

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность  
Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Обеспечение экономической безопасности организации в сфере оптово-розничной торговли (на примере ООО «СанТехСтар»)

Исполнитель  
студент группы 878-ос

\_\_\_\_\_

К.Л. Аксенова

Руководитель  
зав. кафедрой, канд. экон.  
наук, доцент

\_\_\_\_\_

Е.С. Рычкова

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_

Л.И. Рубаха

Рецензент  
канд. экон. наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

А.В. Плешивцев

Благовещенск 2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность  
Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

### ЗАДАНИЕ

К дипломной работе студента группы 878-ос Аксеновой Ксении Леонидовны.

1. Тема дипломной работы: Обеспечение экономической безопасности организации в сфере оптово-розничной торговли (на примере ООО «СанТехСтар»)

(утверждено приказом от 20.03.2023\_№ 660-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к дипломной работе: актуальные материалы учебной и периодической литературы в области экономической безопасности предприятий, экономики предприятий и экономического анализа, а также учредительные и локальные правовые документы, годовые отчеты, финансовая отчетность ООО «СанТехСтар» за 2020 – 2022 гг.

4. Содержание дипломной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические аспекты исследования экономической безопасности организации (в сфере оптово-розничной торговли);
- анализ и обеспечение экономической безопасности в сфере оптово-розничной торговли;
- направления укрепления экономической безопасности ООО «СанТехСтар».

5. Перечень материалов приложения: Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «СанТехСтар» за 2020 – 2022 гг.

6. Консультанты по дипломной работе: нет.

7. Дата выдачи задания: 19.10.2022 г.

Руководитель дипломной работы: Е.С. Рычкова, доцент, канд. экон. наук.

Задание принял к исполнению: 19.10.2022 г. К.Л. Аксенова

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 104 с., 46 таблиц, 7 рисунков, 10 приложений, 38 источников.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОПТОВО-РОЗНИЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, МАРКЕТИНГОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ИНДЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ТОРГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

Цель работы заключается в разработке направлений экономической безопасности предприятия оптово-розничной торговли.

Предметом исследования является обеспечение экономической безопасности организации оптово-розничной торговли. Объектом исследования является предприятие оптово-розничной торговли ООО «СанТехСтар».

В выпускной квалификационной работе представлены специфические для оптово-розничной деятельности теоретические аспекты экономической безопасности предприятия и их методическое, аналитическое и практическое применение. Выделены факторы, которые формируют специфические угрозы экономической безопасности для оптово-розничной деятельности, а также оценена возможность их влияния на уровень экономической безопасности предприятия. На основании проведенного исследования предложены пути укрепления экономической безопасности оптово-розничного предприятия, реализующего деятельность на территории г. Благовещенск.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты исследования экономической безопасности организации (в сфере оптово-розничной торговли)	8
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности	8
1.2 Факторы и условия обеспечения экономической безопасности организации	16
1.3 Пути повышения уровня экономической безопасности организации оптово-розничной торговли	18
2 Анализ и обеспечение экономической безопасности в сфере оптово-розничной торговли	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СанТехСтар»	26
2.2 Оценка внешней среды ООО «СанТехСтар»	43
2.3 Особенности обеспечения экономической безопасности ООО «СанТехСтар»	64
3 Направления укрепления экономической безопасности ООО «СанТехСтар»	71
3.1 Стратегические направления нейтрализации угроз экономической безопасности ООО «СанТехСтар»	71
3.2 Планирование ресурсов на реализацию направлений по совершенствованию экономической безопасности	88
3.3 Прогноз экономической эффективности направлений по совершенствованию экономической безопасности	91
Заключение	97
Библиографический список	100
Приложения	105



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Понятие экономической безопасности прошло длительный путь и сложный переход от абстрактной категории к основательному понятию, способствующему повышению качества деятельности предприятия и выявлению текущих и перспективных проблем экономической. Особое внимание к вопросам экономической безопасности отмечено в период с 1998 года по 2011 годы, когда становилась новая экономическая система. В этот период вышло 34 книги, которые целиком были посвящены вопросам экономической безопасности.

Становление рыночной экономики способствовало формированию и развитию оптово-розничной деятельности. Между тем, рыночная среда не была готова в полной мере к такому развитию и не могла обеспечить стабильную деятельность предприятий оптово-розничной торговли. Однако последние 10 лет характеризуются повышенным вниманием к экономической, кадровой, маркетинговой деятельности предприятий оптово-розничной торговли, что способствовало как укреплению экономической безопасности таких предприятий, так и формированию общих подходов для ее укрепления.

Несмотря на достаточную частоту и распространенность применения понятия экономическая безопасность, до сих пор не вполне определена характеристика этого термина. Каждый автор раскрывает понятие в особом контексте, который в большей степени зависит от отраслевой применимости этого понятия. Но общее в системе понятий – это присутствие некоторого уровня гарантий и стабильности в экономической деятельности действующих систем и предприятий, которое измеримо и оценимо посредством ряда показателей.

Сегодня все больше внимания уделяется прикладным, функциональным, практическим, методическим аспектам оценки экономической безопасности, которая выступает измеримым собирательным критерием, характеризующим не только текущее положение предприятия, но

и потенциальную возможность предприятия к развитию. Авторы сходятся во мнении, что обеспечение экономической безопасности – сложный, многофункциональный процесс, который задействует множество ресурсов. Многообразие факторов, включаемых модель экономической безопасности, специфично для отраслевой принадлежности предприятия. Так, рассмотрение экономической безопасности предприятий оптово-розничной торговли и возможностей ее обеспечения включает множество оценочных характеристик – среди них, внешние факторы и условия (например, доля рынка, уровень конкуренции, риски инфляции и экономической стагнации), а также внутренние факторы (например, уровень кадровой подготовки, развития риск-менеджмента предприятия, ассортиментная политика предприятия, порядок работы с задолженностью, использование собственных и привлеченных средств в финансировании деятельности) – все это сложный системный процесс, который, при общей методической основе, представленной в трудах разных авторов, не может на сегодняшний момент характеризоваться достаточной проработанностью, что способствует дальнейшему изучению и развитию вопросов как изучения экономической безопасности в целом, так и специализации для предприятий оптово-розничной торговли в целом.

Таким образом, актуальность заявленной темы поясняется как общей необходимостью изучения вопросов экономической безопасности с позиции ее организации и обеспечения, так и отраслевой принадлежностью анализируемого предприятия.

Теоретической основой написания работы послужили труда таких авторов, как М.Д. Алексеев, А.А. Головин, М.А. Гуреев, Л.И. Кравцовиц, М.Г. Масальский, А.Р. Шафиева, которые с разной точки зрения рассматривали вопрос экономической безопасности и возможностей ее обеспечения. Методической основой работы изучения стала отчетность изучаемого предприятия, статистические, бухгалтерские и кадровые данные, показатели оптово-розничной деятельности.

Цель исследования: разработка направлений экономической безопасности предприятия оптово-розничной торговли.

Задачи, конкретизирующие исследование:

- раскрыть теоретические и методологические аспекты обеспечения экономической безопасности предприятий оптово-розничной торговли;
- проанализировать обеспечение экономической безопасности в сфере оптово-розничной торговли на предприятии ООО «СанТехСтар»;
- выделить направления укрепления экономической безопасности организации ООО «СанТехСтар» и оценить их экономическую эффективность.

Объект исследования: предприятие оптово-розничной торговли ООО «СанТехСтар».

Предмет исследования: обеспечение экономической безопасности организации оптово-розничной торговли.

Методы, которыми был обеспечен процесс исследования и достоверность результатов: анализ, синтез, обобщение, систематизация, факторный анализ, графическая и табличная интерпретация данных.

