты назвали наиболее опасными для предприятия угрозы связанные с зависимостью предприятия от иностранных поставщиков и современной экономической ситуации. Поскольку одним из главных конкурентных преимуществ ООО «СТО» является низкая цена при высоком качестве продукции, то современная тенденция роста курсов основных валют по отношению к рублю негативно сказывается на стоимости сырья, так как расчеты с поставщиками осуществляют по большей части в иностранной валюте, вследствие того факта, что доля иностранных поставщиков предприятия составляет более 70%, что в конечном итоге приводит к росту себестоимости и цены товара, что важно поскольку снижается покупательная способность населения.

Поэтому для предприятия принимает первостепенное значение импортозамещение комплектующих для сборки страйкбольного оружия.

Приоритетным направлением деятельности предприятия по снижению выявленных угроз является реализация мероприятий по приобретению и вводу в эксплуатацию дополнительного технологического оборудования для обеспечения возможности запуска новых видов продукции, снижения издержек производства вследствие импортозамещения комплектующих.

Так как значительное число деталей изготавливается из различного рода неметаллических материалов, в том числе, и пластических масс, в решении

научно-технических задач важную роль играет возможность быстрой разработки не только конструкции деталей и узлов, но и пресс-форм для их изготовления. На их проектирование и изготовление расходуется значительная часть бюджета предприятия. При его ограниченности существенно увеличиваются сроки внедрения новых, в том числе, и импортозамещающих изделий. Для этих целей требуется современное высокотехнологичное оборудование прототипирования в основе которого лежат 3D принтеры. Этим обусловлено первое направление предполагаемого инвестиционного проекта.

В рамках инвестиционного проекта предлагается приобрести 3D принтер Hercules Strong DUO (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – 3D принтер Hercules Strong DUO

Рассмотрим технические характеристики представленного выше принтера на примере таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Технические характеристики 3D принтера HerculesStrongDUO

Параметр	Величина параметра
Диаметр нити, мм	1,75
Область печати, мм	300 x 300 x 400
Толщина слоя от, мкм	15
Скорость печати	100 мм/сек
Количество экструдеров	2
Камера печати	Закрытая
Максимальная температура экструдера, °С	280
Срок полезного пользования, лет	5
Цена, руб.	299 000

Техническое оснащение принтера позволяет печатать любые детали, используемые в производстве, от мелких компонентов до полноценных корпусов. Стоимость принтера составляет 299 тысяч рублей, в стоимость принтера входят доставка, установка и настройка, а срок полезного пользования составляет пять лет.

Высокая скорость работы данного принтера позволит предприятию на 70% обеспечить свои потребности в деталях из пластика, что позволит снизить выплаты поставщикам, у которых закупаются пластиковые детали на 1012 тысяч рублей в год.

Предприятию необходимо ежегодно 180 килограмм пластика, при рыночной цене килограмма пластика в 650 рублей за килограмм затраты составят 117 тысяч рублей. Затраты на электроэнергию равны 95 тысяч рублей в год, зарплата оператора 3D принтера - 390 тысяч рублей в год с учетом налоговых отчислений. Снижение издержек предприятия на производство комплектующих из пластика составит 45% или 661 тысячу рублей в год, а затраты на производство пластиковых компонентов составят 351 тысяч рублей в год без учета амортизации оборудования.

Ниже рассчитаем амортизацию приобретаемого оборудования (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Расчет амортизации приобретаемого оборудования

Наименование	Первоначальная стоимость, руб.	Период амортизации, лет	Норма в год, %	Сумма в год, руб.
3D принтер Hercules Strong DUO	299000	5	20%	59800

Таким образом, амортизация 3D принтера составит 59800 рублей в год на протяжении пяти лет.

Для обеспечения производства необходимо создать рабочее место, проведем расчет затрат на персонал ниже, в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на новый персонал для реализации инвестиционного проекта

Должность	З/п с НДС в год	Отчисления, руб.			Итого затраты на оплату труда в год, руб.
		ПФР (22%)	ФСС (2,9%)	ФФОМС (5,1%)	
Оператор 3D принтера	300 000	66 000	8 700	15 300	390 000

Таким образом, предприятие создает рабочее место, затраты на создание рабочего места составляют 390 тысяч рублей в год.

Рассмотрим новую структуру поставщиков ООО «СТО» после реализации закупки оборудования и представим ее в таблице 3.4.

Полагаем, основным результатом закупки нового оборудования будет снижение доли иностранных поставщиков в объеме закупок предприятия с 71,8% до 53,9%, то есть на 17,9 процентов.

Второе направление связано со снижением покупательной способности населения. В рамках обеспечения доступности продукции предприятия широкому кругу потребителей, предлагается запустить в производство продукт бюджетного уровня.

Таблица 3.4 – Структура поставщиков ООО «СТО» после реализации закупки оборудования

Поставщик	Поставляемые товары	Страна	Доля в общем объеме поставок, руб.	Доля в общем объеме поставок, %
Xianglong (Shenzhen) Plastic Technology Co., Ltd.	пластиковые детали	Китай	433737	30,74
ООО «ЧЗСК»	листовые детали корпуса	Россия	343577	24,35
ООО «Верхнеуральские Станки»	токарно-фрезерные детали	Россия	232895	16,51
Shenzhen Lianguang Communication Technology Co., Ltd.	литий-ионные аккумуляторы, печатные платы	Китай	209836	14,87
Shenzhen Sunhokey Electronics Co., Ltd.	пластик для 3D принтера	Китай	117000	8,29
ИП Богушев И.В.	токарные детали	Россия	73788	5,23
Итого	-	-	1 410 832	100

Малогабаритный автомат СР-3 «Вихрь» (первоначально был известен как МА – Малогабаритный Автомат) был разработан к началу 1990-х годов в ЦНИИ Точного Машиностроения (г. Климовск) на базе специального бесшумного автомата АС «Вал». Основным назначением МА являлось использование его в качестве оружия скрытого ношения для специальных подразделений, занимающихся охраной государственных деятелей, борьбой с организованной преступностью и терроризмом, а также в качестве потенциального оружия самообороны для военнослужащих. Автомат имеет весьма небольшие размеры, сравнимые с размерами пистолетов-пулеметов, однако заметно превосходит их по огневой мощи за счет использования специальных бронебойных патронов СП-6 калибра 9 мм (9x39 мм).

