

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

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент, директор ООО «Вектор»

_____ / В.А. Гаджикурбанова /

«19» июня 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____ / А.В. Карпушкина /

«17» июня 2021 г.

Анализ угроз экономической безопасности предприятия и предложения по их нейтрализации

на примере ООО «MOTUL»

(наименование темы выпускной квалификационной работы)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 226. ВКР

(код направления/специальности, год, номер студенческого)

Консультант, должность

_____ / _____ /

«_____» _____ 20__ г.

Руководитель ВКР к.э.н. доцент

_____ / Е.Б. Голованов /

«15» июня 2021 г.

Консультант, должность

_____ / _____ /

«_____» _____ 20__ г.

Автор

студент группы ЭУ – 568

_____ / Д.С. Свириденко /

«15» июня 2021 г.

Консультант, должность

_____ / _____ /

«_____» _____ 20__ г.

Нормоконтролер, старший лаборант

_____ / Е.В. Курышова /

«16» июня 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Свириденко Д.С. Анализ угроз экономической безопасности предприятия и предложения по их нейтрализации на примере ООО «MOTUL», Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 568, 100 с., 18 ил., 36 табл., список лит. – 43наим., приложений – 4 листов.

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

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 «MOTUL», в частности, приведена краткая характеристика рынка моторного масла, а также деятельности ООО «MOTUL», 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 «MOTUL».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия.....	10
1.2 Общая характеристика рисков и угроз экономической безопасности предприятия.....	21
1.3 Особенности выявления и управления рисками и угрозами предприятия	28
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «MOTUL» НА РЫНКЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ.....	41
2.1 Описание рынка моторного масла в российской федерации и тенденций его развития.....	41
2.2 Общее описание деятельности ООО «MOTUL» и его положения на рынке.....	43
2.3 Оценка рисков и угроз деятельности предприятия ООО «MOTUL».....	52
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «MOTUL».....	69
3.1 Общая характеристика мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности ООО «MOTUL».....	69
3.2 Исходные данные для расчета эффективности предложенных мероприятий по нейтрализации угроз ООО «MOTUL».....	75
3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий по нейтрализации УгрозООО«MOTUL».....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕА. Альбом иллюстраций.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕБ.Экспертная оценкапроведения PEST-анализа.....	99

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 моторного масла), 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 моторных масел, с выделением и оценкой рисков и угроз данной деятельности;

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

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «MOTUL».

Предметом исследования являются угрозы деятельности ООО «MOTUL».

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, в частности, ООО «MOTUL».

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 моторного масла 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 современной деловой среде, отличающейся кризисными явлениями, политической нестабильностью, несовершенством и несогласованностью правовых аспектов, отсутствием научно обоснованной концепции реформ, криминализацией бизнеса, необходимо изучить и улучшить методологические подходы к формированию и поддержанию экономической безопасности хозяйственной деятельности предприятия.

Невозможно создать универсальную систему экономической безопасности предприятия, поскольку каждая организация занимает свою определенную нишу на рынке товаров и услуг. Поэтому важно понимать, что это явление уникально для каждого отдельного субъекта экономических отношений.

Подходы к анализу экономической безопасности субъекта ещё не получили глобального развития, и находятся на ранней стадии научных исследований. Нужно заметить, что крайне мало внимания отводится проблемам разработки теоретических положений и практических рекомендаций по созданию комплексной системы обеспечения экономической безопасности предприятия.

Анализ состояния экономической безопасности предприятия достаточно новое явление для российской экономики, как в теории, так и на практике.

Термин «безопасность» достаточно часто цитируется в экономической литературе. Группой авторов в одной из работ под руководством Е.А. Олейникова было сформулировано понятие безопасности. По их мнению, безопасность рассматривается как «состояние и тенденции в развитии защиты жизненных интересов общества и его структур против внутренних и внешних угроз»¹. Угрозы экономической безопасности представляют собой комплекс факторов и условий,

¹Е.А. Олейников "Экономическая и национальная безопасность". ISBN: 5-472-00721-6, издательство "Экзамен", 2005г.

которые делают невозможным реализацию национальных экономических интересов или провоцируют опасность для жизненно важных интересов объекта. Данная концепция безопасности может быть применена к состоянию безопасности государства в целом, безопасности личности, а также к его отдельным субъектам.

Экономическая безопасность в общем понимании, как правило, изучается в системе национальной безопасности. По мнению В.С. Панкова: «Безопасность – это состояние национальной экономики, характеризующееся его стабильностью, «иммунитетом» к влиянию внутренних и внешних факторов, которые нарушают нормальное функционирование процесса общественного воспроизводства, подрывают достигнутый уровень жизни населения и тем самым вызывают повышенную социальную напряженность в обществе, угрожая самому существованию государства».

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.²

Способность управления рисками и своевременные меры по предотвращению их негативного воздействия определяют стабильность и безопасность функционирования предприятия в определенный момент времени и в перспективе.

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

²Климонова А.Н., «Основные подходы к исследованию понятий экономическая безопасность и экономическая безопасность государства. Социально-экономические явления и процессы 2014

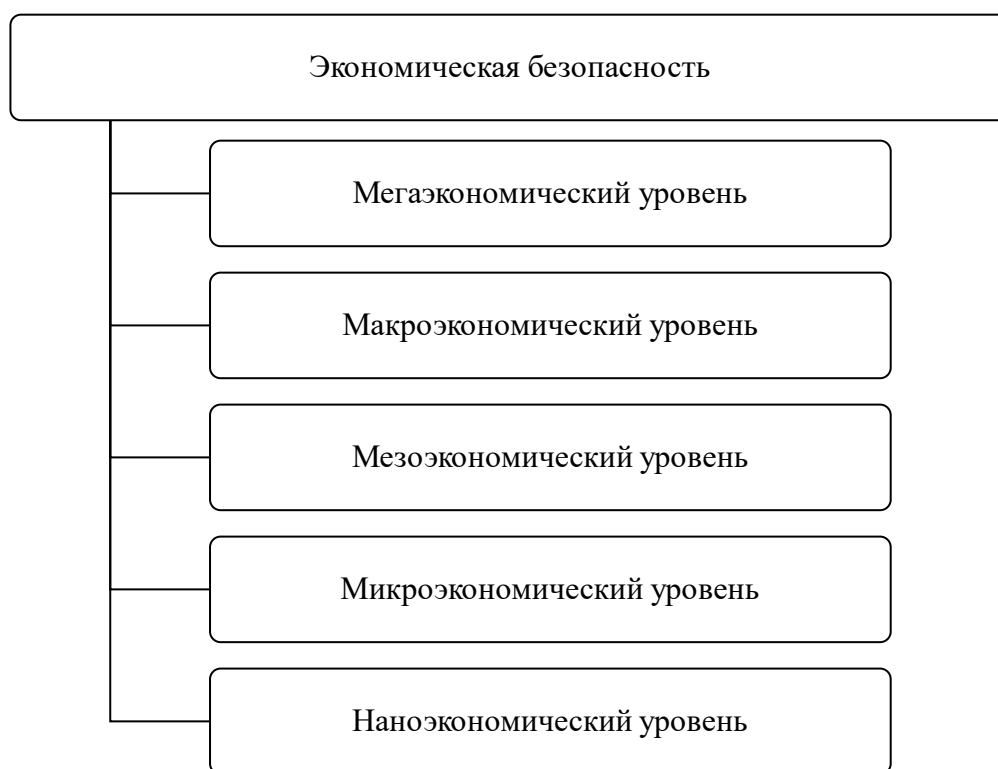


Рисунок 1.1 – Уровни экономической безопасности

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 – экономическая безопасность личности³.

Так как объектом данной работы выступает предприятие, то будем рассматривать микроэкономический уровень экономической безопасности.

Экономическая безопасность предприятия – состояние субъекта хозяйствования, при котором происходит накопление и активное вложение

³Старикова, О.В. Теоретико-методологические основы экономической безопасности региональной экономической системы / Управленческое консультирование. № 2 . 2015. С.165-174

капитала, устойчивый рост ключевых показателей деятельности, улучшенное качество управления, в том числе и рисками, осуществляются новшества в области технологий и информационной базы.⁴

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 прибыли⁵.

Так, профессор Суглобов А.Е. определяет экономическую безопасность предприятия как «систему, обеспечивающую конкурентные преимущества предприятия посредством эффективного использования ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, инвестиционных) на основе изучения всесторонней информации, формируемой в комплексной учетно-информационной системе»⁶.

Манюхина Н.В. считает, что экономическая безопасность предприятия – это «такое состояние хозяйственного субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивается достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска».⁷

Малаховская М.В., в свою очередь, высказывает мнение о том, что экономическая безопасность предприятия – это «наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам»⁸.

⁴ Экономическая безопасность России: учебное пособие: в 3 ч. / под общ.ред. Т. А. Бондарской. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2018.

⁵ Клокова М.И. Экономическая безопасность предприятия как необходимый элемент управления предприятием в современной рыночной экономике // Системное управление. 2014. № 4 (25). С. 53-58.

⁶ Сугробов А. Е., Хмелев С. А., Орлова Е. А. Экономическая безопасность предприятия: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

⁷ Манюхина Н. В., Попов М. В., Колядин Н. П., Жадан И. Э. Экономическая безопасность: учеб. пособие / под ред. Н. В. Манюхиной. М.: ИНФРА-М, 2016.

⁸ Малаховская М. В. Экономическая безопасность: государство, регион, предприятие. Дмитровград, 2017.

Многие ученые в своих работах рассматривают сущность экономической безопасности предприятия, однако их мнения существенно различаются.

Козивкин В.В. выделяет два подхода к пониманию сущности экономической безопасности предприятия. Согласно первому подходу экономическую безопасность предприятия можно рассматривать как гипотетическое отсутствие опасности и возможности появления каких-либо угроз его функционированию. Исходя из второго подхода экономическая безопасность предприятия рассматривается как его реальная защищенность от опасности, т. е. способность сохранить собственную самостоятельность и реализовывать свои интересы, несмотря на наличие неблагоприятных факторов⁹.

Рассматривая экономическую безопасность на уровне предприятия, российский ученый Сенчагов В.К. дал более общее понятие. Из его выводов следует, что «экономическая безопасность – это состояние объекта с позиции умения развиваться и выживать в условиях как внутренних, так и внешних угроз, а также действий, непредсказуемых и трудно прогнозируемых. «В структуре определений «безопасность» означает стабильную деятельность объекта, прогрессивную к развитию и защищенную от влияния внешних факторов и угроз. Поэтому любой объект безопасности следует рассматривать как систему, состоящую из элементов, тесно связанных друг с другом. Уровень безопасности данной системы напрямую зависит от того, насколько объект в целом, и каждый его элемент индивидуально способны выполнять все свои функции стабильно¹⁰.

Филиппович Е.П. рассматривает сущность экономической безопасности предприятия посредством применения следующих подходов: как «состояние защищенности от угроз, состояние эффективного использования ресурсов,

⁹Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. теоретический аспект: монография / Е.Н. Барикаев, Н.Д. Эриашвили, В.З. Черняк. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2015. – 159 с.

¹⁰ Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник / под ред. Сенчагова В.К. – 4-е изд. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012.

способность к стабильному функционированию, наличие конкурентных преимуществ и возможность достижения целей»¹¹.

Для того чтобы достичь высокого уровня экономической безопасности, предприятие должно осуществлять деятельность по обеспечению максимальной безопасности основных элементов своей работы. Основные элементы экономической безопасности предприятия – это совокупность главных направлений его экономической безопасности, отличающихся друг от друга по содержанию.

Основные элементы экономической безопасности предприятия, выделенные П.Э. Шлендером, В.М. Масловым и С.Подгаецким, представлены на рисунке 1.2.