Структура работы включает введение, три главы (теоретическую, аналитическую и проектную), заключение с основными выводами о работе, список литературы, включающий 38 источников и приложения, конкретизирующие данные работы.

Практическая значимость обусловлена общей систематизацией вопросов обеспечения экономической безопасности для предприятий оптово-розничной торговли, а также применимостью результатов исследования к данным конкретного предприятия для обеспечения экономической безопасности.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (В СФЕРЕ ОПТОВО-РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ)

## 1.1 Понятие и сущность экономической безопасности

Понятие экономической безопасности пошло в обиход как абстрактная экономическая категория достаточно давно. Однако фактически определение этого понятия и структурирование его для использования в практике деятельности хозяйствующих субъектов приурочено к 90-м годам прошлого столетия, когда в России оформилась новая экономическая модель, способствующая развитию рыночной экономики и принятию в практику мирового экономического опыта в плане управления предприятиями и организациями государственной сферы.

В общенаучном виде, как пишет Д.А. Магомедов, под экономической безопасностью понимают такую область знания, в пределах которой происходит изучение состояния и показателей экономики, которые способствуют достижению достаточности и формированию устойчивой тенденции к повышению экономической успешности деятельности и росту важнейших экономических показателей.<sup>1</sup> Помимо этого, как пишет Н.А. Никифорова, экономическая безопасность характеризуется как допустимое для существования и развития, а также удовлетворения экономических потребностей, состояние предприятия, динамически отражающее воздействие внутренних и внешних факторов.<sup>2</sup>

Другие авторы, например Д.С. Таран, говорят об экономической безопасности как о деятельности государства в масштабах использования и передвижения общенациональных ресурсов.<sup>3</sup> Ещё один автор – М.А. Тюгин, говорит в своих исследованиях, что экономическая безопасность, как на уровне государства, так и на уровне отдельно взятого предприятия является

---

<sup>1</sup> Магомедова Д.А. Экономическая безопасность как составная часть стратегии предприятия. М., 2019. С. 21.

<sup>2</sup> Никифорова Н.А. Экономическая безопасность предприятия : учебное пособие. М., 2018. С. 151.

<sup>3</sup> Таран Д.С. Вопросы торговой безопасности в рамках экономической безопасности. М., 2021. С. 171.

защитой экономических интересов на разных уровнях взаимодействия субъекта.<sup>4</sup>

Все рассмотренные выше определения подразумевает применимость этого понятия как к хозяйствующим субъектам, так и к экономическим интересам всего государства и реализации деятельности страны на международной экономической арене.

Обобщая сущность экономической безопасности, которая отражена в определениях, можно выделить ряд признаков, которые характеризуют экономическую безопасность и отражены в работах О.И. Уланова.

– это уровневый показатель - то есть присутствует некий предел, который показывает достаточность усилий собственников предприятий или конкретных ответственных лиц, эффективность политики и деятельности руководства предприятия для достижения неких критериев;

– это критериальный показатель - то есть формируется ряд конкретных признаков, присутствие которых говорит о присутствии или снижении безопасности;

– это обеспечивающий показатель: отсутствие экономической безопасности приводит к потере стабильности, к невозможности развития. Поэтому является одним из ключевых условий функционирования предприятия или субъекта;

– это основополагающий показатель. Можно говорить также о том, что прежде, чем внедрять на предприятии инновационные проекты, новые направления деятельности, развивать ассортиментную политику нужно достичь определенного уровня экономической безопасности на текущий момент;

– это индивидуализированный показатель - рассмотрение сущности экономической безопасности позволяет говорить о некоторой не тождественности понятия экономическая безопасность государства, а также

---

<sup>4</sup> Тюгин М.А. Финансовая безопасность в системе экономической безопасности экономического субъекта. М., 2019. С. 165.

экономическая безопасность предприятия. Более того, в рамках деятельности предприятий экономическая безопасность будет также дифференцироваться в зависимости от того, к какому типу предприятия относится изучаемое. Так, государственные предприятия при наличии обще национального контроля над деятельностью и возможности привлечения ресурсов со стороны, а также включения в их деятельность стратегических приоритетов априори находятся в несколько ином положении, чем небольшие предприятия, которые вынуждены выживать в условиях конкурентной борьбы, изменяющихся рыночных условий, в частности: инфляции, стагнации курса рубля, кредитной политики банков;

– это расчётный показатель - так, возможно в рамках действующего предприятия или отрасли внедрить такую систему оценки экономической безопасности, которая показывала бы наглядно динамику этого показателя, достаточность всех мероприятий для реализации деятельности;

– это сравнительный показатель - сам по себе уровень экономической безопасности является информативным только в контексте критериев, которые установлены для него. Но при этом критерии должны быть сравнимы с каким-либо нормативом или идеалом.

В варианте горизонтального анализа - сравнение уровня экономической безопасности возможно с предыдущим периодом, чтобы понять: уда движется предприятие, а также принять действенные меры для стабилизации ситуации или её поддержания. Также сравнение показателей экономической безопасности важно при внедрении новых направлений, проектов – в этом случае сравнения уровня с изначальным будет показательным будет также характеризовать проект с позиции целесообразности;

– это факторный показатель – общий уровень экономической безопасности складывается как правило не из одного - двух показателей, а из целого ряда важных экономических критериев, изменение каждого из которых (каких-то в большую, каких-то в меньшую сторону) приводит к изменению и самого состояния, характеризующего экономическую безопасность.

При снижении уровня или недостижения желаемого уровня важно проанализировать все возможные факторы, входящие в модель экономической безопасности для конкретного предприятия;<sup>5</sup>

– несмотря на то, что уже было указано, что данный показатель носит индивидуальный характер, для предприятий, реализующих коммерческую деятельность, он также специфичен в контексте той деятельности, которую они ведут.

Так, разной будет экономическая безопасность предприятий добывающей отрасли, перерабатывающих отраслей, а также, например, предприятий оптово-розничной торговли. Можно сказать, что последние находятся в условиях наиболее сложных и динамических, но фактически более понятно измеримых. Ниже мы рассмотрим специфику показателя экономической безопасности именно для сферы оптово-розничной торговли

– экономическая безопасность - это показатель, который зависит как от внешних факторов, так и от внутренних.

Нельзя даже для государственных предприятий полностью нивелировать состояние экономики, а для предприятий, например оптово-розничной торговли, нельзя сводить уровень экономической безопасности только лишь к проблемам внешней среды. Важно понимать, что уровень менеджмента, который присутствует на предприятии, во многом обеспечивает экономическую безопасность и способствует её реализации;

– это функциональный показатель - то есть роль экономической безопасности и её показатели имеют практическую принадлежность и способствуют предотвращению экономического ущерба, который может получить предприятие.<sup>6</sup>

Сложность работы с показателем экономической безопасности заключается также в том, что:

---

<sup>5</sup> Украинцев В.Б. Проблемные аспекты экономической безопасности и оптимизация процессов налогообложения в целях совершенствования экономической безопасности предприятия. М., 2020. С. 37.

<sup>6</sup> Уланова О.И. Специфика экономической безопасности торгового предприятия. М., 2021. С. 83.

- нет единой методики расчёта.

Присутствие в трудах экономистов, например, Р.В. Тимонина, экономических рекомендаций по расчёту уровня экономической безопасности не отражает ситуацию на конкретном предприятии;<sup>7</sup>

- недостаточная подготовка специалистов к работе с экономическими показателями;

- присутствует формализованный подход к использованию показателей экономической безопасности;

- методика расчета уровня экономической безопасности зачастую основывается именно на проблемных показателя – например, зафиксированном падении прибыли предприятия.