Небольшие размеры и «обтекаемая» форма позволяют носить оружие скрытно, под верхней одеждой, и применять в стесненных условиях, например, из

салона автомобиля или в толпе. В отличие от прародителя, бесшумного автомата АС, СР-3 не имеет глушителя и не предусматривает его крепления, что позволило существенно сократить размеры оружия. Тем не менее, за счет использования патронов СП-6 уровень звукового давления при стрельбе позволяет комфортно использовать это оружие даже при стрельбе в замкнутых пространствах. В настоящее время автоматы СР-3 состоят на вооружении различных силовых структур России.

В таблице 3.5 приведем сравнительную характеристику автомата планируемого к запуску ООО «СТО» СР-3 с аналогами от конкурентов.

Таблица 3.5 – Сравнительная характеристика автоматов СР-3

Название	Страйкбольный автомат СР-3 «Вихрь» Производитель: ООО «СТО»	Автомат специальный АУ СР-3М СQB Производитель: АУ, Китай	Автомат специальный LCT СР-3 «Вихрь» LCT, Тайвань
Фото			
Длина, мм	400	485	400/660
Масса, кг	2,0	2,7	2,6
Принцип действия	АЭО	АЭО	АЭО
Режим огня	одиночный/ автоматический	одиночный	одиночный/ автоматический
Ёмкость магазина, шаров	75 /150	75	250
Начальная скорость, м/с	130–150	115	120–130
Материал корпус	Пластик ABS	Пластик ABS	сталь
Цевье оружия	сталь / пластик	Пластик ABS	сталь
Цена, руб.	10000-15000 руб.	8000–11000 руб.	16000–25000 руб.

Таблица 3.6 – Постоянные и переменные издержки производства автомата СР-3

Переменные расходы на единицу автомата СР-3	
Затраты на энергообеспечение работы 3д - принтера	300
Затраты на сырье и материалы	4000
Затраты на рекламу	1100
Итого	5400
Постоянные расходы в год	
Амортизация	59800
Затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды	390000
Итого	449800

Далее составим совокупную таблицу инвестиций проекта (таблица 3.7)

Таблица 3.7 – Расчет совокупных инвестиций на реализацию инвестиционного проекта

Затраты на покупку 3D принтера HerculesStrong DUO	299000
Затраты на производство образцов страйкбольного автомата СР-3	105000
Итого	404000

Таким образом, инвестиции составят 404 тысячи рублей

Ниже проведем расчет эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Исходные данные для расчета эффективности предложенных мероприятий по нейтрализации угроз ООО «СТО»

Важной особенностью инвестиционной деятельности предприятия в условиях рынка становится неполнота информации о развитии ситуации, что определяет невозможность получения четких значений результатов инвестирования и надежности принимаемых решений.

Поэтому неотъемлемым элементом осуществления инвестиционной деятельности предприятия становится учет неопределенности, инвестиционного риска. Предприятия вынуждены постоянно перестраиваться, обеспечивая своевременно реакцию на изменение внешней среды и целей организации.

На основе данных, представленных в предыдущем параграфе, а именно средней цены и издержек на производство продукции проведем расчет точки безубыточности (рисунок 3.2).

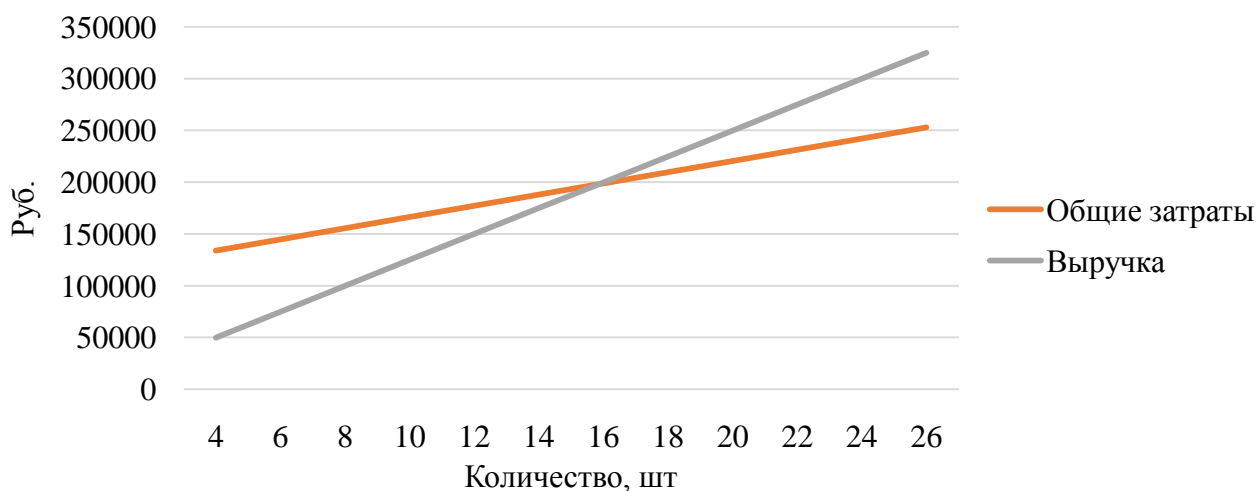


Рисунок 3.2 – Точка безубыточности автомата СР-3

Таким образом при средней цене продажи в 12500 рублей, выручка превысит затраты на производство при производстве 16 штук в квартал.

Составим прогнозный объем продаж и себестоимости продукции на период с 2020 по 2022 год (таблица 3.8)

Таблица 3.8 – Прогнозный объем продаж ООО «СТО» за период 2020 – 2022 гг., шт.

Продукция	Период, год									
	2020		2021				2022			
	Квартал									
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Новое страйкбольное оружие автомат СР-3	15	20	45	25	40	30	50	35	55	40
Итого	35		140				180			

На основе представленной выше таблицы проведем расчет прогнозной выручки предприятия с учетом увеличения цены на продукцию на уровень инфляции, то есть 4% в год в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Прогнозная выручка от продаж ООО «СТО» за период 2020 – 2022 гг., тыс. руб.

Продукция	Период, год									
	2020		2021				2022			
	Квартал									
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Средняя цена продажи									
	12500		13000				13520			
Новое страйкбольное оружие автомат СР-3	187,5	250	585	325	520	390	676	473,2	743,6	540,8
Итого	437,5		1820				2433,6			

Таблица 3.10 – Прогнозная себестоимость производства продукции ООО «СТО» за период 2020 – 2022 гг., тыс. руб.

Продукция	Период, год										
	2020		2021				2022				
	Квартал										
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	Новое страйкбольное оружие автомат СР-3	193,5	220,5	365,2	252,9	337,1	280,9	404,5	316,9	433,7	346,1
	Итого	414		1236				1501			

На основе представленных приведенных в этом параграфе данных, ниже проведем расчет показателей эффективности инвестиционного проекта

3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий по нейтрализации угроз ООО «СТО»

Рассчитаем ставку дисконтирования методом кумулятивного построения, в рамках которого цена капитала для дисконтирования денежных потоков осуществляется по следующей формуле (3.1).

$$r = R_f + I + R, \quad (3.1)$$

где r – ставка дисконтирования;

R_f – доходность безрисковых активов;

I – инфляционная составляющая;

R – суммарная премия за риск.