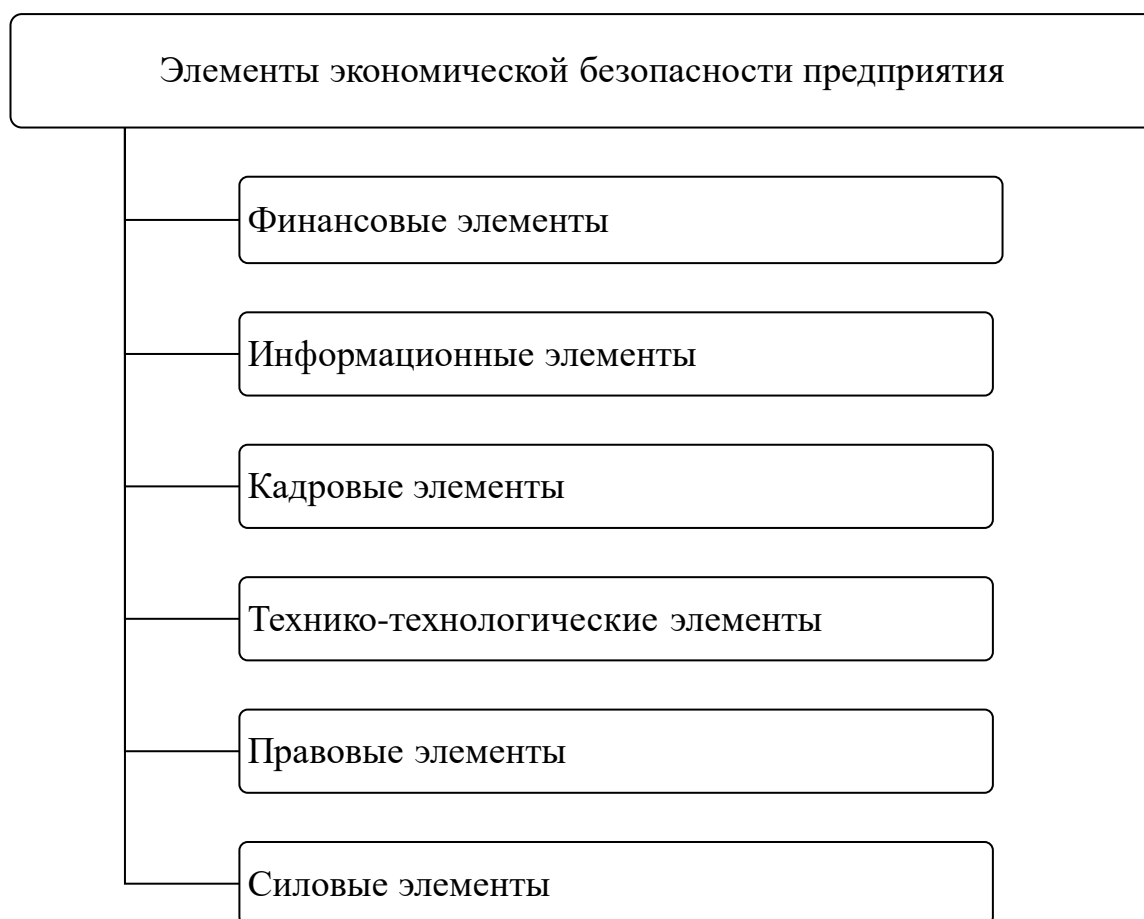


Рисунок 1.2 – Основные элементы экономической безопасности предприятия

¹¹ Филиппович Е.П., Москвитина О.А. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта: проблемы, угрозы // Экономическая наука сегодня: теория и практика: сб. материалов VI Междунар. науч.- практ. конф. Чебоксары, 2017. С. 97–99.

Финансовые элементы могут быть определены как совокупность работ по обеспечению максимально высокого уровня платежеспособности предприятия и ликвидности его оборотных средств, наиболее эффективной структуры капитала предприятия и др.

Информационные элементы включают в себя основные функции информационно-аналитического отдела предприятия, выполнение которых необходимо для достижения приемлемого уровня обеспечения безопасности предприятия.

Кадровые элементы обеспечения экономической безопасности предприятия включают в себя работу с персоналом предприятия, нацеленную на предотвращение угроз негативного воздействия за счет недостаточной квалификации сотрудников, слабой организации системы управления персоналом, подбора, обучения и мотивации сотрудников предприятия.

Основная сущность технико-технологических элементов заключается в том, насколько уровень используемых на данном предприятии технологий (производственной или непроизводственной сферы) соответствует лучшим мировым образцам.

Правовые элементы состоят в эффективном и всестороннем правовом обеспечении деятельности предприятия, четком соблюдении им и его персоналом всех правовых норм действующего законодательства

Под силовыми элементами понимается совокупность следующих состояний: физическая безопасность персонала и руководства предприятия; сохранность имущества предприятия от негативных воздействий, угрожающих потерей этого имущества или снижением его стоимости; обеспечение информационной безопасности предприятия и др.

На основе результатов проведенных исследований можно сделать вывод, что экономическая безопасность предприятия – это состояние его защищенности от негативного влияния внутренних и внешних угроз, дестабилизирующих факторов.

Для обеспечения стабильного функционирования системы экономической безопасности предприятия, а также надежной его защиты от негативных факторов необходимо соблюдение принципов построения данной системы и обеспечение максимальной безопасности всех функциональных составляющих деятельности предприятия¹².

Далее рассмотрим функции экономической безопасности предприятия. Так, к наиболее обширным функциям можно отнести: регулятивную, защитную, превентивную, социальную и инновационную.¹³

Дадим подробную характеристику представленных выше функций в таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Виды и характеристика функций экономической безопасности предприятия

Название функции	Характеристика функции
Защитная	Функция, отвечающая за предотвращение отрицательного влияния на предприятие. 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	Возникает при невозможности избежать негативного экономического воздействия требуется применение мер для урегулирования возникшей ситуации. Значимыми составляющими данной функции являются условия внешней и внутренней среды (уровень цен, показатели динамики рынка, конкуренция, спрос и предложение).
Превентивная	Прогнозирование критических ситуаций, угроз и выработка мероприятий, обеспечивающих защиту экономической безопасности.

¹²Шлендер П.Э., Маслова В. М., Подгаецкий С. И. Безопасность жизнедеятельности: учеб. пособие / под ред. проф. П.Э.Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2008

¹³Куликова, А.А. Подходы и методы управления экономической безопасностью предприятия // Транспортное дело России. 2017. № 5. С.39-41.

Исходя из данных таблицы, следует, что существует пять функций экономической безопасности, общей целью которых является защита предприятия от возникающих рисков и угроз.

Принципы экономической безопасности организации представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Принципы экономической безопасности организации

Принцип	Сущность
Комплексность	Обеспечение безопасности материальных, финансовых, кадровых и информационных ресурсов от возникающих угроз всеми законными и доступными средствами и мерами
Своевременность	Предполагает разработку профилактических полезных мероприятий на основе анализа и прогнозирования угроз
Непрерывность	Обеспечение бесперебойного процесса экономической безопасности
Экономическая целесообразность	Отношение ущерба от возможных угроз и издержек на их предотвращения
Совершенствование	Непрерывное совершенствование и усовершенствование процессов защиты экономической безопасности предприятия
Стратегия экономической безопасности предприятия	Создание гибкой системы безопасности, которую необходимо, постоянно адаптировать ее к изменениям внешней и внутренней среды и противодействовать возникающим угрозам с помощью подходящих средств и методов

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 безопасности¹⁴.

¹⁴Манохина. М. Экономическая безопасность в современных условиях / М. Манохина, М. В. Попов, Н. П. Колядин, И. Э. Жадан. // Экономическая безопасность 2014. С. 96.

Наиболее часто в научных исследованиях можно встретить деление факторов на внутренние и внешние.

Рассмотрим более подробно внешние и внутренние факторы экономической безопасности предприятия на рисунке 1.3.

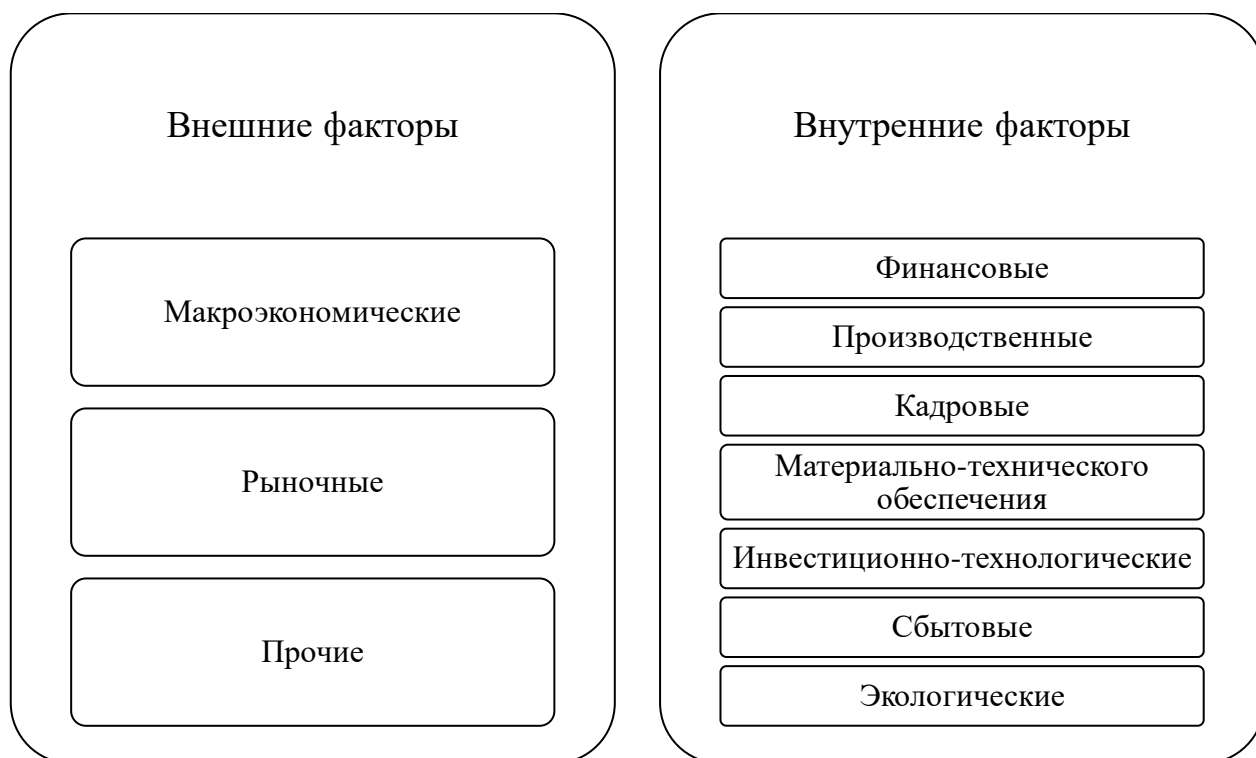


Рисунок 1.3 – Внешние и внутренние факторы экономической безопасности предприятия

Внешние факторы можно разделить на три группы¹⁵:

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);

¹⁵ 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.

Внутренние факторы 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 они могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на предприятие¹⁶.

Таким образом, экономическую безопасность изучают и рассматривают с разных позиций влияния экономических угроз на состояние деятельности организации, о чем говорилось ранее вышеперечисленными учеными. Но, на наш взгляд, стоит оценивать экономическую безопасность с точки зрения максимизации получения прибыли с использованием наиболее подходящей системы учета и анализа деятельности предприятий, а также путем минимизации возможных рисков.

1.2 Общая характеристика рисков и угроз экономической безопасности предприятия

Любая предпринимательская деятельность связана 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.

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

¹⁶Мусатаева М.О., Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 23. – С. 26–30.

зависят от ряда факторов, например, от отрасли, масштаба предприятия, сферы деятельности и так далее.

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

Рассмотрим 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.
Куроптев Н.Б. ¹⁹	- 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 – 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 событий и возможность причинения вреда, ущерба.
Кузнецова Е.В. ²¹	- опасность, возможность потери или возникновения ущерба.
Крейнина М.Н. ²²	- возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека.

На основе представленных трактовок можно выделить следующие особенности рисков:

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.

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.

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

– 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.

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

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)²³.

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 аудиторией.	На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов – политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.

²³Лансков А.В. Риск в предпринимательской деятельности / А.В.Лансков, Е.П. Фомин, В.А. Чумак // Экономические науки. – 2011. – №11 (84). – С. 155–158.

Продолжение таблицы 1.4.

Вид риска	Характеристика риска	Причины возникновения риска
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
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.

Окончание таблицы 1.4

Вид риска	Характеристика риска	Причины возникновения риска
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.

Угрозы в области предпринимательства значительно снижают эффективность и надежность функционирования современных организаций, в отдельных случаях они могут привести к банкротству. Анализ возможных угроз, а также создание эффективного механизма обеспечения экономической безопасности организации в большинстве своем зависит от качества построения и функциональных свойств таких подсистем управления, как кадровая, финансовая, плановая, безопасности и разработки стратегических решений. Предотвращению потенциальных угроз способствует продуманная система организации работы с конфиденциальной информацией, а также использование результативного опыта отраслевой информационной безопасности²⁴.

²⁴ Кузьмина И.В. Угрозы экономической безопасности предприятия и мероприятия по ее обеспечению / И. В. Кузьмина // Территория науки. – 2014. – № 4. – С. 77.

Под угрозой экономической безопасности предприятия понимается совокупность факторов, способствующих складыванию условий, характеризующихся опасностью разрушения его целостности, устойчивости, способности развития хозяйствующего субъекта. Не выяснив характер различного рода угроз, невозможно бороться с ними. Опыт показывает, что многие приемы обеспечения безопасности тесно взаимосвязаны между собой, и обеспечение безопасности организации не должно ограничиваться только защитой от разрушающего воздействия социальных сил. Важно учитывать технические, экологические, и иные компоненты.²⁵

При осуществлении управления угрозами можно использовать обширный спектр инструментов, поэтому необходима точная и своевременная их характеристика, которая будет систематизировать угрозы и определять конкретные направления по их снижению.

Обоснованная научно систематизация угроз упрощает точную идентификацию местоположения каждого типа угрозы в общей классификации и вызывает появление потенциальных возможностей для эффективного управления угрозами посредством осуществляемой деятельности и применения соответствующих методов. В экономике, исследуя угрозы и связанные с ними проблемы, нет единой общепринятой системы их классификации. Это можно объяснить довольно большим практическим проявлением последствий угроз, которые в разных условиях обозначаются разными терминами.

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.

²⁵ Миронова О.А. Обеспечение безопасности бизнеса как фактор противодействия мошенничеству / О. А. Миронова, Л. Н. Растамханова, Д. Л. Скипин // Инновационное развитие экономики. – 2017. – № 2 (38). – С. 7-13.