Однако важно включить в общий расчет те показатели, которые косвенно влияют на деятельность предприятия;

- основа расчета показателей экономической безопасности – это экономические, измеримые данные.

Но методы, которые способствуют формированию всесторонней оценки базируются также на инновационных методах менеджмента – используются методы экспертных оценок, рейтинговый анализ, индексные методы<sup>8</sup>.

Подводя итог данного этапа исследования, можем сказать то такие авторы как Г.В. Савицкая, понимают экономическую безопасность как комплекс из условий и факторов, которые призваны обеспечивать независимость, стабильность, устойчивость и стремление к улучшению в конкретно взятой организации.<sup>9</sup>

Такие авторы, как В.А. Осипова, рассматривают структуру экономической безопасности, обозначая основные элементы, которые входят в состав понятия и раскрывают его в контексте отрасли оптово-розничной торговли: платежеспособность, формирование устойчивых денежных

---

<sup>7</sup> Таран Д.С. Вопросы торговой безопасности в рамках экономической безопасности. М., 2021. С. 172.

<sup>8</sup> Тимонин Р.В. Экономическая безопасность как составляющая стратегического планирования предприятия. М., 2019. С. 59.

<sup>9</sup> Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. М., 2018. С. 56.

потоков, обоснование занятости персонала, возможность формирования четких планов с учетом всех рисков факторов, которые воздействуют на конкретное предприятия.<sup>10</sup>

Однако формирование уровней экономической безопасности основывается на следующей градации, приводимой в работах Д.С. Пилюк.

– уровень отраслевой – стабильность действия предприятия в отрасли, достижения конкурентоспособных показателей среди фирм аналогичного вида деятельности;

– уровень временной – стабильность в течение периода существования предприятия, а также обеспечение возрастания показателей, характеризующих положительное состояние предприятия, во времени;

– уровень стратегический – стабильность в достижении целевых критериев, которые регулярно ставятся перед предприятиями по итогам годовой и промежуточной отчетности.<sup>11</sup>

При этом экономическая безопасность предприятий, согласно взглядам В.К. Крутикова, обеспечивается следующими условиями (действиями собственников) предприятия: законность всех действий собственников бизнеса, стратегическая обоснованность работы предприятий, в первую очередь это касается оптово-закупочной деятельности, методическая основа, маркетинговая составляющая, кадровая составляющая, управленческая деятельность.<sup>12</sup>

С позиции достижимости определенного состояния экономической безопасности, М.Д. Алексеев выделяет<sup>13</sup>:

- состояние абсолютной стабильности;<sup>14</sup>
- состояние временной стабильности;
- умеренный уровень экономической безопасности;

---

<sup>10</sup> Осипова В.А. Информационная безопасность как элемент экономической безопасности. М., 2020. С. 49.

<sup>11</sup> Пилюк Д.С. Взаимосвязь финансовой безопасности и экономической безопасности. Мельбурн., 2021. С. 122.

<sup>12</sup> Крутиков В.К. Экономическая безопасность. Учебно-методическое пособие. Калуга., 2017. С. 56.

<sup>13</sup> Алексеев М.Д. Факторы обеспечения экономической безопасности предприятия. М., 2019. С. 19.

<sup>14</sup> Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности : краткий курс. М., 2018. С. 82.

- низкий (недостаточный) уровень экономической безопасности;
- категорически низкий (крайне недостаточный) уровень экономической безопасности.<sup>15</sup>

- Переход одной в стадию другую для экономической безопасности сложен тем, как пишет Н.В. Макарейко что стабильность, которая характерна для конкретного предприятия сегодня, может перерасти в катастрофическое состояние уже на следующий день.<sup>16</sup>

Обоснована заинтересованность государства в поддержании уровня экономической безопасности предприятий. Это достигается при следующих действиях со стороны государства, как пишет Д.А. Баух:

- формирование доступной нормативно-правовой базы, обеспечивающей отношения между хозяйствующими субъектами;

- антикоррупционная политика государства, способствующая прозрачности отношений, возникающих в том числе в оптово-розничной торговле;

- поддерживающая политика государства приоритетных отраслей. В частности – малый бизнес ставится как основа экономического развития страны и на уровне субъектов РФ формируются поддерживающие меры, включающие налоговые льготы, субсидирование, льготное кредитование;

- развитие инвестиционного климата и формирование приоритетов государственного и частного инвестирования в отраслевое развитие отдельных предприятий;

- формирование методической базы для самостоятельного контроля предприятиями уровня экономической безопасности и способствование работе предприятий с экономическими показателями;

---

<sup>15</sup> Алексеев М.Д. Факторы обеспечения экономической безопасности предприятия. М., 2019. С. 26.

<sup>16</sup> Макарейко Н.В. Экономическая безопасность в системе финансовой деятельности предприятия. М., 2020. С. 75.

– антимонопольная политика государства и способствованию развития здоровой конкуренции на рынке, в том числе оптово-розничной торговли.<sup>17</sup>

Также авторы, например, А.А. Головин, выделяют виды экономической безопасности. При этом можно представить несколько точек зрения разных авторов на вопрос видовой характеристики экономической безопасности.<sup>18</sup>

Так, согласно Д.А. Карпенко, для предприятий оптово-розничной торговли присутствуют следующие виды экономической безопасности:

- безопасность хозяйственной деятельности по обеспечению бесперебойной деятельности и реализации торгового цикла;
- финансовая безопасность в плане обеспечения финансовыми ресурсами деятельности оптово-розничного предприятия;
- торговая безопасность – безопасность и стабильность осуществления торговых операций;
- сырьевая безопасность – восполняемость продукции, которая поступает в реализацию по оптовым и розничным каналам, сохранность и качество продукции;
- рыночная безопасность – сохранение рыночного оборота и доли рынка, отлаженности торговых связей и базы ключевых клиентов;
- организационная безопасность – безопасность структуры и функций внутри предприятия, распределения обязанностей и сохранения в структуре ключевых лиц и главных специалистов;
- кредитная безопасность – безопасность в области получения привлеченных ресурсов и возможности их отдать в установленный срок;
- информационная безопасность – защита данных и сохранность коммерческой тайны, возможность использования информационных систем;

---

<sup>17</sup> Баух Д.А. Стабильность и экономическая безопасность предприятий оптово-розничной торговли. М., 2020. С. 172.

<sup>18</sup> Головин А.А. Рейтинговая оценка уровня экономической стабильности предприятий. М., 2021. С. 70.



– инновационная безопасность - безопасность нематериальных активов, которыми располагает предприятие, научных и маркетинговых разработок.<sup>19</sup>

Отдельно такие авторы как М.А. Гуреева, для оптово-розничных предприятий выделяют организационную и финансовую безопасность, что способствует развитию функционального подхода к вопросу экономической безопасности. В области финансовой безопасности сосредоточены все экономические аспекты деятельности, область организационной безопасности включает:

– снабженческая безопасность – обеспечивает транспортную деятельность по отгрузке товаров и деятельность по формированию системы точек сбыта;

– налоговая безопасность – характеризует официальность деятельности и прозрачность отчетности;

– социально-кадровая безопасность – гарантирует проверку кадрового состава, его развитие, официальное оформление;

– техническая безопасность – безопасность основных процессов, формирующих оптово-розничный оборот.<sup>20</sup>

Авторы, например, Е.А. Кускова, также рассматривают возможность структурного разделения каждого вида экономической безопасности на подвиды, но поясняют, что это необходимо осуществлять уже в масштабах деятельности конкретного предприятия.<sup>21</sup>

Подводя итоги параграфа, отметим, что понятие экономической безопасности разносторонне, присутствие нескольких взглядов на проблему объяснения сущности экономической безопасности не отменяет основной функции, которая заключается в понятии экономической безопасности - это создание условий для стабилизации деятельности предприятия, выражаемой в

---

<sup>19</sup> Карпенко Д.А. Роль и место экологической безопасности в системе экономической деятельности предприятия. М., 2019. С. 42.