Ставка доходности безрисковых активов будет принята на уровне доходности облигаций федерального займа (ОФЗ).

Премия за риск каждого инвестиционного проекта определена по методике Я. Хонко. Он использует экспертный метод для определения агрегированной рискованной премии, т.е. при ее установлении сразу целиком.

Для выяснения возможного диапазона дифференциации рискованной премии по проектам в зависимости от их целевой направленности, которая непосредственно связана с уровнем применяемой техники, ее новизны и сложности, можно воспользоваться обобщениями, приведенными им, были выделены классы инвестиций, для которых возможно использование различных значений нормативной ставки дохода. Инвестору необходимо выбрать цель инвестирования и в соответствии с ней поправку на риск. Хонко выделил следующие классы инвестиций⁴¹:

- 1) вынужденные инвестиции, 0%.
- 2) вложения с целью сохранения позиции на рынке, 1%.
- 3) инвестиции на обновление основных фондов, 7%.
- 4) вложения с целью экономии текущих затрат, 10%.
- 5) вложения с целью увеличения доходов (для новых проектов на стабильном рынке), 15%.

⁴¹Полтева, Т. В. Ставка дисконтирования как ключевой элемент в оценке эффективности инвестиционных проектов / Т. В. Полтева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 29 (133). – С. 477-482. – URL: <https://moluch.ru/archive/133/37445/> (дата обращения: 08.06.2020).

б) вложения в инновационные проекты, венчурные инвестиции (базирующиеся на новых технологиях, новых подходах и т.п.), 20%.

Следовательно, для расчета ставки дисконтирования принято:

- 1) доходность безрисковых активов – 6%;
- 2) уровень инфляции – 4%;
- 3) уровень риска – 11%.

Таким образом, ставка дисконтирования составит 21% в год или 5,25% в квартал.

Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта будет производиться по следующим показателям:

1) чистый дисконтированный доход (NPV) - показатель, отражающий изменение денежных потоков, отражающий разность между дисконтированными денежными доходами и расходами. Данный показатель определяется по следующей формуле (3.2).

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+r)^n} - IC, \quad (3.2)$$

где CF – денежный поток;

r – ставка дисконтирования;

IC – сумма инвестиций.

2) внутренняя норма доходности (IRR) отражает ставку дисконтирования, при которой $NPV = 0$ и определяется по формуле (3.3).

$$\sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0, \quad (3.3)$$

где CF_t – денежный поток;

IRR – внутренняя норма прибыли;

CF_0 – денежный поток в нулевом периоде.

3) индекс доходности (PI) показывает отдачу вложенного капитала. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле (3.4).

$$PI = \frac{NPV}{IC}, \quad (3.4)$$

где NPV – чистый дисконтированный доход;

IC – сумма инвестиций.

4) срок окупаемости (PP) отражает период, за который окупятся первоначальные инвестиции. Данный показатель определяется по формуле (3.5).

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n CF_i > IC, \quad (3.5)$$

где CF_i – денежный поток;

IC – сумма инвестиций;

5) дисконтированный срок окупаемости (DPP) – показатель, отражающий дисконтированный период, через который окупятся первоначальные инвестиционные затраты. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле (3.6).

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC, \quad (3.6)$$

где IC – сумма инвестиций;

CF – денежный поток;

r – ставка дисконтирования;

t – период.

Далее в таблицах 3.11 – 3.13 представлен расчёт денежных потоков проекта с учетом закупок сырья два раза в год в первом и третьем кварталах.

На основе проведенных расчетов представим график денежных потоков инвестиционного проекта (рисунок 3.3).