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 	<p>Определен вероятностью потери капитала в связи с движением спроса и предложения на продукцию инновации и цен на факторы производства</p>
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 	<p>Выражается в ошибках при эффективности оценки новшества, длительности инвестиционного периода, производственного и хозяйственного циклов, выборе системы организации и управления, подборе и подготовке персонала</p>
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 	<p>Связаны со снижением стоимости денег и обесцениванием активов в период инвестирования и коммерческой реализации проекта</p>
Рыночные угрозы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на рынок новых конкурентов, 2. Рост налогов, 3. Изменение вкусов покупателей, 4. Снижение рождаемости 5. Снижение покупательского спроса. 	<p>События, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на компанию предприятие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - непредсказуемость рынка, конкуренция, борьба за лидерство на рынке; - неравномерноераспределение ресурсов.

Таким образом, можно заметить, что на экономическую безопасность предприятия оказывают воздействие огромное количество угроз. При этом их

можно классифицировать в четыре группы: инвестиционные, производственные, финансовые и рыночные.

1.3 Особенности выявления и управления рисками и угрозами предприятия

Существование рисков и угроз 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.

Следовательно, у каждого предприятия возникают риски и угрозы, 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.

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.²⁶

Экономические факторы (E) – это уровень жизни, занятость и доля трудоспособного населения, профессиональная подготовка трудовых ресурсов, уровень цен, рыночная конъюнктура, развитость финансовой структуры,

²⁶ Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. 624 с.

общеэкономический подъем или спад, уровень инфляции, динамика курса доллара, налоговые и тарифные ставки, акцизы и т. д.²⁷

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.²⁸

Технологические факторы (Т) – это научные достижения, технические новшества и технологические разработки, изобретения, инновационная инфраструктура, развитость информационных и транспортных коммуникаций и т. д.²⁹

На рисунке 1.4 рассмотрим алгоритм проведения PEST – анализа.

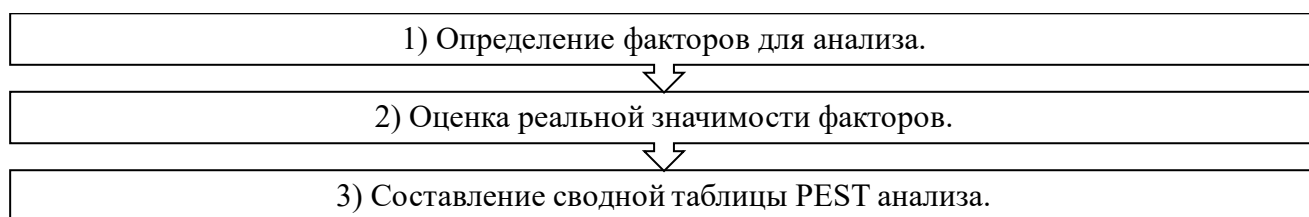


Рисунок 1.4 – Алгоритм проведения PEST – анализа

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;

²⁷Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник. М.: Юнити-Дана, 2012. 400 с.

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

²⁹Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2013. 928 с.

– технологические³⁰.

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 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, является самым активным местом модели и представляет собой конкуренцию соперничающих предприятий – производителей разных версий одного и того же

³⁰ Григорян Г.Л. Применение PEST-анализа в стратегическом менеджменте

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;
- сервис³¹.

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 силы конкурентного давления на производителя со стороны производителей заменителей является темп роста их продаж, планы расширения мощностей и прибыль³².

3. Силы конкуренции, обусловленные угрозой появления новых конкурентов³³. Серьезность угрозы со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа на рынок, а именно:

- требуемый масштаб производства;
- этап жизненного цикла изделия;
- предпочтение и лояльность потребителей;
- требуемый капитал;
- доступ к каналам распределения;
- величина издержек производства;
- государственное вмешательство;

³¹ Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. — 153 с.

³² Ягунова Н.А., Смагина М.В., Иванов Д.А. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 4 (53). С. 70-73.

³³ Гиниятуллина С.А. В сборнике: Российская экономика в условиях современного кризиса: проблемы и пути выхода. 2016. С. 57-58.

– 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;
- поставщики хотят интегрироваться в отрасль покупателя;
- покупатель не может интегрироваться в рынок поставщиков³⁴.

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 поставщиков³⁵.

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

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

³⁵Черный А.В. Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике. Под редакцией Г.С. Мерзликиной. 2017. С. 80-81.

SWOT-анализ — это оценка реального стратегического положения компании, которая показывает, 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 настоящим³⁶.

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.

Рассмотрим 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

³⁶Цулая 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.

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 (T) — 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 расходуя³⁷.

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

³⁷Каппес 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.

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.

3) наглядное представление определенного вида финансового риска. Осуществление этой функции необходимо для удобства восприятия заинтересованными лицами информации, касающейся определенного риска³⁸.

Рассмотрим схематичное изображение карты рисков на примере рисунка 1.5.

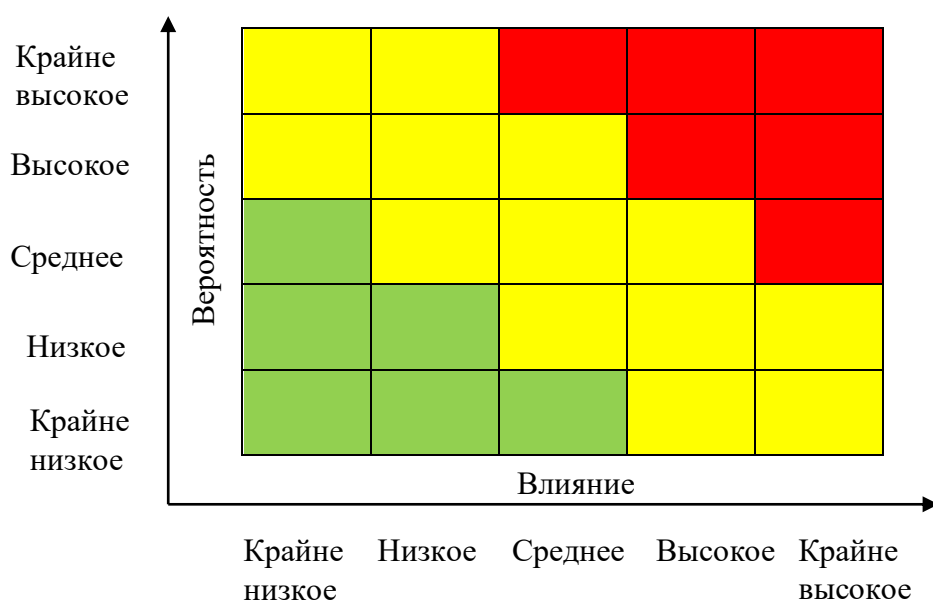


Рисунок 1.5 – Схема карты рисков

Карта рисков в ходе анализа дает возможность сделать следующие выводы:

³⁸ Юдин С.С., Доценко А.В., Структурная модель карты рисков. Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. № 34. С. 212-217.

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.

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 прибыль³⁹.

³⁹Дударева О.В., Эффективность инвестиций в системе экономической безопасности предприятия // Экономинфо. 2018. Т. 15. № 2. С. 25-29.

Эффективность инвестиций в экономическую безопасность предприятия определяется соотношением полученного экономического эффекта к размеру финансовых затрат, которые потребовались для его достижения⁴⁰.

Таким образом, можно определить следующий алгоритм для анализа и управления потенциальными и реальными угрозами предприятия (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Алгоритм анализа и управления рисками и угрозами предприятия

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.

⁴⁰Сафонова Л.А., Оценка экономической эффективности инвестиций в систему информационной безопасности организации // Экономика и предпринимательство. 2019. № 10 (111). С. 948-951.

Таким образом, 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

Экономическая безопасность предприятия – это состояние его защищенности от негативного влияния внутренних и внешних угроз, дестабилизирующих факторов. Для обеспечения стабильного функционирования системы экономической безопасности предприятия, а также надежной его защиты от негативных факторов необходимо соблюдение принципов построения данной системы и обеспечение максимальной безопасности всех функциональных составляющих деятельности предприятия.

Существует пять функций экономической безопасности, общей целью которых является защита предприятия от возникающих рисков и угроз.

Экономическую безопасность изучают и рассматривают с разных позиций влияния экономических угроз на состояние деятельности организации, о чем говорилось ранее вышеперечисленными учеными. Но, на наш взгляд, стоит оценивать экономическую безопасность с точки зрения максимизации получения прибыли с использованием наиболее подходящей системы учета и анализа деятельности предприятий, а также путем минимизации возможных рисков.

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

Под угрозой экономической безопасности предприятия понимается совокупность факторов, способствующих складыванию условий, характеризующихся опасностью разрушения его целостности, устойчивости, способности развития хозяйствующего субъекта.

На экономическую безопасность предприятия оказывают воздействие огромное количество угроз. При этом их можно классифицировать в три группы: инвестиционные, производственные и финансовые.

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

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

SWOT-анализ — это оценка реального стратегического положения компании, которая показывает, насколько текущая стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям. Сильные стороны фирмы превращают некоторые возможности в более привлекательные, увеличивая вероятность их реализации.

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

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.

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

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «MOTUL» НА РЫНКЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1 Описание рынка моторного масла в Российской Федерации и тенденций его развития

Объем мирового рынка смазочных материалов оценивается более чем в 35 миллионов тонн в 2020 году, и, по прогнозам, в течение прогнозируемого периода (2021-2026 годы) этот рынок будет регистрировать CAGR менее чем на 2%. Пятерка крупнейших игроков на рынке – RoyalDutchShell PLC, ExxonMobilCorporation, BP PLC, ChevronCorporation и Total – укрепила свои позиции. Ведущие компании используют конкурентные стратегии и инвестиции для сохранения и расширения своих акций.⁴¹

Моторные масла занимают большую часть рынка смазочных материалов. Объём производства моторных масел в России превышает 900 млн литров в год. Около половины объёма отечественных масел экспортируется. В России реализуется порядка 900 млн. литров моторных масел⁴².

Тренд на потребление высокотехнологичных масел определяется и постоянным ужесточением экологических норм. Так что спрос на минеральные масла достаточно быстро падал по итогам последних 5 лет.

Весь рынок моторных масел России можно разделить по ценовому сегменту: премиум-масла, средний ценовой сегмент и эконом-сегмент.

Следует отметить, что распространение COVID-19 практически не повлияло на ценовой сегмент премиум-масла. Соотношение игроков и цен на нем не изменилось.

Структура продаж моторного масла на российском рынке в разрезе ценовых сегментов представлена в таблице 2.1.

⁴¹Рынок синтетических смазочных материалов / Рост, тенденции и прогноз (2020-2025). Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/synthetic-lubricants-market>

⁴² Новожилов Е. Рынок смазочных материалов: тренды и тенденции конца кризиса / Отраслевой бизнес-журнал «Автоиндустрия» - № 186 – 2020 – с. 12-16 / режим доступа: <https://ai-media.ru/news/2020/>

Таблица 2.1 – Оперативные данные по структуре продаж моторного масла на российском рынке в разрезе ценовых сегментов, %

Компании	Всего по рынку		Ценовой сегмент									
			≤300 р/л		300 <Ц ≤ 450 р/л		450 <Ц ≤ 600 р/л		600 <Ц ≤ 750 р/л		750 <Ц р/л	
	янв-март 2020	янв-март 2021	янв-март 2020	янв-март 2021	янв-март 2020	янв-март 2021	янв-март 2020	янв-март 2021	янв-март 2020	янв-март 2021	янв-март 2020	янв-март 2021
Motul	3,1	2,2	0,5	0,2	0,7	0,4	2,6	1,2	9,6	3,8	7,6	9,5
Shell	14,2	15,9	10,7	11,2	15,6	15,6	15,7	17,9	19,1	23,3	9,2	12,0
Mobil	11,0	11,9	6,6	6,2	10,5	10,9	13,0	15,3	10,0	11,5	20,0	17,1
Castrol	9,8	8,7	1,4	0,5	6,9	6,9	14,0	12,3	12,8	11,8	24,9	15,1
Lukoil	8,1	8,7	24,4	28,1	5,8	7,0	2,0	2,8	0,2	1,0	0,1	0,1
Total	6,5	7,2	1,4	2,2	7,7	7,4	11,8	12,5	6,0	7,7	3,1	3,7
Другие	47,3	45,4	55,0	51,6	52,8	51,8	40,9	38,0	42,3	40,9	35,1	42,5
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100	100

На рисунке 2.1 представлена структура продаж по всему рынку за январь-март 2020-2021 гг.