<sup>20</sup> Гуреева М.А. Экономическая безопасность предприятий. М., 2021. С. 272.

<sup>21</sup> Кускова Е.А. Финансовая система предприятия как важнейший элемент экономической безопасности государства. СПб., 2021. С. 7.

экономическом эквиваленте, с минимализацией негативных тенденций, в которых существует предприятие.

Переходя от применимости этого понятия к национальной экономике, термин приобрел отраслевой разрез и стал способствовать факторной оценке для конкретно взятого предприятия.

## **1.2 Факторы и условия обеспечения экономической безопасности организации**

Ключевые глобальные межотраслевые условия, которые обеспечивают экономическую безопасность и отражены в работах И.А. Мухиной:

- присутствие в деятельности предприятия экономической политики и достаточного внимания к экономическим показателям;
- уделение особого внимания стабильности как основообразующего фактора экономической безопасности предприятия;
- возможность и тенденция к постоянному обновлению и совершенствованию деятельности предприятия;
- обеспечение условий восполнения ресурсов при деятельности предприятий торговли и предприятий с фиксированным циклом (оборотом).<sup>22</sup>

Несмотря на разницу трактовки понятий разными авторами, можно выделить специальные условия и факторы, которые обеспечивают достижение и поддержание уровня экономической безопасности для предприятий оптово-розничной торговли. Они представлены в работах Р.А. Палагина.

- соблюдение интересов собственников;
- независимость;
- наращивание конкурентоспособности;<sup>23</sup>
- снижение накладных расходов, расходов на продажу и издержек обращения. Опыт организации и деятельности оптово-розничных предприятий, который раскрывает в своих работах А.А. Хоменко, говорит о

---

<sup>22</sup> Мухина И.А. Место и роль предпринимательства в системе экономической безопасности страны. Ижевск., 2021. С. 138.

<sup>23</sup> Палагин Р.А. Факторы и финансовые угрозы экономической безопасности торгового предприятия. М., 2019. С. 552.

том, что не всегда можно достичь возрастания прибыли от продаж посредством увеличения товарооборота (и, как следствие, выручки от продаж) так как предприятие оптово-розничной торговли действует в условиях рыночной среды и возможного усиления конкуренции, но при этом снижение накладных расходов оптимизирует себестоимость продаж, соответственно разница между выручкой и затратами возрастает за счёт оптимизации именно затрат. Получение дополнительной прибыли способствует расширению деятельности или поддержанию важных направлений, которые укрепляют экономическую безопасность и обеспечивают дополнительные гарантии при организации оптово-розничной деятельности;<sup>24</sup>

– условие экономической безопасности - формирование научного подхода к экономической безопасности, что часто упускают в своей деятельности предприятия оптово-розничной торговли;

– Важным условием формирования экономической безопасности является страхование.<sup>25</sup>

Подводя итоги рассмотрения основных условий достижения экономической безопасности, можно сказать, что специализация оптово-розничных предприятий показывает высокую зависимость от рыночной среды, при этом необходимо формирование дополнительных ресурсов для того, чтобы сгладить эти рыночные колебания и тенденции.

Такие ресурсы всегда должны быть в распоряжении предприятия, активизироваться и дополняться на основе проводимого анализа, способствовать формированию буфера безопасности и дополнительных возможностей.

### **1.3 Пути повышения уровня экономической безопасности организации оптово-розничной торговли**

---

<sup>24</sup> Хоменко А.А. Экономическая безопасность как составляющая финансового планирования. М., 2020. С. 79.

<sup>25</sup> Шафиева А.Р. Экономическая безопасность. Факторы, представляющие угрозу экономической безопасности оптово-розничного предприятия. М., 2019. С. 326.

Современная экономическая ситуация, в которой функционирует предприятие оптово-розничной торговли, подразумевает особо высокие требования к исследованию факторов по повышению уровня экономической безопасности. Однако российская методология недостаточно полно предлагает список таких факторов и последующих мероприятий, которые могли бы улучшить показатели экономической безопасности оптово-розничного предприятия.<sup>26</sup> Первым фактором, который на практике способствует повышению экономической безопасности, является создание системы анализа наиболее актуальных проблем, возникающих внутри предприятия. Такая система анализа должна включать:

- 1) период возникновения проблем;
- 2) характеристику ситуации;
- 3) продолжительность и развитие проблемы в организации;
- 4) попытки решения данных проблем;
- 5) альтернативы;
- 6) экономический эквивалент проблемы или ее последствия, выражаемые экономически.

При этом анализ должен проводиться системно с назначением ответственных лиц и установкой графика.

Визуальное проявление проблемных моментов будет сигнализировать о необходимости внесения изменений.<sup>27</sup>

Второй фактор, который рассматривается в зарубежной литературе как основа повышения экономической безопасности оптово-розничных предприятий – это создание системы целеполагания в организации. Данная система подразумевает не только наличие конкретной стратегической цели, но и четкого планирования развития предприятия по отдельным временным периодам.

---

<sup>26</sup> Богомолов В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность». М., 2018. С. 202.

<sup>27</sup> Григорьева В.В. Зарубежный опыт обеспечения экономической безопасности предприятий. Воронеж., 2018. С. 37.

Необходимо использовать разные виды планов: календарный, перспективный. За каждым мероприятием назначается ответственный сотрудник, который координирует действия в отношении достижения поставленных целей.

Цели организации должны быть понятны ее сотрудникам, а также максимально совпадать с их собственными целями. Только ориентированные на собственный результат сотрудники могут повысить качественные показатели, которые в конечном итоге влияют на экономическую безопасность.<sup>28</sup>

Одно из основных мероприятий по повышению экономической безопасности – это развитие фактора эффективности от оптово-розничной деятельности. Финансовые критерии эффективности: возрастание объемов продаж, снижение себестоимости, повышение рентабельности, производительности труда. Эти показатели должны быть вынесены в отдельную сводную таблицу, на основании которой данные анализируются.<sup>29</sup> Другими (качественными) показателями эффективности основной деятельности являются данные опросов и исследований: удовлетворенность потребителей услуг, охват рынка, расширение сбыта. Для улучшения финансовых показателей деятельности целесообразно использовать следующие методы:

- проводить более эффективную закупочную политику, располагая несколькими поставщиками с конкурентными ценами. Использовать современные способы отбора конкурентов (система электронного магазина и различных тендеров);

- осуществлять системный анализ рыночных цен в корреляции с доходами населения. Системно пересматривать цены, внедрять акционные и сезонные предложения, предлагать скидки за большие партии товара;

---

<sup>28</sup> Дмитренко А.В. О концепции экологической безопасности. М., 2019. С. 76.

<sup>29</sup> Кравцович Л.И. Анализ хозяйственной деятельности : учебник. Минск., 2018. С. 101.