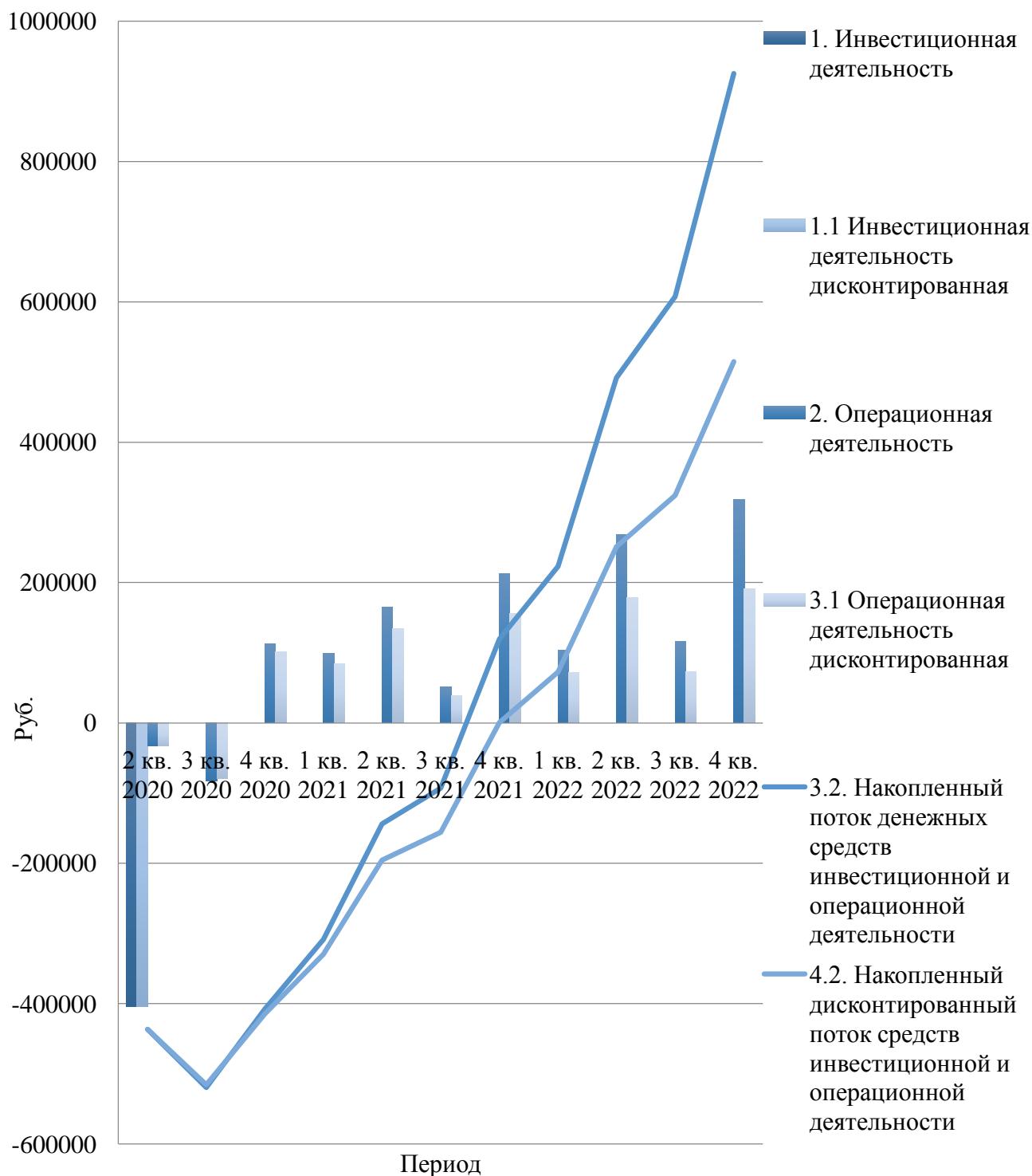


Рисунок 3.3 – Денежные потоки инвестиционного проекта

Таблица 3.11– Поток денежных средств инвестиционной деятельности, руб.

Наименование	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	Итого за расчетный период
1. Капитальные вложения на приобретение активов												
1.1. Собственные средства	404000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	404000
1.2. Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Приток денежных средств												
2.1 Реальный пошаговый	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2 Дисконтированный пошаговый	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Отток денежных средств												
3.1 Реальный пошаговый	404000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	404000
3.2 Дисконтированный пошаговый	404000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	404000
4. Поток денежных средств												
4.1 Реальный поток												
4.1.1 Пошаговый	404000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	404000
4.1.2 Накопленный	404000	404000	404000	404000	404000	404000	404000	404000	404000	404000	404000	404000
4.2 Дисконтированный поток												
4.2.1 Пошаговый	-404000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-404000
4.2.2 Накопленный	-404000	-404000	-404000	-404000	-404000	-404000	-404000	-404000	-404000	-404000	-404000	-404000

Таблица 3.12 – Поток денежных средств операционной деятельности, руб.

Показатели	Шаг расчета (квартал)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2020			2021				2022			
	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022
1. Выручка от реализации, руб./мес.	0	187500	250000	585000	325000	520000	390000	676000	473200	743600	540800
2. Текущие затраты за вычетом амортизации руб./мес.	-32500	270500	113500	465220	122900	460140	127980	550532	140922	602735	147126
3. Амортизация зданий, оборудования и т.д.	0	14950	14950	14950	14950	14950	14950	14950	14950	14950	14950
4. Налогооблагаемая прибыль	-32500	-97950	121550	104830	187150	44910	247070	110518	317328	125915	378724
5. Налог на прибыль (по ставке 0,2)	0	0	24310	20966	37430	8982	49414	22104	63466	25183	75745
6. Чистая прибыль	-32500	-97950	97240	83864	149720	35928	197656	88414	253862	100732	302980
7. Денежный поток операционной деятельности	-32500	-83000	112190	98814	164670	50878	212606	103364	268812	115682	317930

Таблица 3.13 – Поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности, руб.

Показатели	Шаг расчета (квартал)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2020			2021				2022			
	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022
1. Инвестиционная деятельность	-404000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1 Инвестиционная деятельность дисконтированная	-404000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Операционная деятельность	-32500	-83000	112190	98814	164670	50878	212606	103364	268812	115682	317930
3.1 Операционная деятельность дисконтированная	-32500	-78860	101277	84752	134192	39393	156402	72246	178514	72990	190594
3.1 Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-436500	-83000	112190	98814	164670	50878	212606	103364	268812	115682	317930
3.2. Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-436500	-519500	-407310	-308496	-143826	-92948	119658	223022	491834	607516	925446
4.1. Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-436500	-78860	101277	84752	134192	39393	156402	72246	178514	72990	190594
4.2. Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-436500	-515360	-414083	-329331	-195139	-155746	656	72903	251417	324407	515001

Представим сводную таблицу 3.14, где приведены показатели эффективности инвестиционного проекта на основе данных, представленных выше.

Таблица 3.14 – Сводная таблица показателей эффективности инвестиционного проекта и их нормативные значения

Показатели эффективности проекта	Нормативное значение	Значение показателя
ЧДД, тыс. руб.	>0	515001
ИД	>1	1,27
ВНД, %	>WACC	17,83%
СОИ (годы, мес.)	-> min	1 год 8 мес.
ДСОИ (годы, мес.)	-> min	1 год 10 мес.

Таким образом, при ставке дисконтирования 21% из таблицы 3.14 видно, что все приведенные показатели находятся в пределах нормы.

Чистый дисконтированный доход (NPV) положителен, значение внутренней нормы доходности (IRR) выше значения средневзвешенной стоимости капитала, индекс доходности (PI) больше единицы. Также, стоит отметить, что срок окупаемости (PP) составил 1 год 8 месяцев, а дисконтированный срок окупаемости (DPP) – 1 год 10 месяцев.

Это говорит о том, вложения ООО «СТО» в инвестиционный проект окупятся менее чем за полгода. Следовательно, расчет основных экономических показателей проекта доказал его экономическую эффективность.

На примере таблицы 3.15 рассмотрим эффект от предложений по нейтрализации выявленных в предыдущем разделе угроз в красной зоне.

Таблица 3.15 – Эффект предложений по нейтрализации угроз

Наименование угрозы	Предложение по нейтрализации	Эффект от предложения
Невыполнение контрагентами обязательств	Закупка 3D – принтера Hercules Strong DUO	В результате закупки нового оборудования снизится доля иностранных поставщиков в объеме закупок предприятия с 71,8% до 53,9%, то есть на 17,9 процентов.
Повышение цен на сырье		Производство комплектующих из пластика на 3D – принтере позволит предприятию снизить издержки, по сравнению с закупкой этих комплектующих, на 45% или 661 тысяча рублей в год
Рост курсов основных валют по отношению к рублю		Так как, до реализации предложения, 70% поставщиков предприятия базируются в Китае, то расчеты осуществляются в долларах, закупка оборудования позволит предприятию производить необходимые комплектующие собственными силами и снизить оплату поставщикам на 9500 долларов в год, что положительно скажется на себестоимости производства продукции.
Падение доходов населения	Запуск в производство бюджетного автомата CP-3	Проект разработки нового страйкбольного оружия, позволит обеспечить доступность продукции предприятия широкому кругу потребителей с любым уровнем дохода, так как производимый продукт отличается низкой ценой и высоким качеством

Рассматривая данные таблицы 3.15, можно отметить, что представленные в данном разделе предложения оказывают положительный эффект на все выявленные в предыдущем разделе угрозы предприятия, что позволит в значительной степени снизить влияние данных угроз на деятельность ООО «СТО».