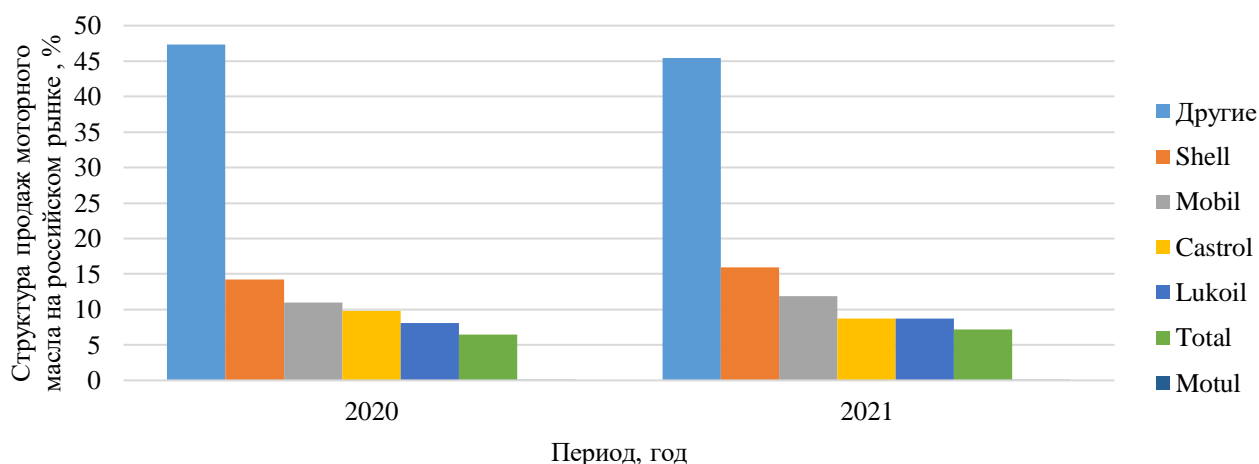


Рисунок 2.1 – Оперативные данные по структуре продаж моторного масла на российском рынке, %

По данным таблицы 2.1 в 2020 году у предприятия Motul понизилась доля продаж на рынке от 3,1% до 2,2 %, что является отрицательным фактором.

Основные тенденции мирового рынка смазочных материалов повторяет и российский рынок. Рынок смазочных материалов России представлен гидравлическими, моторными, трансмиссионными маслами и различными смазками. По оценкам экспертов группы MordorIntelligence в течение 2021-2026 г.г. ожидается, что в течение прогнозируемого периода средний показатель мирового рынка синтетических смазочных материалов составит более 3%. При этом основным фактором, определяющим исследуемый рынок, является растущий спрос и использование высокоэффективных синтетических смазочных материалов (благодаря их лучшим и улучшенным свойствам, таким как снижение воспламеняемости, снижение износа зубчатых колес и увеличение срока службы).

Однако замедление темпов роста автомобильного сектора на основных рынках, скорее всего, будет препятствовать росту исследуемого рынка.

На российском рынке в краткосрочной перспективе основным фактором, определяющим исследуемый рынок, является растущий спрос на высокоэффективные смазочные материалы (благодаря их лучшим и улучшенным свойствам, таким как снижение воспламеняемости, снижение износа зубчатых колес и увеличение срока службы).

Моторное масло доминировало на рынке, и ожидается, что оно будет расти в течение прогнозируемого периода, так как оно широко используется для смазки двигателей внутреннего сгорания.

Растущая популярность биосмазочных материалов, вероятно, послужит хорошей возможностью в будущем.

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

Наименование предприятия полное: ООО «MOTUL»

Учредителями являются: МОТЮЛЬ С.А. (БУЛЬВАР ФЕЛИ ФАР, Д. 119, 93300 ОБЕРВИЛЬЕ, ФРАНЦИЯ)

Уставный капитал составляет: 13.31 млн. руб. Доля – 100%.

ОКФС: 23 – Собственность иностранных юридических лиц

Генеральный директор Motul (импортер Motul в России) Врублевский Андрей Олегович

Юридический адрес: Москва, Подкопаевский пер., 4, офис 12А

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 46.71 – Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

52.10 Деятельность по складированию и хранению;

52.24 Транспортная обработка грузов;

52.29 Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;

68.1 Покупка и продажа собственного недвижимого имущества;

68.2 Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;

70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;

73.11 Деятельность рекламных агентств;

82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

Оперативное руководство в ООО «Motul» осуществляется из единого центра в Москве. В региональных представительствах имеются коммерческие и технические команды. Складское хозяйство используется региональными представительствами на условиях аутсорсинга. Основные логистические процессы также передаются компанией на аутсорсинг. Таким образом, основной миссией компании является развитие дистрибуции на территории Российской Федерации.

Организационная структура управления ООО «Motul» в г. Челябинске представлена на рисунке 2.2.

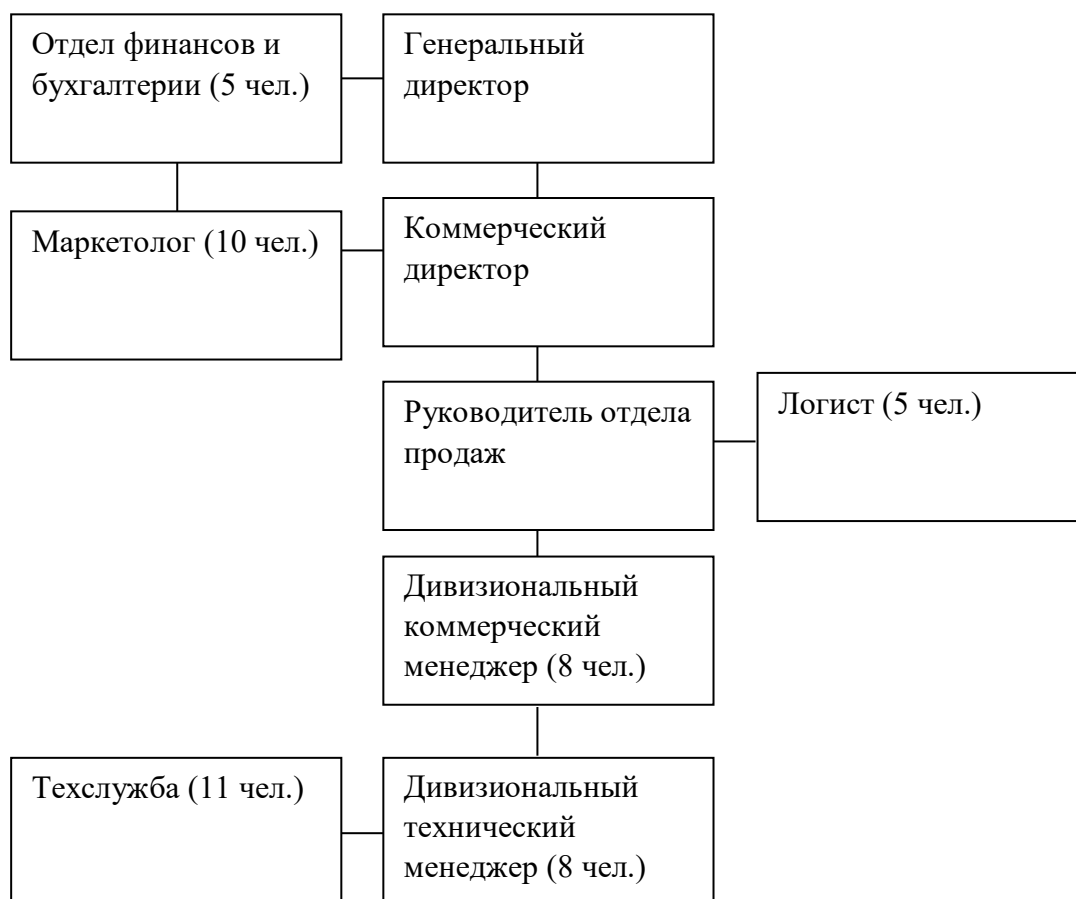


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ООО «MOTUL»

Рассмотрим подробнее персонал предприятия на примере таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Персонал ООО «MOTUL» за 2019 г.

Должность	Количество единиц
Гендиректор	1
Коммерческий директор	1
Руководитель отдела продаж	1
Дивизиональный коммерческий менеджер	8
Дивизиональный технический менеджер	8
Маркетолог	5
Логист	5

Окончание таблицы 2.2

Должность	Количество единиц
Сотрудники отдела бухгалтерии и финансов	5
Специалисты техслужбы	11
Работники склада	5
Итого	50

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

На предприятии трудятся 50 человек. Управляющая команда предприятия, представлена в лице генерального директора, коммерческого директора и технического директора. 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 товаров в условиях ограниченных ресурсов. Так, объём производства и продаж за три последних года (2017–2020) вырос в 2,07 раза;

- имеется собственная линейка продукции и опыт проектирования и интеллектуальной защиты собственных разработок (патенты, лицензии, сертификаты), наличие апробированных технологий «ноу-хау» в производстве моторного масла, 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 «MOTUL» направлены на то, чтобы продукция была надежна, качественна, удобна в эксплуатации и доступна для пользователей, как в России, так и в странах СНГ.

ООО «MOTUL» имеет в собственности товарные склады. Общая площадь помещения от 1000 кв.м. до 7000 кв.м., существует возможность увеличения производственной площади. В наличии имеется грузоподъемное оборудование грузоподъемностью до 3 т; высота подъема груза – 4м.

Рассмотрим план товарного склада на примере рисунка 2.3.

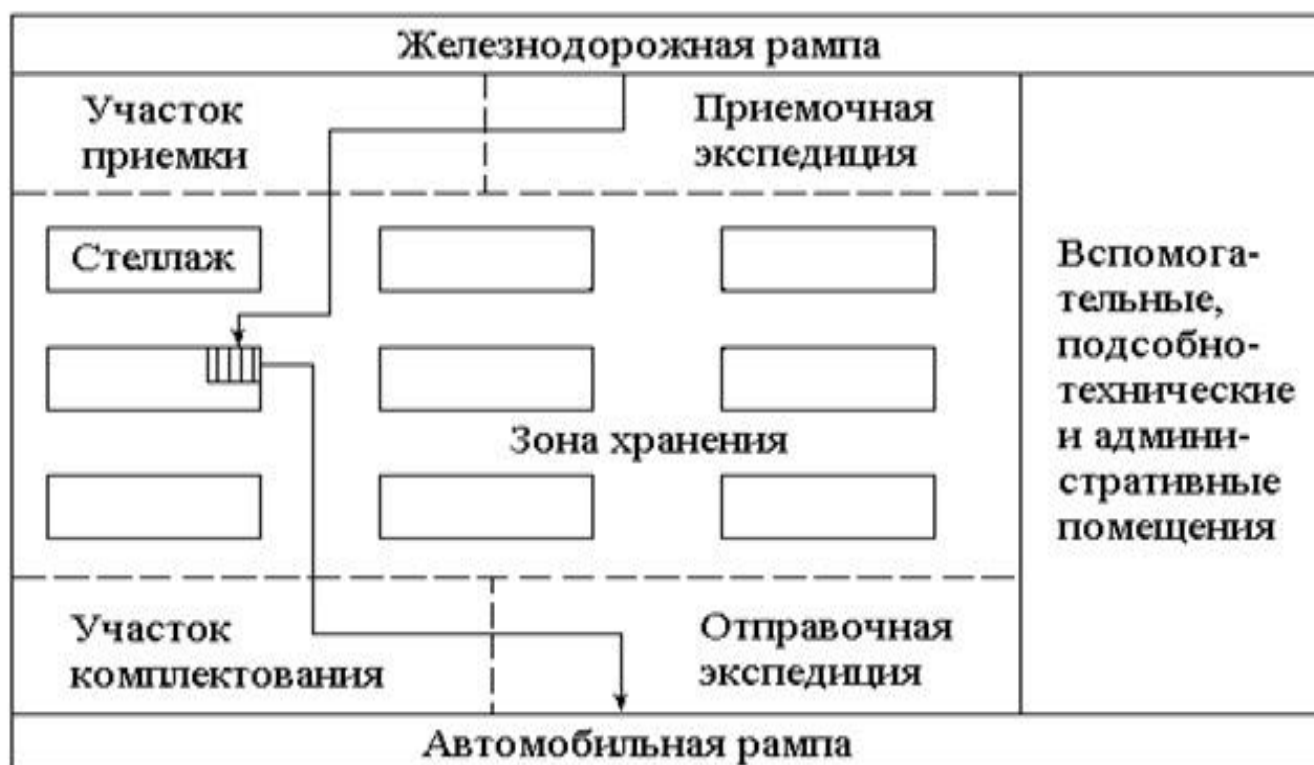


Рисунок 2.3 – План склада ООО «MOTUL» в г. Челябинск

Технологическое оборудование размещено на складе в полном соответствии с принятой организационной схемой производства. На предприятии предусмотрены площадки для складирования, подъема и опускания грузов, а также места хранения технологического запаса. Всего на территории РФ 4 склада MOTUL. Для производства используются высококачественные компоненты, закупаемые у зарубежных и отечественных поставщиков.

Далее рассмотрим структуру поставщиков ООО «MOTUL» на примере таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Структура поставщиков ООО «MOTUL» за 2020г.

Поставщик	Поставляемые товары	Страна	Доля в общем объеме поставок, руб.	Доля в общем объеме поставок, %
1. Завод по производству моторного масла	Масло моторное	Италия	433737	30,74
2. Завод по производству моторного масла г. Пушкино	Масло моторное	Россия	343577	24,35
3. Завод по производству моторного масла	Масло моторное	Италия	232895	16,51
4. Завод по производству моторного масла	Масло моторное	Германия	209836	14,87
5. Завод по производству моторного масла	Масло моторное	Франция	117000	8,29
6. Завод по производству моторного масла	Масло моторное	Франция	73788	5,23
Итого	-	-	1410832	100,00

Представим данные, рассмотренные в таблице выше в виде диаграммы (рисунок 2.4).