– снижать издержки обращения: потери от брака, улучшать склады и места хранения товара, снижать расходы на необоснованные транспортные перевозки, потери от краж;

– актуализировать ассортимент под рыночные запросы. Не создавать систем затоваривания, переизбытка товаров на складах. Формировать ассортимент на базе покупательской способности и требований потребителей;

– увеличивать возможность получения доходов от внереализационной деятельности: развивать деятельность, предусмотренную уставом, предлагать услуги дополнительного характера;

– использовать имеющиеся основные средства по полной: выстраивать производство и реализацию на основе расчетов максимальной выработки товара всем оборудованием;

– совершенствовать работу с потребителями в плане своевременной оплаты дебиторской задолженности и контролировать поступление денежных средств;

– использовать эффективные методы финансового планирования с расчетом эффекта от увеличения постоянных и переменных затрат;

– применять возможности снижения постоянных затрат: экономии на второстепенных показателях рабочего процесса, вспомогательном персонале и не первоочередном оборудовании;

– внедрять систему финансового менеджмента: периодически проводить анализ ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и других критериев общего благополучия предприятия. Применение финансовых моделей для оценки целесообразности того или иного бизнес-плана по расширению сбыта или ассортимента продукции.<sup>30</sup>

Для улучшения качественных факторов экономической безопасности предприятия оптово-розничной торговли можно использовать следующие

---

<sup>30</sup> Масальский М.Г. Экономическая безопасность как фактор стабильности оптово-розничной деятельности. М., 2020. С. 428.

методы, которые приведут к повышению экономической безопасности предприятия:

1) улучшать сервис, внедрять дополнительные услуги, товар с подкреплением;

2) повышать качество обслуживания, применять скрипты для персонала, проводить пересмотр стандартов работы с потребителями, улучшать уровень образования сотрудников;

3) внедрять эффективную ценовую политику с возможностью скидок, акций, ориентации на сезонное потребление и спрос клиентов.<sup>31</sup>

Современные оптово-розничные предприятия в условиях кризисных тенденций экономики теряют клиентов. Это происходит по двум причинам: 1) снижается покупательская способность населения, что вынуждает потребителей экономить на отдельных категориях товаров; 2) переманивание клиентов другими предприятиями за счет демпинга цен и установки дополнительных условий совершения покупки.<sup>32</sup>

Поэтому одним из первоочередных мероприятий современный менеджмент предлагает внедрение особых условий работы с клиентами. Для этого:

1) создаются клиентские базы с основными данными о покупателях: ФИО, дни рождения, частота покупки товара, размеры или технические характеристики покупаемых изделий, электронные адреса;

2) клиенты ориентируются на магазин посредством участия в бонусных программах, выдачи дисконтных карт, предложения особых категорий товаров в праздничные дни или по спецпредложениям;

3) устанавливается система оповещения потребителей по новым предложениям, скидкам, акциям и сезонным предложениям посредством звонков или электронных адресов;

---

<sup>31</sup> Земскова Е.С. Инновационная безопасность как подсистема экономической безопасности. М., 2019. С. 66.

<sup>32</sup> Негодина О.В. Факторы и угрозы экономической безопасности торгового предприятия. СПб., 2021. С. 4.

4) большую популярность в последние пять лет в наиболее крупных организациях набирает система рекомендаций;

5) необходимо изучение спроса на товар или услуги конкурентов, а также способы привлечения и удержания потребителей, которые доступны к применению в предприятиях-конкурентах;

б) возможность оценки сервиса предприятия или ключевых характеристик услуг потребителями, создание системы обратной связи от клиентов, ресурса для отзывов и предложений.<sup>33</sup>

Таким образом, удержание клиентской базы позволит сохранить основной объем клиентуры при общем снижении объемов рынка, что обеспечит желаемый резерв экономической безопасности.

Говоря о внутренних факторах, способствующих повышению экономической безопасности предприятия, следует отметить, что в первую очередь необходима четко выстроенная работа с персоналом. Уже достаточно длительный период персонал организации признается одним из наиболее эффективных рычагов менеджмента, который выступает важным фактором экономической безопасности. Именно от заинтересованности и качества работы сотрудников напрямую зависят и экономические показатели деятельности, и качество второстепенной деятельности. Работа по организации эффективной деятельности сотрудников должна выстраиваться по нескольким направлениям.

1) повышения уровня образования сотрудников;<sup>34</sup>

2) внедрение эффективной системы мотивации;

3) развитие элементов корпоративной культуры.<sup>35</sup>

Расширению доли рынка, а также получению новых потребителей способствуют инновации. Современные инновационные мероприятия направлены на увеличение каналов сбыта продукции и услуг, что создает

---

<sup>33</sup> Сабитова Н.И. Понятие аудита экономической безопасности и подходы к оценке уровня экономической безопасности. Астрахань., 2021. С. 142.

<sup>34</sup> Срибный В.И. Особенности развития торговых предприятий в условиях трансформации конкурентной среды. Омск., 2020. С. 136.

<sup>35</sup> Сенчагов В.К. Экономическая безопасность предприятия. Общий курс : учебник. М., 2019. С. 81.



резервы повышения экономической безопасности. Поэтому необходимо рассмотреть возможность внедрения следующих мероприятий:

1) использовать возможность заказа товара или услуг через сайт компании (это даст возможность сэкономить постоянные расходы и получить заинтересованных клиентов);

2) предложить систему предзаказа товара в магазин: использовать каталоги для возможностей доставки эксклюзивной или более дорогой продукции или услуг;

3) возможность организации спец обслуживания при заказе крупных партий: доставки, призов, бонусов.<sup>36</sup>

Предприятие должно направить развитие инновационного процесса на установку тесной связи интенсивности бизнеса и современных технологий.<sup>37</sup>

Все предлагаемые факторы и мероприятия для предприятий оптово-розничной торговли с позиции повышения уровня экономической безопасности должны оцениваться в разрезе ключевых критериев, которые в своей работе предлагает Г.В. Шадрина,

– способность предприятия к сохранению деятельности в достигнутых показателях и расширению деятельности;

– способность предприятия к локализации и устранению проблем;

– динамика улучшения финансовых и экономических показателей;

– обеспечение рациональной структуры в управлении предприятием;

– поддержка сильных и лучших сторон деятельности предприятия.<sup>38</sup>

Подводя итоги главы, отметим, что важность и актуальность понятия экономической безопасности определена на государственном уровне, что отражено в действующей теории экономической безопасности. Между тем, понятие экономической безопасности встречает некоторые разночтения в

---

<sup>36</sup> Скобцова А.С. Вопросы оценки экономической безопасности предприятия. СПб., 2021. С. 12.

<sup>37</sup> Холчева И.А. Основные подходы к исследованию понятия «экономическая безопасность». М., 2019. С. 96.

<sup>38</sup> Шадрина Г.В. Комплексный экономический анализ предприятия : учебный курс. М., 2019. С. 132.

трудах разных авторов. При этом можно выделить основные критерии, которые говорят о достаточности уровня экономической безопасности. В общем виде экономическая безопасность подразумевает в частности для оптово-розничных предприятий возможность реализации своей деятельности в условиях рыночной среды и расширения своей оптово-розничной деятельности с минимализацией возникновения экономических рисков и возможностью их предотвращения и покрытия экономических потерь, возникающих в ходе естественной деятельности предприятия. Условно говоря, в рыночной среде для предприятий оптово-розничной торговли любая потеря может быть выражена в экономическом эквиваленте, что способствует прикладному значению экономической безопасности. Экономическая безопасность как система уровневой оценки создает базу для сравнения текущего положения предприятия и желаемого уровня его развития во временном периоде. Факторы, которые обеспечивают экономическую безопасность для предприятий, ведущих оптово-розничную деятельность, необходимо структурировать на внешние, включающие рыночную среду и внутренние факторы, которые невозможны без грамотной организации кадровой политики, менеджмента, рекламной деятельности.