Выводы по разделу три

Приоритетным направлением деятельности предприятия по снижению выявленных угроз является реализация инвестиционного проекта по приобретению и вводу в эксплуатацию дополнительного технологического оборудования для обеспечения возможности запуска новых видов продукции, снижения издержек производства вследствие импортозамещения комплектующих, а также внедрения в производство бюджетной линейки страйкбольного оружия.

Первое направление реализации инвестиционного проекта связано с тем фактом, что значительное число деталей изготавливается из различного рода неметаллических материалов, в том числе, и пластических масс, в решении научно-технических задач важную роль играет возможность быстрой разработки не только конструкции деталей и узлов, но и пресс-форм для их изготовления. На их проектирование и изготовление расходуется значительная часть бюджета предприятия. При его ограниченности существенно увеличиваются сроки внедрения новых, в том числе, и импортозамещающих изделий. Для этих целей предлагается приобрести 3D принтер.

Техническое оснащение принтера позволяет печатать любые детали, используемые в производстве, от мелких компонентов до полноценных корпусов, срок полезного пользования составляет пять лет. Высокая скорость работы данного принтера позволит предприятию на 70% обеспечить свои потребности в деталях из пластика, что позволит снизить выплаты поставщикам.

Снижение издержек предприятия на производство комплектующих из пластика составит 45% или 661 тысяч рублей в год, так же в результате закупки нового оборудования снизится доля иностранных поставщиков в объеме закупок предприятия с 71,8% до 53,9%, то есть на 17,9 процентов.

Второе направление реализации инвестиционного проекта связано со снижением покупательной способности населения. В рамках обеспечения доступности продукции предприятия широкому кругу потребителей, предлагается запустить в производство Малогабаритный автомат СР-3 «Вихрь», главным конкурентным преимуществом автомата является низкая цена.

Далее был проведен расчет эффективности предлагаемых мероприятий по снижению угроз предприятия, который позволил сделать следующие выводы:

- чистый дисконтированный доход (NPV) положителен;
- значение внутренней нормы доходности (IRR) выше ставки дисконтирования;
- индекс доходности (PI) больше единицы;

- срок окупаемости (PP) составил 1 год 8 месяцев;
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) составил 1 год 10 месяцев.

Таким образом, проведенные расчеты показателей эффективности показывают то, что вложения предприятия в реализацию инвестиционного проекта окупятся менее чем за полгода. Следовательно, расчет основных экономических показателей проекта доказал его экономическую эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной выпускной квалификационной работы, отметим, что основным результатом работы является анализ угроз экономической безопасности ООО «СТО» и разработка предложений по их нейтрализации.

При этом поставленные задачи выпускной квалификационной работы, были решены следующим образом:

1. На основе анализа существующих положений были рассмотрены теоретические аспекты экономической безопасности и анализа угроз деятельности предприятия.

Были рассмотрены такие понятия как опасность, причем как с общей, так и с экономической стороны, обозначено понятие экономической безопасности. Также были выделены уровни экономической безопасности и более подробно рассмотрели микроэкономический уровень, на котором находится экономическая безопасность предприятий.

Выделено понятие экономическая безопасность предприятия как состояние субъекта хозяйствования, при котором происходит накопление и активное вложение капитала, устойчивый рост ключевых показателей деятельности, улучшенное качество управления, в том числе и рисками, осуществляются новшества в области технологий и информационной базы.

Дана характеристику функциям экономической безопасности и выявили общую цель функций, которая проявляется в обеспечении безопасности предприятия от рисков и угроз.

Рассмотрены основные цели обеспечения экономической безопасности предприятия, а именно обеспечение высокой экономической эффективности; предотвращение отрицательного воздействия на предприятие; обеспечение высокой деловой активности, и, соответственно, обеспечение финансовой стабильности и независимости предприятия.

Разобрана классификацию деления факторов экономической безопасности на внешние (макроэкономические, рыночные и прочие) и внутренние (финансовые,

производственные, кадровые, материально-технического, обеспечения, инвестиционно-технологические, сбытовые и экологические).

Рассмотрено понятие угрозы экономической безопасности предприятия – это такое неблагоприятное развитие событий, в результате которых образуется возможность, либо увеличивается вероятность нарушения нормального функционирования предприятия, нанесения предприятию любого вида ущерба, включая материальный.

Проанализированы методы оценки рисков и угроз предприятия при помощи следующих инструментов анализа: внешней среды на основании PEST - анализа; конкуренции в отрасли - анализа пяти сил Портера; оценки реального стратегического положения компании - SWOT-анализа; построением карты рисков, для классификации рисков по степени их существенности и вероятности для предприятия.

Рассмотрен алгоритм анализа и управления рисками и угрозами, включающий в себя различные виды анализа, который позволяет обеспечить системный подход к изучению рисков и угроз предприятия и предложить стратегию по управлению рисками и угрозами деятельности предприятия.

2. Рассмотрена общая характеристика деятельности объекта исследования на рынке.

Дано понятие страйкбол. Страйкбол – командная экстремальная игра, в которой стрельба ведётся из пневматического страйкбольного оружия пластиковыми шариками.

Рассмотрены виды страйкбольного оружия: автоматическое электрическое оружие (АЭО) и оружие на основе сжатого воздуха высокого давления (ВВД).

Индустрия страйкбола в России представляет собой взаимосвязанную систему, которая состоит из: Страйкбольных клубов; Мастерских групп, которые организуют страйкбольные игры разных масштабов; Страйкбольных СМИ и информационных ресурсов; Поставщиков товаров и услуг.

Одним из предприятий на рынке страйкбольного оружия является ООО «СТО». Общество с ограниченной ответственностью «Страйкбольное Тактическое оружие» работает с мая 2010 г. в г. Магнитогорске Челябинской области под брендом «9х39», специализируется на разработке и производстве максимально приближенного к оригиналу страйкбольного оружия и аксессуаров (тактические обвесы, магазины, тактические цевья, прицелы, запасные части автоматов).

ООО «СТО» производит электропневматические модели страйкбольного оружия для спортивных игр и развлечений совершеннолетних, тренировки личного состава МО, РОСГВАРДИИ, МВД, военно-патриотического воспитания и допризывной подготовки.