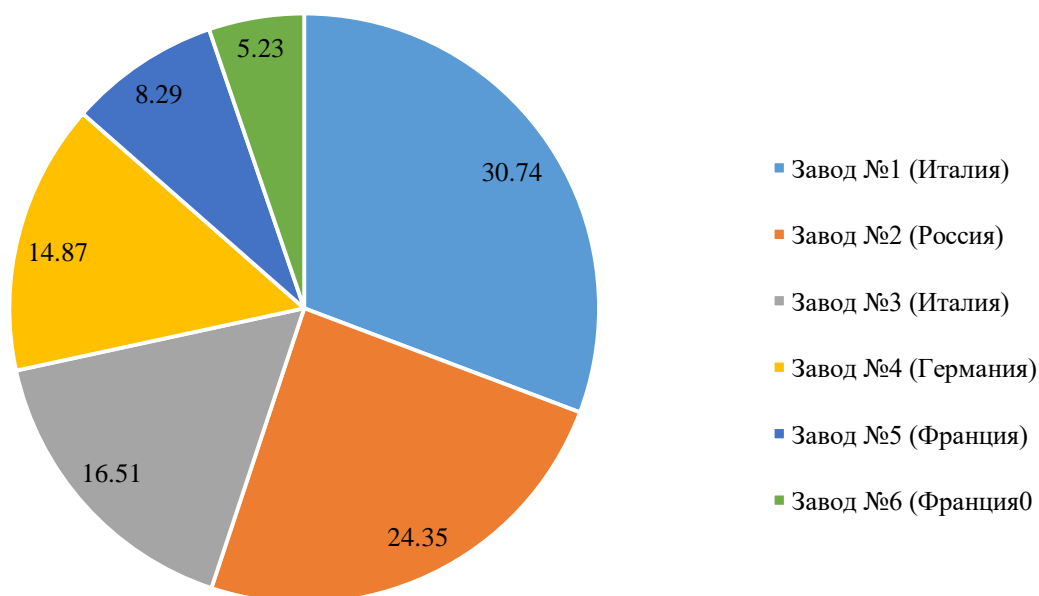


Рисунок 2.4 – Структура поставщиков ООО «MOTUL» за 2020 г., %

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 «MOTUL» являются заводы Италии и Франции. Что касается отечественных поставщиков, то ключевыми партнерами ООО «MOTUL» является завод в г. Пушкино.

На примере таблицы 2.4 рассмотрим объемы продаж продукции предприятия за период с 2018-2020 гг.

Таблица 2.4 – Средняя цена реализации продукции ООО «MOTUL» за период 2018-2020 гг., руб./литр.

Объемы продаж	Средняя цена, руб./ л.			Темп роста цен 2019/2018	Темп роста цен 2020/2019
	2018	2019	2020		
Масло моторное Motul Snowpower 2T	847	877	917	103,50%	104,50%
Масло моторное Motul Outboard 2T	1074	1113	1166	103,60%	104,78%
Масло моторное Motul 8100	784	779	833	99,30%	107,00%

На рисунке 2.5 представлены темпы роста цен на продукцию ООО «MOTUL» за период 2018-2020.

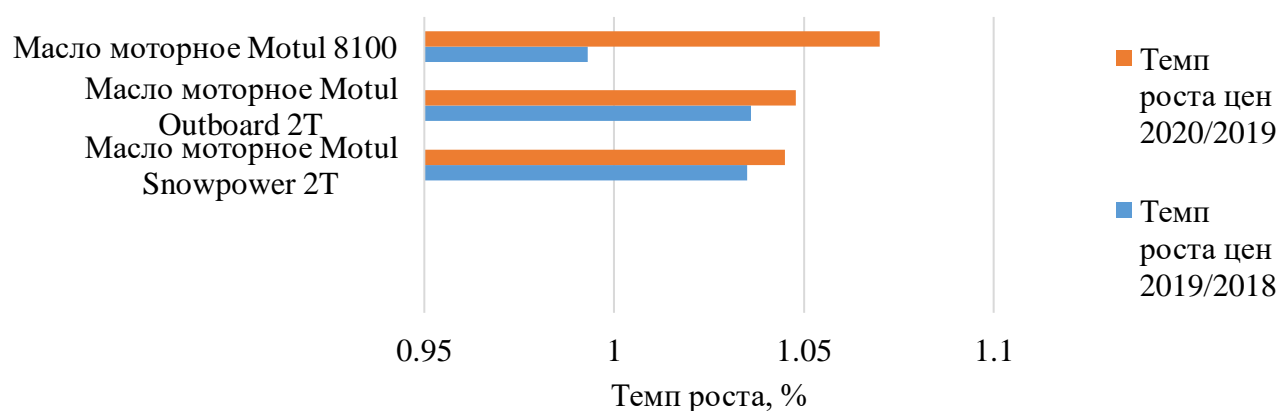


Рисунок 2.5– Темпы роста цен на продукцию ООО «MOTUL» за период 2018-2020

Таким образом, можно отметить, что темп роста цен на продукцию предприятия приблизительно соответствует темпу инфляции.

Далее рассмотрим средние затраты на реализацию продукции предприятия на примере таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Средние затраты на производство единицы продукции ООО «MOTUL» за период 2018-2020 гг., руб.

Средние затраты на производство литра продукции	Период			Темп роста затрат	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Масло моторное MotulSnowpower 2T	526	550	578	104,57%	105,14%
Масло моторное MotulOutboard 2T	637	667	703	104,69%	105,36%
Масло моторное Motul 8100 X	497	494	528	99,31%	106,96%

На рисунке 2.6 представлены темпы роста затрат на продукцию ООО «MOTUL» за период 2018-2020.

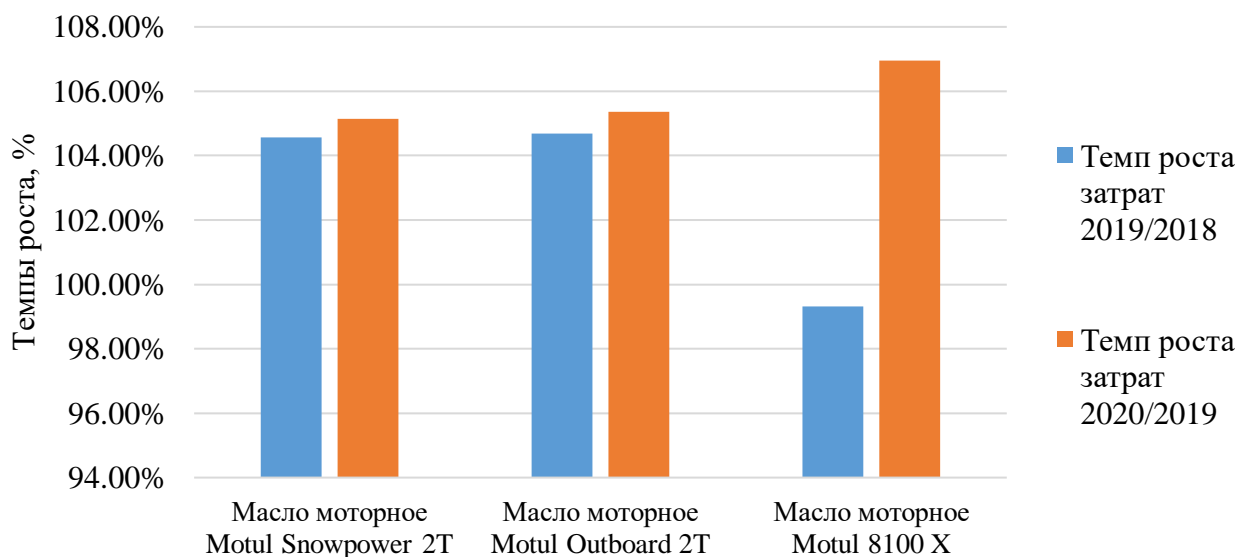


Рисунок 2.6– Темпы роста затрат на продукцию ООО «MOTUL» за период 2018-2020

В 2020 году предприятие расширило ассортимент продаж и начало работу на экспорт, рассмотрим ассортимент продаж предприятия на рисунке 2.7.

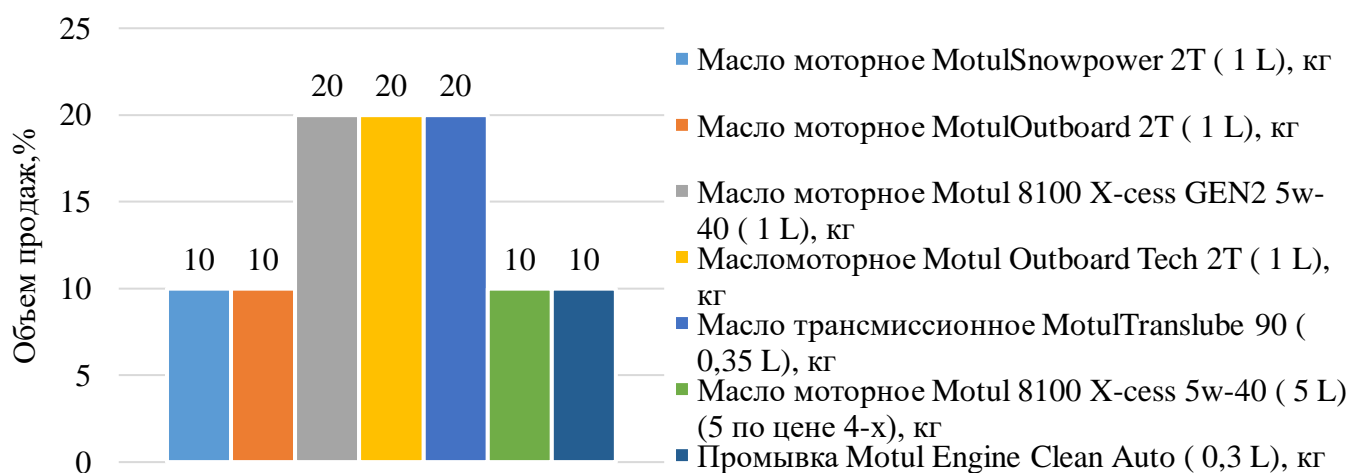


Рис. 2.7 – Ассортимент масел ООО «MOTUL» за 2020г.

Далее приведем основные показатели деятельности предприятия. Основные показатели деятельности ООО «MOTUL» представлены на основе таблицы 2.6.

Таблица 2.6 – Основные показатели деятельности ООО «MOTUL» за период 2016 – 2020 гг., тыс. руб.

Финансовый показатель	Период				
	2020	2019	2018	2017	2016
Выручка	3 020 240	2 880 670	2 972 620	2 701 440	2 560 390
Затраты	2 362 248	2 654 418	2 336 047	2 296 062	2 245 589
Чистая прибыль	520 324	171 300	508 148	323 676	231 803
ЕВИТ, тыс. руб.	657 992	226 252	636 573	405 378	314 801
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	15,4%	13,9%	16,7%	12,0%	11,5%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	41,0%	10,0%	29,0%	25,0%	22,0%
Рентабельность активов (ROA)	37,2%	9,4%	27,2%	22,1%	19,4%

На основе представленных выше данных можно сделать вывод о том, что предприятие стабильно развивается, по сравнению с 2019 годом в 2020 году прибыль до налогообложения выросла на 431 740 тысяч рублей. 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 «MOTUL»

2.3 Оценка рисков и угроз деятельности предприятия ООО «MOTUL»

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 «MOTUL» 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, регулирующие 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 – единственной в России.

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 качественного образа жизни, а также тем, что основная часть граждан не настроена на формирование накоплений на автомобили.

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

Сведем все факторы, рассмотренные выше в таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Сводная таблица факторов PEST-анализа

Политические (P)	Экономические (E)
<p>Экономические санкции на покупку зарубежных товаров</p> <p>Правительственная поддержка малого и среднего бизнеса</p> <p>Рост торгового оборота</p>	<p>Уровень располагаемых доходов населения снижается.</p> <p>Наблюдаются рост курсов основных валют по отношению к рублю</p> <p>Средний уровень конкуренции на рынке.</p> <p>Уровень инфляции</p>
Социальные (S)	Технологические (T)
<p>Люди предпочитают тратить свой доход и не настроены на формирование долгосрочных накоплений;</p> <p>В тренде активный образ жизни (путешествия на автомобиле);</p>	<p>Низкое количество заводов</p> <p>Развитие технологий производства</p> <p>Изобретение новых вариантов масел</p>

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 заводов по выработке масла.

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 «MOTUL», представленной в таблице 2.8 и 2.9.

Таблица 2.8 – Разбор силы давления текущих конкурентов ООО «MOTUL»

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 2.9 – Разбор силы давления клиентов ООО «MOTUL»

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 2.10 – Разбор силы давления новых конкурентов ООО «MOTUL»

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 1,2,3, 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 1,2,3,4	–
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 2.11 – Разбор силы давления поставщиков ООО «MOTUL»

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		
Параметр оценки	Оценка параметра		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	3		
Товары-заменители в позиции «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке		
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 2.12 – Результаты анализа по М. Портеру ООО «MOTUL»

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	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.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара.
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	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 «MOTUL» выгодно отличается ценой при отличном качестве продуктов.	Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Сохранение уровня цен товара
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Доля поставщиков из Европы составляет приблизительно 70%; Существует риск удорожания комплектующих в результате роста валюты; Стоит отметить влияние коронавируса на возможные сбои поставок товаров из Европы.	Снижение доли иностранных поставщиков

Краткие итоги анализа рассмотрим ниже на примере таблицы 2.13.