В заключении главы также обозначим ключевой алгоритм, который может быть использован для того, чтобы все факторы, влияющие на экономическую безопасность оптово-розничного предприятия, были учтены:

- установка стратегических целей и приоритетов организации в сфере экономики;
- формулировка концептуальных основ экономической безопасности в виде стратегии, в которую включаются внешние угрозы (для чего эффективно используется pest-анализ а также SWOT-анализ), оценка факторов, которые приводят к падению уровня экономической безопасности;
- формирование всесторонних условий для оценочной деятельности специалистов предприятия по принятию экономических мер по формированию резервов и возможностей;

– всё это заключается завершается итоговым контролем, который способствует деятельности предприятия, сохранению и укреплению уровня экономической безопасности.

## 2 АНАЛИЗ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СФЕРЕ ОПТОВО-РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СанТехСтар»

ООО «СанТехСтар» - классическое предприятие торговой сферы, деятельность которого направлена на закупочную деятельность сантехнического, электрического, бытового оборудования с последующей реализацией через торговые сети специализированной направленности. По способу осуществления деятельности - ООО «СанТехСтар» - это арендованный торговый склад, оборудованный под современный рознично-оптовый магазин, в котором производят закупки соответствующего оборудования и материалов торговые предприятия розничной торговли, также может быть совершен отпуск в розницу товаров при формировании минимального объема закупки. Отпуск со склада осуществляется на условиях полной текущей оплаты, без возможности формирования отсрочки – этим предприятие обеспечивает полное поступление оплаты за товар без рисков экономических потерь.

Предприятие ставит перед собой цель: получение и максимализация коммерческой прибыли, обеспечиваемой торговой деятельностью.

Предприятие полностью имеет коммерческую основу, не функционирует в рамках государственных и региональных программ, специфичных для Амурской области, официально работает с 3.03.2008 года,

что обеспечивает стабильную клиентскую базу и положительную репутацию на рынке аналогичных товаров Амурской области и г. Благовещенск. Официальный адрес предприятия: 675004, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Мухина, д. 27.

Миссия предприятия: обеспечение населения и предприятий Амурской области в качественном оборудовании сантехнического, электрического и бытового характера, а также сопутствующих товарах.

За период работы предприятие добилось известности и некоторых значимых результатов. На рынке создан и развивается уникальный бренд предприятия - «Сантехника XXI век», который имеет собственную символику (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Бренд ООО «СанТехСтар»

Рыночный сегмент товаров, предлагаемых предприятием, охватывает два ключевых сегмента сантехники: «эконом» и «бизнес», то есть обеспечивает наибольший охват потенциальных покупателей за счет товаров разного соотношения цена/качество. Ежегодно предприятие занимает призовые места в престижном конкурсе «Лучшее предприятие торговли города Благовещенска». Стратегический приоритет – возглавление рынка и формирование рыночной среды для успешного развития предприятия. Предприятие начиналось с небольшого магазина, но постепенно расширяло ассортимент и стремилось к развитию сервиса, что обеспечивает доверие покупателей. Ниже будет рассмотрен механизм, который использует предприятие для поддержания покупательского интереса. Особое внимание уделяется работе с кадрами, так, постоянно происходит повышение квалификации сотрудников предприятия за счет участия в крупнейших московских выставках и обучающих семинарах в г. Москва: февраль – Aquatherm Moscow (Акватерм) и апрель – MosBuild (Мосбилд). Также

работники предприятия регулярно принимают участие и в семинарах международного характера, которые осуществляются на базе заводов, производящих продукцию, поступающую в продажу фирмой: это такие крупные предприятия, как Catalano (Италия), Giacomini (Италия), Pro Aqua (Турция), Vidima (Болгария), Arco (Испания).

С 2015 года помимо собственно сантехники в торговом центре «Сантехника XXI век» можно приобрести полный комплект мебели для оснащения ванных комнат, в том числе по собственному проекту или по готовому дизайн-проекту производителей, которые напрямую сотрудничают с предприятием из России, Италии, Испании. Также ООО «СанТехСтар» выступает эксклюзивным представителем в Амурской области такой итальянской компании как «Catalano» (санфаянс), заключен долгосрочный контракт на дилерство завода «Радомир» - главного российского производителя акриловых ванн и аналогичной продукции. В ассортиментной линейке товаров присутствует более 285 позиций: от душевых кабин, крупных цельноакриловых ванн, до дизайнерских вещей для интерьера. Также реализуется крупное насосное оборудование, радиаторные конструкции, оборудование для водоснабжения приусадебных участков и небольших бассейнных комплексов. Предприятие регулярно сдает отчетность и уплачивает налоги. Для отчетности используется упрощенная система налогообложения и форма баланса.

Рассмотрим тенденции формирования актива и пассива баланса, которые сформированы на основе официальной бухгалтерской отчетности, представленной в Приложении А и Б. В первую очередь проанализируем вертикальную структуру баланса (Таблица 1).

Таблица 1 – Вертикальная структура бухгалтерского баланса

Разделы и статьи	2019		2020		2021		2022	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0	0	0	0	0	0	0	0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	31563	100	31459	100	33280	100	30893	100
Запасы	9610	30,45	12156	38,64	18431	55,38	25220	81,64

Денежные средства	371	1,18	612	1,95	526	1,58	2520	8,16
Прочие оборотные активы	21582	68,38	18691	59,41	14323	43,04	3153	10,21
БАЛАНС	31563	100	31459	100	33280	100	30893	100
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	25674	81,34	28124	89,40	27633	83,03	25574	82,78
Уставный капитал	10	0,03	10	0,03	10	0,03	10	0,03
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	25664	81,31	28114	89,37	27623	83	25564	82,75
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	1619	5,13	550	1,75	2500	7,51	0	0
Займы и кредиты	1619	5,13	550	1,75	2500	7,51	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	4270	13,53	2785	8,85	3147	9,46	5319	17,22
Займы и кредиты	0	0	454	1,44	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	4270	13,53	2331	7,41	3147	9,46	5319	17,22
БАЛАНС	31563	100	31459	100	33280	100	30893	100

С позиции экономической безопасности то позволяет:

1) понять основные источники финансирования деятельности. Так, в 2022 предприятие не имеет кредитов – ни краткосрочных, ни долгосрочных. Это положительно характеризует его с позиции экономической безопасности и снижает зависимость от внешних источников финансирования;

2) обозначить объем тех фондов, которыми располагает предприятие – так, в структуре полностью отсутствуют основные средства, то есть все имущество – торговое и иное берется предприятием в аренду, что требует внимания со стороны условий аренды;

3) охарактеризовать возможность самофинансирования: так, в структуре пассивов в 2022 году более 80 % - это накопленная прибыль прошлых лет. Это очень положительно говорить об экономической деятельности предприятия.

4) обозначить долговые тенденции. Так, в балансе предприятия полностью отсутствует дебиторская задолженность – это положительно характеризует работу предприятия в плане оплаты реализуемой продукции. Однако доля кредиторской задолженности возрастает с 13,53 % до 17,22 %, что говорит о возможных просрочках в оплате поступающей продукции;

5) обозначить текущую платежеспособность предприятия – так, доля свободных денежных активов невелика: всего 8,16 %, но при этом доля

возрастает существенно по сравнению с прошлым отчетным периодом, что говорит о наращивании свободных денежных средств на счетах.

Таким образом, вертикальный анализ баланса не показывает серьезных проблем или угроз. Предприятие характеризуется высокой обеспеченностью собственными средствами и отсутствием зависимости от внешних источников финансирования торговой деятельности.