На предприятии работают 10 человек. Аппарат управления предприятием представлен в лице генерального директора, коммерческого директора (также совмещает обязанности главного бухгалтера) и технического директора, (совмещающего также обязанности главного конструктора). Все члены управляющей команды имеют высшее образование и достаточный опыт руководящей работы.

На предприятии имеется конструкторский отдел, постоянно работающий над усовершенствованием конструкции и технологии изготовления выпускаемой продукции.

ООО «СТО» имеет в собственности производственный цех. Общая площадь помещения 1000 кв. м, существует возможность увеличения производственной площади.

Для производства используются высококачественные компоненты, закупаемые у Китайских и отечественных поставщиков.

Доля иностранных поставщиков составляет более 70% от общего числа поставщиков. Ключевыми партнерами ООО «СТО» являются Xianglong (Shenzhen) PlasticTechnologyCo., Ltd. (Пластиковые детали), ShandongJTCPlasticProductsCo., Ltd (Пластиковые детали). Что касается

отечественных поставщиков, то ключевыми партнерами ООО «СТО» являются ООО «Верхнеуральские Станки» (токарно-фрезерные детали), ООО «ЧЗСК» (листовые детали корпуса), ИП Богушев И.В. (токарные детали) и др.

В 2019 году предприятие расширило географию продаж и начало работу на экспорт, в объеме продаж предприятия наибольшую долю занимают Россия и СНГ (78,89%), далее идёт США (4,97%).

На основе представленных данных был сделан вывод о том, что предприятие стабильно развивается, по сравнению с 2017 годом в 2019 году выручка выросла в 2,07 раза, прибыль выросла в 1,69 раза, а чистая прибыль в 1,78 раза.

Далее с использованием различных инструментов анализа была дана оценка деятельности предприятия на рынке. В результате была построена карта рисков, позволившая выявить наиболее опасные риски для предприятия, которые с наибольшей вероятностью трансформируются в угрозы, а именно:

- рост курсов основных валют по отношению к рублю;
- падение доходов населения;
- невыполнение контрагентами обязательств;
- повышение цен на сырье.

Нахождение этих рисков в «красной» зоне связано с большой зависимостью организации от иностранных поставщиков, а также потребителей. Поскольку большая доля поставщиков предприятия находится за рубежом, невыполнение ими своих обязательств срывает производственный цикл и значительно удлиняет финансовый цикл и, хотя вероятность данной угрозы средняя, но влияние на предприятие крайне высокое.

3. Разработаны предложения по нейтрализации угроз деятельности объекта исследования

В рамках нейтрализации выявленных угроз приоритетным направлением деятельности предприятия является реализация инвестиционного проекта по приобретению и вводу в эксплуатацию дополнительного технологического оборудования для обеспечения возможности запуска новых видов продукции,

снижения издержек производства вследствие импортозамещения комплектующих, а также внедрения в производство бюджетной линейки страйкбольного оружия.

Первое направление реализации инвестиционного проекта связано с тем фактом, что значительное число деталей изготавливается из различного рода неметаллических материалов, в том числе, и пластических масс, в решении научно-технических задач важную роль играет возможность быстрой разработки не только конструкции деталей и узлов, но и пресс-форм для их изготовления. На их проектирование и изготовление расходуется значительная часть бюджета предприятия. При его ограниченности существенно увеличиваются сроки внедрения новых, в том числе, и импортозамещающих изделий. Для этих целей предлагается приобрести 3D принтер.

Техническое оснащение принтера позволяет печатать любые детали, используемые в производстве, от мелких компонентов до полноценных корпусов, срок полезного пользования составляет пять лет. Высокая скорость работы данного принтера позволит предприятию на 70% обеспечить свои потребности в деталях из пластика, что позволит снизить выплаты поставщикам.

Снижение издержек предприятия на производство комплектующих из пластика составит 45% или 661 тысяч рублей в год, так же в результате закупки нового оборудования снизится доля иностранных поставщиков в объеме закупок предприятия с 71,8% до 53,9%, то есть на 17,9 процентов.

Второе направление реализации инвестиционного проекта связано со снижением покупательной способности населения. В рамках обеспечения доступности продукции предприятия широкому кругу потребителей, предлагается запустить в производство Малогабаритный автомат СР-3 «Вихрь», главным конкурентным преимуществом автомата является низкая цена.

Далее был проведен расчет эффективности предлагаемых мероприятий по снижению угроз предприятия, который позволил сделать следующие выводы:

- чистый дисконтированный доход (NPV) положителен;

– значение внутренней нормы доходности (IRR) выше ставки дисконтирования;

– индекс доходности (PI) больше единицы;

– срок окупаемости (PP) составил 1 год 8 месяцев;

– дисконтированный срок окупаемости (DPP) составил 1 год 10 месяцев.

Таким образом, проведенные расчеты показателей эффективности показывают то, что вложения предприятия в реализацию инвестиционного проекта окупятся менее чем за полгода. Следовательно, расчет основных экономических показателей проекта доказал его экономическую эффективность.

Подводя итог, результатом реализации рассмотренных выше мер является снижение наиболее вероятных и влиятельных угроз предприятия, а именно, издержки предприятия снизятся на 45 процентов или 661 тысячу рублей в год, при затратах на производство комплектующих равных 351 тысяче рублей в год, также, полагается что, основным результатом закупки нового оборудования будет снижение доли иностранных поставщиков в объеме закупок предприятия с 71,8% до 53,9%, то есть на 17,9 процентов.

Кроме того, проект разработки нового страйкбольного оружия, позволит обеспечить доступность продукции предприятия широкому кругу потребителей. Проведенные расчеты доказали эффективность инвестиционного проекта по нейтрализации выявленных угроз ООО «СТО».

Таким образом, поставленные в исследовании задачи решены и цель достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 20.04.2018 № 364 «О признании и включении во Всероссийский реестр видов спорта спортивных дисциплин, вида спорта и внесении изменений во Всероссийский реестр видов спорта».

2 Аналоуи, Ф., Карамии А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник. М.: Юнити-Дана, – 2012 – 400 с.

3 Волкова, М.Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия / М. Н. Волкова, Д. С. Иванников // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015 – № 4. – С. 144-147.

4 Гиниятуллина, С.А. В сборнике: Российская экономика в условиях современного кризиса: проблемы и пути выхода. – 2016 – С. 57-58.

5 Григорян, Г.Л. Применение PEST-анализа в стратегическом менеджменте [Электронный ресурс] // Пятигорск. – 2012 – №13. URL: <http://pglu.ru/upload/iblock/1e5/statuya.pdf> (дата обращения: 08.06.2020).

6 Джевицкая, Е.С. «Управление экономическими рисками производственных предприятий», Современные гуманитарные исследования. – 2016 – № 6 (73) – С. 14-17.