Таблица 2.13 – Краткие итоги анализа конкурентных сил по М. Портеру для ООО «MOTUL»

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 «MOTUL» отличаются высоким качеством при конкурентной цене, но качество сервиса, обусловленное производством за рубежом и 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 синтетических масел требует высокой технической квалификации и команды специалистов, поскольку необходимо работать с различными материалами. 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 «MOTUL», представленной в таблице 2.4 был сделан вывод о том, что доля поставщиков из Европы составляет приблизительно 70% от общего объема поставок. Так как закупки осуществляются в долларах и из-за рубежа. То существует риск удорожания товаров в результате роста валюты, а также в связи с последними событиями, стоит отметить влияние коронавируса на возможные сбои поставок товаров из Европы.

Зависимость от Российских поставщиков не настолько ярко выражена, закупаемый товар не является уникальным в отличие от сложных механизмов, заказываемых из Европы и хотя у ООО «MOTUL» 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 оптовыми 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 «MOTUL» не имеет эффективной рекламной политики, что затрудняет возможность потребителей получать информацию относительно продуктов предприятия. Таким образом, можно оценить влияние потенциала покупателей как высокое.

Важно оценить сильные, слабые стороны и возможности, которые открываются предприятию для улучшения деятельности.

Оценку вероятности и влияния факторов SWOT – анализа ООО «MOTUL» проведем также с помощью экспертов.

Рассмотрим экспертную оценку деятельности ООО «MOTUL», представленную в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка вероятности и влияния факторов SWOT – анализа ООО «MOTUL»

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%

Окончание таблицы 2.14

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)												
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%
Угрозы (T)												
Рост контрафакта на рынке и подделок	5	4	4	4	4	3	4	3	4,25	3,5	14,875	23,40%
Повышение цен на сырье	4	5	4	4	3	3	3	3	4,25	3	12,75	20,06%
Рост курсов основных валют по отношению к рублю	4	4	4	5	4	3	4	3	4,25	3,5	14,875	23,40%
Падение доходов населения	3	5	5	4	3	3	5	3	4,25	3,5	14,875	23,40%
Изменения в государственном регулировании отрасли	3	3	2	3	2	2	3	2	2,75	2,25	6,1875	9,73%
Итого									19,75	15,75	63,56	100,00%

Далее представим итоги SWOT – анализа деятельности ООО «MOTUL» (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – SWOT – анализ деятельности ООО «MOTUL»

Сильные стороны (S)	%	Слабые стороны (W)	%
1) Высокое качество продукции	21,17%	1) Сильная зависимость от иностранных поставщиков	44,35%
2) Конкурентная цена	19,93%	2) Отсутствие эффективной рекламной политики	23,85%
3) Наличие собственного производства	19,66%	3) Недостаток квалифицированных кадров в отрасли	19,68%
4) Высокий уровень квалификации существующей команды	9,79%	4) Сезонный характер деятельности	7,57%
5) Партнерские отношения с поставщиками	9,79%	5) Узкая специфика продаж	4,54%
6) Устойчивое положение на рынке	8,72%		
7) Доверие существующих клиентов	7,21%		
8) Наличие международных сертификатов	3,74%		
Возможности (O)	%	Угрозы (T)	%
1) Растущий рынок	24,90%	1) Рост контрафакта на рынке и подделок	23,76%
2) Расширение производственной базы	24,19%	2) Повышение цен на сырье	23,25%
3) Расширение модельного ряда	17,15%	3) Рост курсов основных валют по отношению к рублю	22,59%
4) Снижение издержек	17,15%	4) Падение доходов населения	21,26%
5) Развитие технологий производства	16,60%	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 2.16)

Таблица 2.16 – Вспомогательная таблица для построения карты рисков ООО «MOTUL»

Название риска	Вероятность возникновения риска	Влияние риска
1 Рост курсов основных валют по отношению к рублю	Высокая	Высокое

Окончание таблицы 2.16

Названиериска	Вероятность возникновения риска	Влияние риска
2 Падение доходов населения	Крайне высокая	Высокое
3 Изменения в государственном регулировании отрасли	Крайне низкая	Среднее
4 Рост контрафакта на рынке и подделок	Средняя	Крайне высокое
5 Повышение таможенных пошлин	Средняя	Среднее
6 Появление новых конкурентов	Низкая	Среднее
7 Снижение качества сырья	Низкая	Крайне высокое
8 Снижение выручки	Низкая	Высокое
9 Снижение спроса на продукцию	Низкая	Высокое
10 Уход поставщиков с рынка	Низкая	Высокое
11 Усиление конкурентов	Средняя	Среднее

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

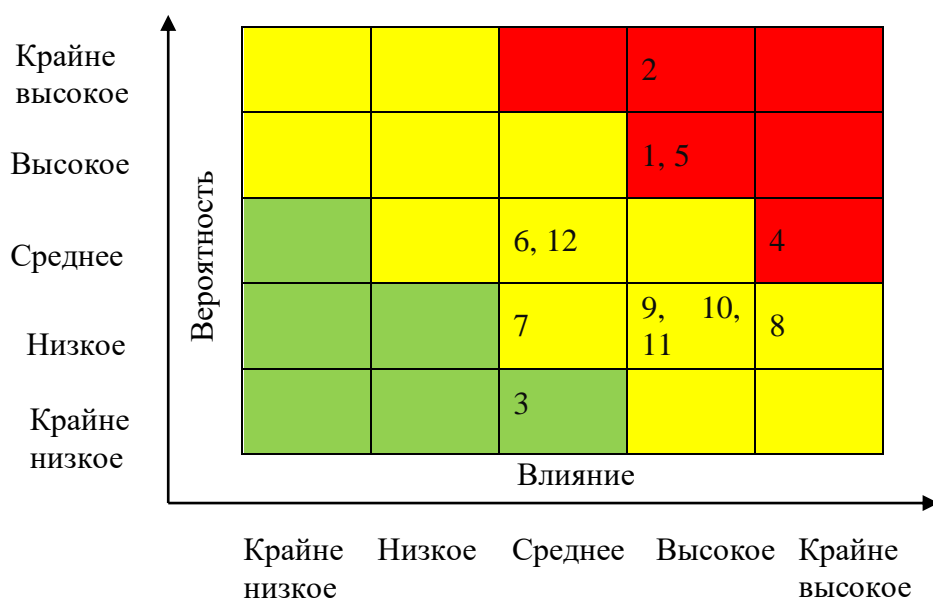


Рисунок 2.8– Карта рисков для ООО «MOTUL»

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) повышение цен на сырье;
- 4) рост контрафакта и подделок на рынке.

Наиболее опасными рисками для предприятия, которые с наибольшей вероятностью трансформируются в угрозы, являются: рост курсов основных валют по отношению к рублю; падение доходов населения; рост контрафакта на рынке; повышение цен на сырье.

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 Европы 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 «MOTUL» 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 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;

б) уход поставщиков с рынка. Все поставщики ООО «MOTUL» ведут свою деятельность на рынке давно, более 50 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 «MOTUL» имеет международный сертификат соответствия международному стандарту ISO 9001:2015 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 «MOTUL»:

- 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 долю контрафакта и увеличить продажи оригинальной продукции моторных масел. 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

Одним из предприятий на рынке моторных масел является ООО «MOTUL». Общество с ограниченной ответственностью специализируется на разработке и производстве моторных масел премиум класса.

ООО «MOTUL» производит большую линейку продукции и является сильнейшим игроком по качеству продукции на рынке.

На предприятии работают 50 человек. Аппарат управления предприятием представлен в лице генерального директора, коммерческого директора и технического директора. Все члены управляющей команды имеют высшее образование и достаточный опыт руководящей работы.

На предприятии имеется логистический отдел, постоянно работающий над усовершенствованием скорости продаж выпускаемой продукции при распределении по регионам.

ООО «MOTUL» имеет в собственности склад. Общая площадь помещения 1000 кв.м, существует возможность увеличения производственной площади.

Для продаж используются высококачественные товары, закупаемые у зарубежных и отечественных поставщиков.

Доля иностранных поставщиков составляет более 70% от общего числа поставщиков. Ключевыми партнерами ООО «MOTUL» являются заводы Италии и Франции по производству моторных масел. Что касается отечественных

поставщиков, то ключевым партнером ООО «MOTUL» является Завод по производству моторных масел в г. Пушкино.

В 2020 году предприятие расширило географию продаж и начало работу на экспорт, в объеме продаж предприятия наибольшую долю занимают Россия и СНГ (78,89%).

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что предприятие стабильно развивается, по сравнению с 2018 годом в 2020 году прибыль выросла на 431 740 тысяч рублей. 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; рост контрафакта на рынке и подделок; 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 улучшить защиту товара от контрафакта и зависимость предприятия от иностранных поставщиков.

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

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

В предыдущем разделе была проведена оценка деятельности ООО «MOTUL» на рынке моторного масла, результатом проведенного исследования стало формирование списка угроз предприятия, ранжированного по степени вероятности и влияния.

Эксперты назвали наиболее опасными для предприятия угрозы связанные с зависимостью предприятия от контрафактной продукции в современной экономической ситуации.

Одним из главных конкурентных преимуществ ООО «MOTUL» является высокое качество продукции, а конкурентным недостатком является высокая цена. 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. В связи с экономической ситуацией высокой потребности в моторном масле на рынке появились подделки и контрафактная продукция моторного масла. Данная продукция ниже по качеству и цене, упаковка скопирована по виду продукции ООО «Motul», поэтому данный товар значительно повлиял на рынок сбыта продукции оригинала и является угрозой для ООО «Motul» на российском рынке. Поэтому для предприятия приобретает первостепенное значение защита от контрафактной продукции. Примеры защиты от контрафакта ведущих предприятий по продажам моторного масла в таблице 3.1.

Таблица 3.1 –Анализ защиты товаров конкурентов

Торговая марка	Вид товара	Способы защиты
Лукойл		<p>Канистра из качественного пластика, крышка с прорезиненными вставками, вплавляемая этикетка (хорошо определяется на глаз).</p>
Шелл		<p>Собственные заправки, коды проверки на крышке. Код проверяется на официальном сайте, где с недавнего времени помимо подтверждения оригинальности будет указано, если код уже проверяли ранее.переливающаяся капля на этикетке с проверочным кодом – получаем хороший результат.</p>
Кастрол		<p>Лазерная гравировка (батч-код). На крышке логотип фирмы и лазерное кольцо. Изнутри крышка защищена фольгой.</p>

Приоритетным направлением деятельности предприятия по снижению выявленных угроз является реализация мероприятий для снижения экономических угроз.

Этим обусловлено предложение в концепции ЭБ предприятия.Предлагается инвестиционный проект по созданию сервисного центра «MOTUL» для реализации моторных масел напрямую от заводов – изготовителей.

Для обоснования проекта следует определить цели, задачи и план реализации инвестиционного проекта, которые представлены на рисунке 3.1.

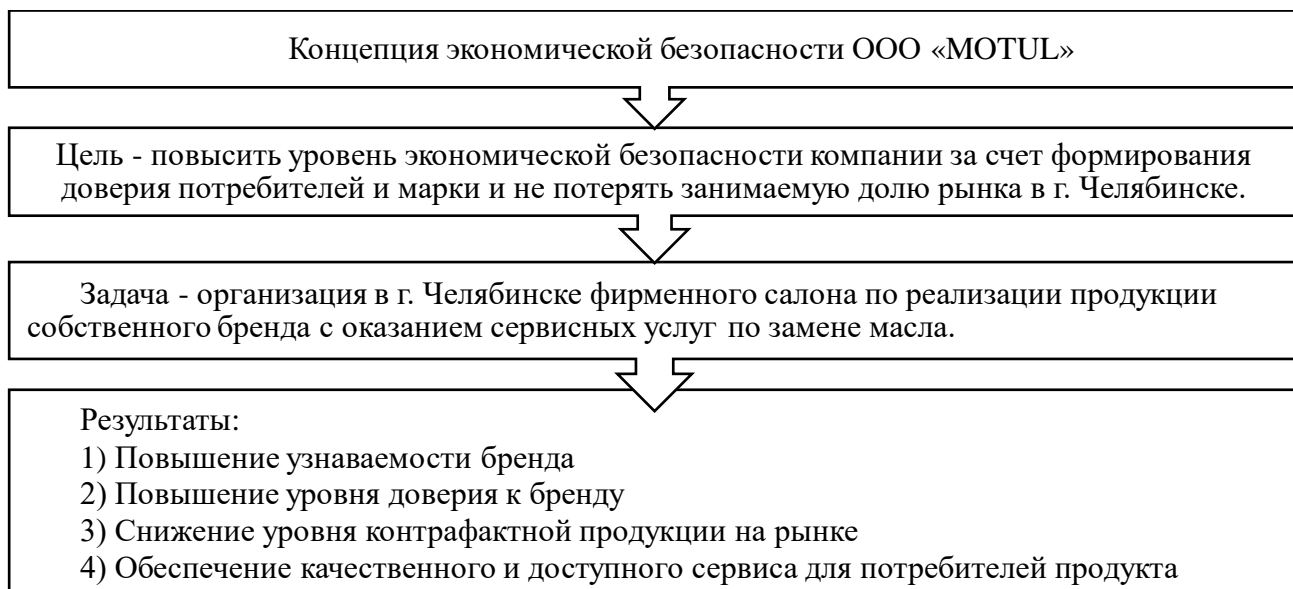


Рисунок 3.1 – Информационный блок по реализации инвестиционного проекта

Таким образом, для реализации цели по повышению уровня экономической безопасности предприятия, предлагается открыть сервисный центр, который будет оказывать торговые и сервисные услуги населению как официальный представитель зарубежной фирмы ООО«MOTUL».