Далее проведем горизонтальный анализ баланса, который покажет изменение отдельных статей актива и пассива баланса в течение нескольких периодов. Данные по изменениям представлены ниже (Таблица 2). С позиции экономической безопасности наибольший интерес представляет резкое возрастание кредиторской задолженности – на 69 % в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

Таблица 2 – Горизонтальная структура бухгалтерского баланса

Разделы и статьи	2020-2019 гг.		2021-2020 гг.		2022-2021 гг.		2022-2020 гг.	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	0	-	0	-	0	-	0	-
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	-104	99,67	1821	105,79	-2387	92,83	-566	98,20
Запасы	2546	126,49	6275	151,62	6789	136,83	13064	207,47
Денежные средства	241	164,96	-86	85,95	1994	479,09	1908	411,76
Прочие оборотные активы	-2891	86,60	4368	76,63	-11170	22,01	-15538	16,87
<b>БАЛАНС</b>	-104	99,67	1821	105,79	-2387	92,83	-566	98,20
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>	2450	109,54	-491	98,25	-2059	92,55	-2550	90,93
Уставный капитал	0	100	0	100	0	100	0	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2450	109,55	-491	98,25	-2059	92,55	-2550	90,93
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	-1069	33,97	1950	454,55	-2500	0	-550	0
Займы и кредиты	-1069	33,97	1950	454,55	-2500	0	-550	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	-1485	65,22	362	113	2172	169,02	2534	190,99
Займы и кредиты	454	-	-454	0	0	-	-454	0
Кредиторская задолженность	-1939	54,59	816	135,01	2172	169,02	2988	228,19
<b>БАЛАНС</b>	-104	99,67	1821	105,79	-2387	92,83	-566	98,20

Главной положительной тенденцией является увеличение более чем в 4 раза денежных средств, которые находятся на счетах компании и могут быть

ориентированы в оплату текущей деятельности. При этом запасы возрастают на 36 % к уровню 2021 года, что говорит о развитии торговой деятельности.

Горизонтальный анализ показывает необходимость внимания к вопросам расчетов с кредиторами как вероятностному фактору снижения экономической безопасности предприятия.

Далее рассмотрим данные отчета о финансовых результатах. Ниже представлены данные вертикального анализа отчетности (Таблица 3). Предприятие не выделяет в составе себестоимости коммерческих и управленческих расходов, то не позволяет оценить уровень коммерческих расходов.

Таблица 3 – Вертикальный анализ данных о финансовых результатах  
в тысячах рублей, процентах

Показатель	2019		2020		2021		2022	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	11635	100	15085	100	37565	100	47696	100
Себестоимость	6562	56,40	9243	61,27	22402	59,64	26612	55,80
Прибыль от продаж	5073	43,60	5842	38,73	15163	40,36	21084	44,20
Прочие доходы	152	1,31	4379	29,03	461	1,23	132	0,28
Прочие расходы	4103	35,26	7771	51,51	16115	42,90	12089	25,35
Чистая прибыль	1122	9,64	2450	16,24	-491	-1,31	9127	19,14

Положительным моментом, который говорит о повышении уровня экономической безопасности, можно назвать общее снижение доли себестоимости в объеме выручки – так, в 2019 году она составляла 56,4 %, а в 2022 году – составила 55,8 %. Это приводит к возрастанию валовой прибыли (в данном случае – целиком прибыли от продаж), получаемой как доход от реализации. Предприятие ведет около 30 видов деятельности. Но все они связаны с торговлей. Неспециализированная дополнительная торговля приводит к появлению прочих доходов в структуре прибыли. Однако объем таких доходов падает при высокой доле дополнительных расходов, которые в 2022 году составляют 25,35 % от объема получаемой предприятием выручки. Чистая прибыль в 2021 году вышла в отрицательное значение – то есть предприятие получило убыток в размере 491 тыс. руб. Однако уже в 2022 году ситуация выровнялась и предприятие вышло на значение 9, 127 млн. руб.



чистой прибыли по итогам года. Доля чистой прибыли, таким образом, в 2022 году составила 9,14 % от выручки – это рекордное значение. Таким образом, торговая деятельность не стабильна, но характеризуется наращиванием эффективности.

Далее охарактеризуем горизонтальную динамику показателей (Таблица 4). Возрастание выручки за последний год составило 26,97 %, что положительно характеризует общую динамику торговой деятельности. А возрастание себестоимости составило в последнем году только 18,79 %, что привело к дополнительной прибыли в размере 5921 тыс. руб. (или 39.05 % к предыдущему году). Прочие расходы существенно возросли в 2021 году на сумму 8344 тыс. руб. (или 107,37 %), что привело к снижению чистой прибыли по итогам всей деятельности на сумму 2941 тыс. руб. или 20,04 %. Однако в 2022 году прочие расходы снизились на 4026 тыс. руб., что обеспечило в том числе возрастание чистой прибыли на 6677 тыс. руб. или 272,53 %.

Таблица 4 – Горизонтальное изменение данных отчета о финансовых результатах

Показатель	2020-2019 гг.		2021-2020 гг.		2022-2021 гг.		2022-2020 гг.	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Выручка	3450	129,65	22480	249,02	10131	126,97	32 611	316,18
Себестоимость	2681	140,86	13159	242,37	4210	118,79	17 369	287,92
Валовая прибыль	769	115,16	9321	259,55	5921	139,05	15 242	360,90
Прибыль от продаж	769	115,16	9321	259,55	5921	139,05	15 242	360,90
Прочие доходы	4227	2880,92	-3918	10,53	-329	28,63	-4 247	3,01
Прочие расходы	3668	189,40	8344	207,37	-4026	75,02	4 318	155,57
Чистая прибыль	1328	218,36	-2941	-20,04	9618	-1858,86	6 677	372,53

Таким образом, с позиции экономической безопасности можно говорить о стабильной торговой деятельности за весь период, что обеспечивает показатель коммерческой прибыли. Но прочие расходы ведут себя не стабильно, что требует контроля со стороны формирования статей расходов.

Ниже приведен анализ ликвидности по соотношению отдельных групп актива и пассива, который предшествует расчету коэффициентов ликвидности (Таблица 5).

Таблица 5 – Группировка статей баланса для анализа ликвидности

в тысячах рублей

Показатели	Годы					
	2020		2021		2022	
	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года
Наиболее ликвидные активы (А1)	21 953	19 303	19303	14849	14849	5673
Быстро реализуемые активы (А2)	0	0	0	0	0	0
Медленно реализуемые активы (А3)	9 610	12 156	12156	18431	18431	25220
Трудно реализуемые активы (А4)	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	31563	31459	31459	33280	33280	30893
Наиболее срочные обязательства (П1)	4270	2331	2331	3147	3147	5319
Краткосрочные пассивы (П2)	0	454	454	0	0	0
Долгосрочные пассивы (П3)	1 619	550	550	2500	2500	0
Постоянные пассивы (П4)	25 664	28 114	28114	27623	27623	25564
БАЛАНС	31563	31459	31459	33280	33280	30893

Далее приступим к коэффициентному анализу, раскрывающему отдельные стороны экономической деятельности с позиции безопасности. Так как предприятие в балансе не имеет дебиторской задолженности, то отсутствует группа быстро реализуемых активов. Отсутствие основных средств и нематериальных активов приводит к отсутствию труднореализуемых активов. Краткосрочные пассивы также отсутствуют в группировке активов и пассивов. Однако предприятие имеет ряд наиболее срочных обязательств, что требует контроля платежеспособности. Далее сопоставим группы активов и пассивов (Таблица 6).

Таблица 6 – Соотношение групп активов и пассивов

Начало 2020 года			Конец 2020 года			Конец 2021 года			Конец 2022 года		
А1	>	П1	А1	>	П1	А1	>	П1	А1	>	П1
А2	>	П2	А2	<	П2	А2	>	П2	А2	>	П2
А3	>	П3	А3	>	П3	А3	>	П3	А3	>	П3
А4	<	П4	А4	<	П4	А4	<	П4	А4	<	П4

В 2020 году наблюдается недостаток быстро реализуемых активов, однако на протяжении всего периода отсутствует отклонение от идеальной структуры баланса с позиции ликвидности, что создает дополнительный резерв для экономической безопасности.