7 Дударева, О.В. Эффективность инвестиций в системе экономической безопасности предприятия // Экономинфо. – 2018 – Т.15. № 2 – С. 25-29.

8 Заплатинский, В.М. Терминология науки о безопасности. // Zbornik prispevkov z medzinarodnej vedeckej konferencie «Bezhecnostnaveda a bezpecnostne vzdanie». – Liptovsky Mikulas: AOS v Liptovskom Mikulasi, 2006.

9 Каппес, А.А. Подход к определению вероятности рисков при составлении карты рисков в интегрированных отчетах российских компаний. Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. – 2017 – С. 63-65.

10 Климонова, А.Н. «Основные подходы к исследованию понятий экономическая безопасность и экономическая безопасность государства. Социально-экономические явления и процессы – 2014.

11 Клокова, М.И. Экономическая безопасность предприятия как необходимый элемент управления предприятием в современной рыночной экономике // Системное управление. – 2014 – № 4 (25) – С. 53-58.

12 Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент/ Учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 1998.

13 Кудюрова, А.В. Экономическая безопасность: история становления, содержание, альтернативные подходы к обеспечению // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LX междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 12(60).

14 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, – 2012 – 624 с.

15 Куликова, А.А. Подходы и методы управления экономической безопасностью предприятия // Транспортное дело России. 2017 – № 5 – С. 39-41.

16 Куроптев, Н.Б. Уточнение к понятийному аппарату//РИСК. – 2004 – № 4 – С. 30-32.

17 Лансков, А.В. Риск в предпринимательской деятельности / А.В. Лансков, Е.П. Фомин, В.А. Чумак // Экономические науки. – 2011 – №11 (84) – С. 155–158.

18 Манохина, М.В. Экономическая безопасность в современных условиях / Н. В. Манохина, М. В. Попов, Н. П. Колядин, И.Э. Жадан. // Экономическая безопасность – 2014 – С. 96.

19 Мусатаева, М.О. Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015 – Т. 23 – С. 26–30.

20 Ожегов, С.И. Словарь русского языка/Под ред. чл.- корр. АН СССР н. Ю. Шведовой. 18-е изд., стереотип. - М.: Рус. яз., 1987.

21 Островская, Э.К. Риск инвестиционных проектов / Э. Островская. Пер. с польского. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2004.

22 Пинчук, А.Ю. Терророгенная угроза современному миропорядку в контексте управляемости и противодействия Litres, 2018.

23 Полтева, Т.В. Ставка дисконтирования как ключевой элемент в оценке эффективности инвестиционных проектов / Т.В. Полтева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016 – № 29 (133) – С. 477-482 – URL: <https://moluch.ru/archive/133/37445/> (дата обращения: 08.06.2020).

24 Раскатова, М.И. Оценка рисков: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, – 2016. – 90 с.

25 Романюк, А.В. Взаимосвязь экономической безопасности и теории рисков. Горный информационно-аналитический бюллетень, 2007.

26 Сафонова, Л.А., Оценка экономической эффективности инвестиций в систему информационной безопасности организации // Экономика и предпринимательство. – 2019 – № 10 (111) – С. 948-951.

27 Словарь русского языка/Под ред. чл.- корр. АН СССР н. Ю. Шведовой. 18-е изд., стереотип. - М.: Рус. яз., 1987.

28 Спиридонова, Е.В. PEST – анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения // Современные научные исследования и инновации. – 2017 – № 3.

29 Старикова, О.В. Теоретико-методологические основы экономической безопасности региональной экономической системы / Управленческое консультирование. № 2 – 2015 – С.165-174.

30 Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, – 2006 – 153 с.

31 Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, – 2013 – 928 с.

32 Феофилова, Т.Ю. Понятие «ущерб» в теории экономической безопасности. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2012.

33 Финансовое управление компанией/ Общ. ред. Е. В. Кузнецовой. - М.: Фонд «Правовая культура», 1995.

34 Фрумкина, Е.А. Символ науки. – 2017 – Т.1. № 1 – С. 75-79.

35 Цулая, И.Н., SWOT-анализ в системе стратегического управления: особенности применения и пути адаптации к объектам мезоуровня Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2010 – № 2 (17) – С. 34-38.

36 Чернова, Г.Б., Кудрявцев А.А. Управление рисками: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.

37 Черный, А.В. Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике. Под редакцией Г.С. Мерзликиной. – 2017 – С. 80-81.

38 Човушян, Э.А., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие. - М.: Издательство РЭА имени Г. В. Плеханова, 1999.

39 Экономическая безопасность России: учебное пособие: в 3 ч. / под общ. ред. Т. А. Бондарской. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2018.

40 Юдин, С.С., Доценко А.В., Структурная модель карты рисков. Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2016 – № 34 – С. 212-217.

41 Ягунова, Н.А., Смагина М.В., Иванов Д.А. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014 – № 4 (53) – С. 70-73.

42 Сервис статистики поисковых запросов <https://wordstat.yandex.ru/> Дата обращения: 16.05.2020.

43 Официальный сайт ООО «СТО»– режим доступа <https://9x39.ru/>.

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

Анализ угроз экономической безопасности предприятия и предложения по их нейтрализации на примере
ООО «СТО»
(наименование темы выпускной квалификационной работы)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2020226. ВКР

Количество листов _____

Руководитель ВКР, _____
_____/Е.Б. Голованов/

_____ 2020 г.

Автор
студент группы ЭУ-547
_____/С.А. Кедин/

_____ 2020 г.

Челябинск 2020

Экспертная оценка

Таблица Б.1 – Характеристика экспертной группы

Характеристика	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
ФИО	Сухонина Н.Д.	Куликов Д.А	Соловьев В.В.	Дмитриева А.Г
Род деятельности	Исследования и разработки	Розничная торговля	Оптовая торговля	Бухгалтерский учет
Должность	Аналитик	Индивидуальный предприниматель	Директор организации	Бухгалтер
Краткая характеристика	Большой опыт определения рисков инвестиционных проектов	Успешно управляет собственным делом	Более 10 лет опыта управления организациями	Более 10 лет опыта работы на производственных предприятиях

Таблица Б.3 – Разбор силы давления текущих конкурентов ООО «СТО»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
		Эксперт 1, Эксперт 3, Эксперт 4	Эксперт 2
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		Эксперт 3	Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 4
Уровень дифференциации продукта	Компании продают стандартизированный товар	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности повышения цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	7		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица Б.4 – Разбор силы давления клиентов ООО «СТО»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	7		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица Б.5 – Разбор силы давления новых конкурентов ООО «СТО»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
	Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4		
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		Эксперт 3	Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 4
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	