В рамках инвестиционного проекта предлагается арендовать складское помещение, план которого изображен на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Зональный план будущего сервисного центра ООО «MOTUL»

Планируемое помещение площадью 1000 кв.м. будет расположено в Тракторозаводском районе. Имеет нормальные технические условия для расположения в нем торговой точки, склада товаров и технической зоны с размещением оборудования для обслуживания автомобилей, арендная плата составит 3600 тыс. рублей в год.

Так же требуется приобрести установку предназначена для быстрой и эффективной замены масла. Это позволит проводить полный цикл замены на грузовых и легковых автомобилях. Установка комплектуется канистрой для слива старой жидкости, набором адаптеров и переходников для подключения ко всем типам автоматических трансмиссий.

Внешний вид оборудования под маркой SPIN ATF2 MOTUL представлен на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 –SPIN ATF2 MOTUL - установка для промывки и замены масла

Рассмотрим технические характеристики представленного выше оборудования на примере таблицы 3.2.

Таблица 3.2 – Технические характеристики оборудования SPIN ATF 2 MOTUL

Параметр	Величина параметра
Дисплейграфический, мм	240x64
Управление клавиатура	4-е кнопки
Количество насосов, шт	2
Весы электронные, шт	2
Объем баков для новой и старой жидкости, л	2 x 20
Измерение температуры масла	есть
Обслуживание АКПП без сливного отверстия	да (комплект Dipstick)
Защита от избыточного давления	есть
Автоматическая компенсация длины труб	есть
Компрессор	есть
Автоматическая загрузка моющего средства	есть (инжектор 500 мл.)
Впрыск моющей добавки	автоматический
Расходомер свежего и старого масла	есть
Резервуар для масла, л	30
Фильтр масла (с магнитным сенсором)	есть
Принтер	встроенный
Комплектация	Комплект адаптеров и шлангов для автомобилей Европа и Азия
Цена, руб.	380000

Указанное выше оборудование позволит быстро, надежно и безопасно осуществлять замену масла на грузовых и легковых автомобилях

Ниже рассчитаем амортизацию приобретаемого оборудования (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Расчет амортизации приобретаемого оборудования

Наименование	Первоначальная стоимость, руб.	Период амортизации, лет	Норма в год, %	Сумма в год, руб.
Spin Atf2 Motul	380000	5	20%	76000
Итого				76000

Таким образом, амортизация оборудования составит 76000 рублей в год или 19000 в квартал на протяжении пяти лет.

Для обеспечения сервисных услуг необходимо создать рабочие места, проведем расчет затрат на персонал ниже, в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на новый персонал для реализации инвестиционного проекта

Должность	З/п с НДС в год	Отчисления, руб.			Количество	Итого затраты на оплату труда в год, руб.
		ПФР (22%)	ФСС (2,9%)	ФФОМС (5,1%)		
Менеджер	270 000	59 400	7 830	13 770	2	702 000
Специалист по замене масла	300000	66 000	8 700	15 300	2	780 000
Итого	570000	125400	16530	29070	4	1482000

Таким образом, предприятие создает 4 рабочих места, затраты на создание рабочих мест составляют 1482,0 тысяч рублей в год.

Далее рассмотрим постоянные и переменные издержки производства в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Постоянные и переменные издержки производства

Вид расхода	Величина
Переменные расходы, руб. /л.	
Затраты на энергообеспечение работы оборудования	4
Затраты на расходные материалы	20
Затраты на утилизацию отработанного масла	7
Затраты на рекламу	50
Итого	81
Постоянные расходы, руб. /год	
Амортизация	74 400
Аренда	3 600 000
Затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды	1 482 000
Итого	5 156 400

Таким образом, переменные расходы на замену литра масла составляют 81 рубль, постоянные расходы составляют 5 156 400 рублей в год или 1 289 100 рублей в квартал, соответственно.

Помимо закупки оборудования, также необходимо провести ремонт в арендуемом помещении и обучить сотрудников. Далее составим совокупную таблицу инвестиций проекта (таблица 3.6)

Таблица 3.6 – Величина расходов на реализацию инвестиционного проекта

Вид затрат	Значение, руб.
Затраты на покупку оборудования	372 000
Затраты на ремонт помещения	500 000
Затраты на обучение персонала	50 000
Итого	922 000

Таким образом, инвестиции составят 922,0 тысяч рублей

Полагаем, основным результатом проекта будет снижение доли контрафакта на рынке, повышение доверия потребителей к бренду и рост продаж ООО «MOTUL».

Ниже проведем расчет эффективности предложенных мероприятий.

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

Предлагаемое мероприятие предполагает оказание сервисных услуг потребителям продукции ООО «MOTUL с услугой быстрой и эффективной замены масла. Оборудование позволит оказывать услугу различным типам автомобилей по замене масла. Для этого оно комплектуется канистрой для слива старой жидкости, набором адаптеров и переходников для подключения ко всем типам автоматических трансмиссий.

Выгода потребителя будет заключаться в уверенности заправки оригинальным моторным маслом от производителя товара.

Составим прогнозный объем продаж и себестоимости продукции на период с 2021 по 2024 год (таблица 3.7 и таблица 3.8)

Таблица 3.7 – Прогнозный объем продаж ООО «MOTUL» за период 2021 – 2023 гг., л.

Марка	Период											
	2021				2022							
	3 кв.		4 кв.		1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.	
	литров	цена	литров	цена	литров	цена	литров	цена	литров	цена	литров	цена
MotulSnowpower 2T	1 250	917	900	926	1 500	935	1 250	945	1 750	954	1 250	964
MotulOutboard 2T	700	1 166	500	1 178	900	1 189	800	1 201	1 000	1 213	800	1 225
Motul 8100	2 500	833	1 900	841	3 000	850	2 000	858	3 500	867	2 500	875
Итого, тыс. руб.	4 450	4 044,9	3 300	3 020,91	5 400	5 022,8	4 050	3 858,5	6 250	5 917,1	4 550	4 373,8

Окончание таблицы 3.7

Марка	Период											
	2023								2024			
	1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.		3 кв.		4 кв.	
	литров	цена	литров	цена	литров	цена	литров	цена	литров	цена	литров	цена
MotulSnowpower 2T	2 700	973	2 000	983	2 900	993	2 500	1 003	2 500	1 013	2 800	1 023
MotulOutboard 2T	2 200	1 238	1 550	1 250	2 500	1 263	1 750	1 275	2 750	1 288	2 100	1 301
Motul 8100	4 000	884	3 300	893	4 200	902	3 750	911	4 600	920	4 250	929
Итого, тыс. руб.	8 900	8 888,2	6 850	6 851,1	9 600	9 824,6	8 000	8 155,3	9 850	10 307,0	9 150	9 546,1

Таблица 3.8 –Прогнозные затраты на продажу литра масла ООО «MOTUL» с услугой по замене за период 2021 – 2023 гг.,руб.

Марка	Период											
	2021				2022							
	3 кв.		4 кв.		1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.	
	литров	затраты	литров	затраты	литров	затраты	литров	затраты	литров	затраты	литров	затраты
MotulSnowpower 2T	1 250	578	900	584	1 500	590	1 250	596	1 750	601	1 250	607
MotulOutboard 2T	700	703	500	710	900	717	800	724	1 000	732	800	739
Motul 8100	2 500	528	1 900	533	3 000	539	2 000	544	3 500	549	2 500	555
Итого затраты на продажу, .руб.	4 450	2 534,6	3 300	1 893,6	5 400	3 145,6	4 050	2 411,8	6 250	3 707,1	4 550	2 737,7
Затраты на замену масла, руб.	3115	252,3	2310	187,1	3780	306,1	2835	229,6	4375	354,3	3185	257,9
Совокупные затраты, руб.	4 450	2 786,9	3 300	2 080,7	5 400	3 451,8	4 050	2 641,4	6 250	4 061,5	4 550	2 995,7

Окончание таблицы 3.8

Марка	Период											
	2023						2024					
	1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.		3 кв.		4 кв.	
	литров	затраты	литров	затраты	литров	затраты	литров	затраты	литров	затраты	литров	затраты
MotulSnowpower 2T	2 700	614	2 000	620	2 900	626	2 500	632	2 500	638	2 800	645
MotulOutboard 2T	2 200	746	1 550	754	2 500	761	1 750	769	2 750	777	2 100	784
Motul 8100	4 000	560	3 300	566	4 200	572	3 750	577	4 600	583	4 250	589
Итого затраты на продажу, руб.	8 900	5 540,2	6 850	4 275,7	9 600	6 119,5	8 000	5 091,3	9 850	6 414,6	9 150	5 956,2
Затраты на замену масла, руб.	6230	504,6	4795	388,3	6720	544,3	5600	453,6	6895	558,5	6405	518,8
Совокупные затраты, руб.	8 900	6 044,9	6 850	4 664,1	9 600	6 663,8	8 000	5 544,9	9 850	6 973,0	9 150	6 475,0

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

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

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 инвестиций⁴³:

- 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%.
- 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;

⁴³Полтева, 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).

r – ставка дисконтирования;

IC – сумма инвестиций.

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

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

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 3.9 – 3.11 представлен расчёт денежных потоков проекта.

На основе проведенных расчетов в таблице 3.1 представим график денежных потоков инвестиционного проекта (рисунок 3.4).

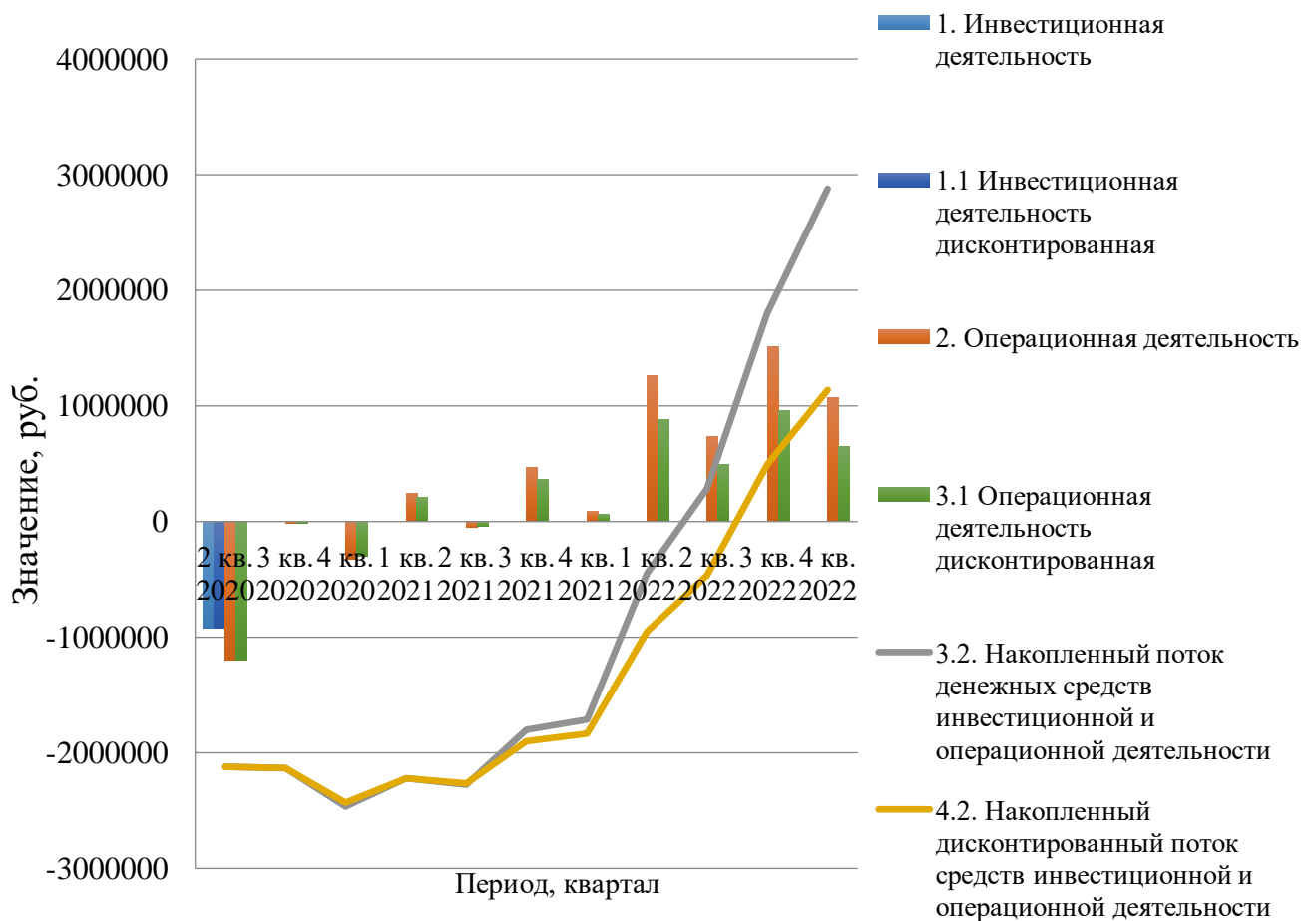


Рисунок 3.4 – Денежные потоки инвестиционного проекта

Таблица 3.9 – Поток денежных средств инвестиционной деятельности, тыс. руб.