Продолжение приложения Б

Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
	Эксперт 4	Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	16		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица Б.5 – Разбор силы давления поставщиков ООО «СТО»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Средний выбор поставщиков	Широкий выбор поставщиков
			Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4
Ограниченность ресурсов поставщиков	Значительная ограниченность в объемах	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	Эксперт 1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Средние издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4	
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Средняя приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
	Эксперт 4	Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	7		
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков		
5-8 баллов	Средний уровень влияния поставщиков		
9-12 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков		

Таблица Б.6 – Разбор силы давления товаров-заменителей ООО «СТО»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители в позиции "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			Эксперт 1, Эксперт 2, Эксперт 3, Эксперт 4
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	1		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица Б.7 – Результаты анализа по М. Портеру ООО «СТО»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Так как товар уникальный в своем роде, то косвенных товаров заменителей нет. Существуют прямые товары заменители, то есть товары других марок, обладающих схожими характеристиками.	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	В данной отрасли наблюдается средний уровень конкуренции; Почти у каждого предприятия, которое смогло закрепиться на рынке, есть своя ниша и возможность бесперебойного производства и функционирования, глобализация позволяет реализовывать товар на рынках многих стран. Рынок имеет тенденцию 50 к росту. Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	В рассматриваемой отрасли существуют существенные барьеры входа на рынок, такие как: – высокий уровень первоначальных вложений, – дефицит кадров в отрасли Также в отрасли существует интеллектуальная защита разработок (патенты, лицензии, сертификаты)	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Покупатели обладают значимостью и их немного, они покупают товар штучными партиями. Отрасль продавцов состоит из небольшого числа крупных фирм. Покупатель может переходить от одних компаний к другим. Продукция ООО «СТО» выгодно отличается ценой при отличном качестве продуктов.	Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Сохранения уровня цен товара

Продолжение приложения Б

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
<p>Угроза нестабильности поставщиков</p>	<p>Средний</p>	<p>Доля поставщиков из Китая составляет приблизительно 70%; Существует риск удорожания комплектующих в результате роста валюты; Стоит отметить влияние коронавируса на возможные сбои поставок товаров из Китая. Зависимость от Российских поставщиков не настолько ярко выражена, закупаемый товар не является уникальным. Таким образом, можно оценить влияние зарубежных поставщиков как высокое, а Российских как низкое.</p>	<p>Снижение доли иностранных поставщиков</p>

Таблица Б.8 – Оценка вероятности и влияния факторов SWOT – анализа ООО «СТО»

Показатели	Вероятность				Влияние				Средняя оценка		Взвешенная оценка в баллах	Доля
	Номер эксперта											
	1	2	3	4	1	2	3	4	Вероятность	Влияние		
Сильные стороны (S)												
Высокое качество продукции	4	3	3	4	4	5	4	4	3,50	4,25	14,88	21,17%
Конкурентная цена	4	3	4	3	4	4	4	4	3,50	4,00	14,00	19,93%
Наличие собственного производства	3	4	3	3	4	4	5	4	3,25	4,25	13,81	19,66%
Высокий уровень квалификации существующей команды	3	2	3	3	3	3	2	2	2,75	2,50	6,88	9,79%
Партнерские отношения с поставщиками	2	3	3	2	2	3	3	3	2,50	2,75	6,88	9,79%
Устойчивое положение на рынке	2	1	2	2	4	3	4	3	1,75	3,50	6,13	8,72%
Доверие существующих клиентов	2	2	3	2	3	2	2	2	2,25	2,25	5,06	7,21%
Наличие международных сертификатов	2	1	1	2	2	1	2	2	1,50	1,75	2,63	3,74%
Итого									21,00	25,25	70,25	100,00%
Слабые стороны (W)												
Сильная зависимость от иностранных поставщиков	4	5	5	4	5	4	5	5	4,625	4,75	21,97	44,35%
Отсутствие эффективной рекламной политики	3	3	4	3	4	3	4	3	3,375	3,5	11,81	23,85%
Недостаток квалифицированных кадров в отрасли	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3,25	9,75	19,68%
Сезонный характер деятельности	2	1	2	2	2	2	2	2	1,875	2	3,75	7,57%
Узкая специфика продаж	2	1	1	2	1	1	2	2	1,5	1,5	2,25	4,54%
Итого									14,375	15	49,5313	100,00%
Возможности (O)												
Растущий рынок	4	4	5	4	5	5	4	4	4,38	4,50	19,69	24,90%
Расширение производственной базы	4	4	4	4	5	4	5	4	4,25	4,50	19,13	24,19%
Расширение модельного ряда	4	5	4	4	4	3	4	3	3,88	3,50	13,56	17,15%

Окончание приложения Б

Показатели	Вероятность				Влияние				Средняя оценка		Взвешенная оценка в баллах	Доля
	Номер эксперта								Вероятность	Влияние		
	1	2	3	4	1	2	3	4				
Снижение издержек	5	4	4	4	3	4	4	3	3,88	3,50	13,56	17,15%
Развитие технологий производства	4	4	4	4	4	3	4	3	3,75	3,50	13,13	16,60%
Итого									20,13	19,50	79,06	100,00%
Угрозы (Т)												
Невыполнение контрагентами обязательств	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4,75	19,00	23,76%
Повышение цен на сырье	5	5	4	4	4	4	5	4	4,38	4,25	18,59	23,25%
Рост курсов основных валют по отношению к рублю	4	5	4	4	4	5	4	4	4,25	4,25	18,06	22,59%
Падение доходов населения	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4,25	17,00	21,26%
Изменения в государственном регулировании отрасли	2	1	1	1	4	3	3	3	2,25	3,25	7,31	9,14%
Итого									18,88	20,75	79,97	100,00%

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Дополнительные расчеты

Таблица В.1 – Данные для расчета точки безубыточности

Объем производства, шт.	Постоянные издержки	Переменные издержки	Общие затраты	Выручка	Маржинальный доход	Чистая прибыль
4	112450	21600	134050	50000	28400	-84050
6	112450	32400	144850	75000	42600	-69850
8	112450	43200	155650	100000	56800	-55650
10	112450	54000	166450	125000	71000	-41450
12	112450	64800	177250	150000	85200	-27250
14	112450	75600	188050	175000	99400	-13050
16	112450	86400	198850	200000	113600	1150
18	112450	97200	209650	225000	127800	15350
20	112450	108000	220450	250000	142000	29550
22	112450	118800	231250	275000	156200	43750
24	112450	129600	242050	300000	170400	57950
26	112450	140400	252850	325000	184600	72150