Наименование	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023	Итого за расчетный период
1. Капитальные вложения на приобретение активов												
1.1. Собственные средства	922,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	922,0
1.2. Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Приток денежных средств												
2.1 Реальный пошаговый	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2 Дисконтированный пошаговый	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Отток денежных средств												
3.1 Реальный пошаговый	922,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	922,0
3.2 Дисконтированный пошаговый	922,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	922,0
4. Поток денежных средств												
4.1 Реальный поток												
4.1.1 Пошаговый	922,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	922,0
4.1.2 Накопленный	922,0	922,0	922,0	922,0	922,0	922,0	922,0	922,0	922,0	922,0	922,0	922,0
4.2 Дисконтированный поток												
4.2.1 Пошаговый	-922,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-922,0
4.2.2 Накопленный	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0	-922,0

Таблица 3.10 – Поток денежных средств операционной деятельности, тыс. руб.

Показатели	Шаг расчета (квартал)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2021			2022				2023			
	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023
1. Выручка от реализации, руб./мес.	0,0	4045,0	3020,9	5022,9	3858,5	5917,1	4373,8	8888,2	6851,2	9824,7	8155,3
2. Текущие затраты за вычетом амортизации руб./мес.	-1200,0	4057,4	3351,3	4722,4	3912,0	5332,0	4266,3	7315,4	5934,6	7934,4	6815,5
3. Амортизация	0,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0
4. Налогооблагаемая прибыль	-1200,0	-31,5	-349,3	281,5	-72,4	566,1	88,6	1553,8	897,5	1871,3	1320,9
5. Налог на прибыль (по ставке 0,2)	0	0	0	56,3	0	113,2	17,7	310,8	179,5	374,3	264,2
6. Чистая прибыль	-1200,0	-31,5	-349,3	225,2	-72,4	452,9	70,9	1243,0	718,0	1497,0	1056,7
7. Денежный поток операционной деятельности	-1200,0	-12,5	-330,3	244,2	-53,4	471,9	89,9	1262,0	737,0	1516,0	1075,7

Таблица 3.11 – Поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности, тыс. руб.

Показатели	Шаг расчета (квартал)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2021			2022				2023			
	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023
1. Инвестиционная деятельность	-922,0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1 Инвестиционная деятельность дисконтированная	-922,0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Операционная деятельность	-1200,0	-12,5	-330,3	244,2	-53,4	471,9	89,9	1262,0	737,0	1516,0	1075,7
3.1 Операционная деятельность дисконтированная	-1200,0	-11,8	-298,2	209,5	-43,5	365,4	66,1	882,1	489,4	956,6	644,9
3.1 Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-2122,0	-12,5	-330,3	244,2	-53,4	471,9	89,9	1262,0	737,0	1516,0	1075,7
3.2. Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-2122,0	-2134,5	-2464,8	-2220,6	-2274,0	-1802,2	-1712,3	-450,3	286,8	1802,8	2878,5
4.1. Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-2122,0	-11,8	-298,2	209,5	-43,5	365,4	66,1	882,1	489,4	956,6	644,9
4.2. Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-2122,0	-2133,8	-2432,1	-2222,6	-2266,1	-1900,8	-1834,7	-952,6	-463,1	493,4	1138,3

Представим сводную таблицу 3.13, где приведены показатели эффективности инвестиционного проекта на основе данных, представленных выше.

Таблица 3.13 – Сводная таблица показателей эффективности инвестиционного проекта и их нормативные значения

Показатели эффективности проекта	Нормативное значение	Значение показателя
ЧДД, тыс. руб.	>0	1138,3
ИД	>1	1,2
ВНД, %	> WACC	43,2%
СОИ (годы, мес.)	-> min	2 год 2 мес.
ДСОИ (годы, мес.)	-> min	2 год 5 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 2 года 2 месяца, а дисконтированный срок окупаемости (DPP) – 2 года 5 месяцев.

Это говорит о том, вложения ООО «MOTUL» в инвестиционный проект окупятся менее чем за 3 года. Следовательно, расчет основных экономических показателей проекта доказал его экономическую эффективность.

На примере таблицы 3.14 рассмотрим эффект от предложений по нейтрализации выявленных в предыдущем разделе угроз в красной зоне.

Таблица 3.14 – Эффект предложений по нейтрализации угроз

Наименование угрозы	Предложение по нейтрализации	Эффект от предложения
Наличие контрафактной продукции под брендом «Motul»	Создание фирменной торговой точки с услугой сервисного центра.	Повышение доверия потребителей к марке за счет реализации фирменной продукции

Окончание таблицы 3.14

Наименование угрозы	Предложение по нейтрализации	Эффект от предложения
Падение объемов продаж	Создание фирменной торговой точки с услугой сервисного центра.	Рост объемов продаж компании
Снижение доверия к марке и уход потребителей		Привлечение к торговой марке новых клиентов

Рассматривая данные таблицы 3.13, 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 «MOTUL».

Выводы по разделу три

Приоритетным направлением деятельности предприятия по снижению выявленных угроз является реализация инвестиционного проекта по созданию сервисного центра и вводу в эксплуатацию дополнительного технологического оборудования для обеспечения защиты от контрафакта и подделок продукции, снижения издержек производства, вследствие снижения транспортных издержек, а также внедрения в производство бюджетной линейки моторного масла в России.

Первое направление реализации инвестиционного проекта связано с тем фактом, что клиенты сервисного центра от производителя моторного масла будут защищены от подделок и снизится доля покупок контрафактной продукции. Доля продаж сервисного центра будет расти, так как будет расти доверие потребителей при обращении к гарантийному поставщику сервисных услуг.

Техническое оснащение центра современным оборудованием, срок полезного пользования которого составляет пять лет, позволит обеспечить доходы за счет сочетания продаж и сервисных услуг, что позволит уменьшить экономическую угрозу для предприятия по сбыту продукции на российском рынке, вытеснив объем подделок и контрафакта на рынке России за счет улучшения защищенности продукции.

Второе направление реализации инвестиционного проекта связано со снижением покупательной способности населения. В рамках обеспечения доступности продукции предприятия широкому кругу потребителей, предлагается продавать продукцию, произведенную на российском предприятии по более низкой цене за счет снижения транспортных издержек и таможенных пошлин. Главным конкурентным преимуществом моторного масла является низкая цена, это позволит вытеснить импортную продукцию за счет развития производства на территории России.

Третье направление. В целях борьбы с подделками рекомендуется предприятию ООО «MOTUL» оснастить товар кодами, которые генерируются алгоритмическим способом, крипто-стойкие по качеству. Дополнительно необходимо делать фасовку, этикетки, крышки на канистрах с дополнительными элементами защиты, которые либо невозможно будет подделать, либо очень дорого будет подделывать. Также каждую партию товара, каждую канистру, бочку необходимо маркировать, чтобы было понятно на какую территорию, какому дистрибьютору данная партия была отгружена.

Для защиты продукции следует обезопасить потребителя посредством продаж моторного масла через собственную торговую сеть.

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 2 года 2 месяца;
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) составил 2 года 5 месяцев.

Таким образом, проведенные расчеты показателей эффективности показывают то, что вложения предприятия в реализацию инвестиционного проекта окупятся менее чем за 3 года. 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 «MOTUL» и разработка предложений по их нейтрализации.

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

1. В работе были рассмотрены теоретические аспекты экономической безопасности и анализа угроз деятельности предприятия.

Отдельно выделены и 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 рынка моторных масел.

Рассмотрены виды моторных масел.

Индустрия моторного масла в России представляет собой взаимосвязанную систему, которая состоит из заводов, официальных представителей, потребителей продукции, СМИ и информационных ресурсов; поставщиков товаров и услуг.

Одним из предприятий на рынке моторных масел является ООО «MOTUL». Общество с ограниченной ответственностью работает в г. Москве под брендом «Motul», специализируется на продаже товаров бренда Motul.

ООО «MOTUL» продает товары данного бренда на территории РФ.

На предприятии работают 50 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 совершенствованием конструкции и технологии изготовления выпускаемой продукции.

ООО «MOTUL» имеет в собственности производственный цех и склад готовой продукции. Общая площадь помещения 1000 кв. м, существует возможность увеличения производственной площади.

Для производства используются высококачественные компоненты, закупаемые у зарубежных поставщиков.

Доля иностранных поставщиков составляет более 80% от общего числа поставщиков. Ключевыми партнерами ООО «MOTUL» являются заводы, имеющие лицензии на выпуск товара в Великобритании, Италии, Германии. Что касается отечественных поставщиков, то ключевыми партнерами ООО «MOTUL» являются ООО «Вектор», г. Пушкино.

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

На основе представленных данных был сделан вывод о том, что предприятие стабильно развивается, по сравнению с 2019 годом. В 2020 году прибыль выросла на 431 740 тысяч рублей.

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 подделок на рынке;
- падение доходов населения;
- рост контрафакта на рынке;
- 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 созданию сервисного центра по партнерской программе, приобретению и вводу в эксплуатацию дополнительного технологического оборудования для обеспечения возможности дополнительной маркировки товаров на внутреннем рынке России.

Первое направление реализации инвестиционного проекта связано с тем фактом, что клиенты сервисного центра от производителя моторного масла будут защищены от подделок и снизится доля покупок контрафактной продукции. Доля продаж сервисного центра будет расти, так как будет расти доверие потребителей при обращении к гарантийному поставщику сервисных услуг.

Техническое оснащение центра современным оборудованием, срок полезного пользования которого составляет пять лет, позволит обеспечить доходы за счет сочетания продаж и сервисных услуг, что позволит уменьшить экономическую угрозу для предприятия по сбыту продукции на российском рынке, вытеснив объем подделок и контрафакта на рынке России за счет улучшения защищенности продукции.

Второе направление реализации инвестиционного проекта связано со снижением покупательной способности населения. В рамках обеспечения доступности продукции предприятия широкому кругу потребителей, предлагается продавать продукцию, произведенную на российском предприятии по более низкой цене за счет снижения транспортных издержек и таможенных пошлин. Главным конкурентным преимуществом моторного масла является низкая цена, это позволит вытеснить импортную продукцию за счет развития производства на территории России.

В целях борьбы с подделками даны рекомендации предприятию ООО «MOTUL» по улучшению защиты продукции по аналогии с конкурентами.

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 2 года 2 месяца;
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) составил 2 года 5 месяцев.

Таким образом, проведенные расчеты показателей эффективности показывают то, что вложения предприятия в реализацию инвестиционного проекта окупятся менее чем за 3 года. 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

Проведенные расчеты доказали эффективность инвестиционного проекта по нейтрализации выявленных угроз ООО «MOTUL».

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

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015)
- 2 Аналоуи, Ф., Карами, 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/le5/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. // Zbornikprispjevkov z medzinarodnejvedeckejkonferencie «Bezhecnostnaveda a bezpecnostnevzdelanie». — LiptovskyMikulas: AOS v LiptovskomMikulasi, 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 Климорова, 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 «MOTUL»– режим доступа <https://www.motul.com/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 «MOTUL»

(наименование темы выпускной квалификационной работы)

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

Количество листов _____

Руководитель ВКР, _____

_____/Е.Б. Голованов/

2021г.

Автор

студент группы ЭУ-547

_____/Д.С. Свириденко/

2021г.

Челябинск 2021

Экспертная оценка

Таблица Б.1 – Характеристика экспертной группы

Характеристика	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
ФИО	Иванова Н.Д.	Петров Д.А	Супрончук В.В.	Кадымова 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.2 – Экспертная оценка вероятности и влияния факторов PEST – анализа ООО «MOTUL»

Описание фактора	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Средняя оценка		Вес фактора
	Вер- ть	Вл- е	Вер- ть	Вл- е	Вер- ть	Вл- е	Вер- ть	Вл- е	Вер- ть	Вл- е	
Экономические санкции на покупку зарубежных товаров	2	4	3	4	3	3	2	3	2,5	3,5	6,04%
Правительственная поддержка малого и среднего бизнеса	3	2	2	2	3	2	4	3	3	2,25	4,66%
Рост торгового оборота с Европой	4	2	5	2	4	3	4	2	4,25	2,25	6,60%
Рост внимания государства к экологическим проблемам	4	1	5	2	4	2	4	1	4,25	1,5	4,40%
Необходимость военного обучения	4	2	4	3	3	3	4	2	3,75	2,5	6,47%
Уровень располагаемых доходов населения снижается.	5	3	4	3	5	4	5	3	4,75	3,25	10,66%
Наблюдаются рост курсов основных валют по отношению к рублю	5	4	4	4	4	5	4	5	4,25	4,5	13,20%
Средний уровень конкуренции на рынке.	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2,75	5,69%
Уровень инфляции	3	2	4	3	4	2	3	3	3,5	2,5	6,04%
Люди предпочитают тратить свой доход и не настроены на формирование долгосрочных накоплений	3	2	3	1	2	1	2	2	2,5	1,5	2,59%
В тренде активный образ жизни (путешествия)	3	2	2	3	2	2	3	2	2,5	2,25	3,88%
Низкое количество заводов по производству масел	4	3	3	3	4	3	4	4	3,75	3,25	8,41%
Развитие технологий производства	4	4	4	3	5	4	4	4	4,25	3,75	11,00%
Изобретение новых вариантов масел	4	4	3	4	4	3	4	5	3,75	4	10,35%
Общий итог											100,00%