Ниже представлены коэффициенты ликвидности, их динамика, отношение с критериальным показателем норматива по данным коэффициентам (Таблица 7).

Таблица 7 – Показатели ликвидности ООО «СанТехСтар»

в коэффициентах

Показатель	2019	2020	2021	2022	норма
Текущая ликвидность	7,39	11,30	10,58	5,81	больше 2
Быстрая ликвидность	0,09	0,22	0,17	0,47	больше 1
Абсолютная ликвидность	0,09	0,22	0,17	0,47	Больше 0,2
Общий показатель платёжеспособности	5,36	9,43	5,89	5,81	$\geq 1$
Коэффициент «критической оценки»	5,14	6,93	4,72	1,07	$\approx 1$
Коэффициент манёвренности функционирующего капитала	0,94	0,98	0,91	1,00	Уменьшение показателя – положительный факт
Доля оборотных средств в активах	1,00	1,00	1,00	1,00	$\geq 0,5$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,81	0,89	0,83	0,83	$\geq 0,1$

Так, текущая ликвидность превышает нормативное значение показателя, что говорит об отсутствии проблем с оплатой имеющихся у предприятия обязательств (как показало исследование выше – обязательства сосредоточены только по оплате продукции поставщикам и иным кредиторам, так как все кредиты ООО «СанТехСтар» погасило полностью).

Однако быстрая ликвидность показывает при возрастании показателя некоторую недостаточность, что говорит о том, что предприятие не все обязательства может погасить прямо в день требования.

При этом другие коэффициенты характеризуют предприятие как платежеспособное, но при этом капитал не может быть использован с желаемой долей маневренности: специфика торгового предприятия поясняет главную ориентацию предприятия на оплату поставщиков. Сложность с позиции экономической безопасности наблюдается в отсутствии достаточных средств, которые могут быть направлены на развитие самого предприятия.

Далее рассмотрим рентабельность предприятия (Таблица 8).

Таблица 8 – Анализ рентабельности ООО «СанТехСтар»

в процентах

Показатель	год	2022
------------	-----	------

	2019	2020	2021	2022	-2019
рентабельность продаж	9,64	16,24	-1,31	19,14	9,49
рентабельность прямых затрат	17,10	26,51	-2,19	34,30	17,20
рентабельность общей деятельности	9,64	16,24	-1,31	19,14	9,49
рентабельность собственных пассивов	3,55	7,79	-1,48	29,54	25,99

Предприятие в 2021 году получило общий отрицательный финансовый результат, выражаемый в виде убытка. Однако в 2022 году ООО «СанТехСтар» выходит на высокий уровень рентабельности, который значительно превышает уровень 2019 года.

Далее проанализируем устойчивость финансово-экономического состояния ООО «СанТехСтар». Несмотря на снижение общего объема источников финансирования, которое произошло в следствие отказа от кредитов краткосрочного и долгосрочного характера, предприятие характеризуется абсолютной экономической устойчивостью, что говорит о достаточности собственных ресурсов предприятия для покрытия всех имеющихся у него обязательств (Таблица 9).

Таблица 9 – Анализ устойчивости ООО «СанТехСтар»

в тысячах рублей

показатель	год				2022 -2020
	2019	2020	2021	2022	
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	25674	28124	27633	25574	-100
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СД)	27293	28578	27633	25574	-1719
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ)	27293	29032	27633	25574	-1719
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств ( $\Delta$ СОС)	16064	15968	9202	354	-15710
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов ( $\Delta$ СД)	17683	16422	9202	354	-17329
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов ( $\Delta$ ОИ)	17683	16876	9202	354	-17329
Абсолютная устойчивость финансового состояния	да	да	да	да	

Коэффициентный анализ представлен ниже (Таблица 10).

Таблица 10 – Коэффициенты устойчивости ООО «СанТехСтар»

в коэффициентах

Показатель	Год				Изменени е 2022 г. к 2019 г.	Норма
	2019	2020	2021	2022		
Коэффициент автономии	0,81	0,89	0,83	0,83	0,01	0,5-0,7
Коэффициент финансовой зависимости	0,19	0,11	0,17	0,17	-0,01	0,5-0,8
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,06	0,04	0,09	0,00	-0,06	0,5 < Кзс < 0,7
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,2 – 0,5
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	-	-	-	-	нет
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	0,81	0,89	0,83	0,83	0,01	≥0,1
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	2,67	2,31	1,50	1,01	-1,66	0,6 - 0,8

Предприятие обладает достаточной автономией торгово-закупочной деятельности, отсутствие заемного капитала приводит к нулевому коэффициенту по данным 2022 года, финансовая зависимость находится в пределах нормы и сосредоточена, как показало исследование выше, в отношениях с поставщиками товара и оплате их продукции. На 83 % по данным 2022 года деятельность предприятия обеспечивается его собственным капиталом. Однако возрастание запасов приводит к снижению их возможного обеспечения. Таким образом, при общей стабильности работы, предприятию следует более тщательно относиться к вопросам формирования запасов для снижения экономического риска затоваривания и формирования на складах неликвидного товара. Помимо этого, следует уделить внимание с позиции возможной угрозы экономической безопасности вопросам работы с кредиторской задолженностью.

В заключении проанализируем деловую активность торгового предприятия (Таблица 11).

Таблица 11 – Анализ деловой активности ООО «СанТехСтар»

в тысячах рублей

Показатель	2019	2020	2021	2022	2022-2019
Коэффициент оборачиваемости:					
запасов	1,21	1,24	2,04	1,89	0,68

кредиторской задолженности	2,72	6,47	11,94	8,97	6,24
денежных средств	31,36	24,65	71,42	18,93	-12,43
оборотных активов	0,37	0,48	1,13	1,54	1,18
Период оборота, дни:					
запасов	297,34	290,10	176,63	190,36	-106,99
кредиторской задолженности	132,12	55,63	30,16	40,15	-91,97
денежных средств	11,48	14,61	5,04	19,02	7,54
оборотных активов	976,59	750,76	318,94	233,17	-743,42
Коэффициент закрепления:					
запасов	0,83	0,81	0,49	0,53	-0,30
кредиторской задолженности	0,37	0,15	0,08	0,11	-0,26
денежных средств	0,03	0,04	0,01	0,05	0,02
оборотных активов	2,71	2,09	0,89	0,65	-2,07
Рентабельность, %:					
запасов	11,68	20,15	-2,66	36,19	24,51
кредиторской задолженности	26,28	105,11	-15,60	171,59	145,32
денежных средств	302,43	400,33	-93,35	362,18	59,76
оборотных активов	3,55	7,79	-1,48	29,54	25,99
Другие коэффициенты					
Дебиторская/кредиторская з-ть	0	0	0	0	0

В таблице отсутствуют показатели, которые характеризуют дебиторскую задолженность, так как она отсутствует в балансе изучаемой организации. Оборачиваемость активов говорит о сложной тенденции: период оборачивания запасов существенно превышает рекомендованный срок в 30 дней. Аналогичным образом обстоит дело с кредиторской задолженностью.

Это негативная тенденция, которая может говорить о не достаточно эффективной закупочно-складской деятельности и возможном ранении на складах продукции низкого спроса. Отношение дебиторской задолженности к кредиторской не может превышать ноль, что связано с отсутствием первой.

Однако это не совсем положительная тенденция – в случае быстрого требования оплаты кредиторами, такие долги не могут быть погашены за счет заложенности дебиторской.

Подводя общий итог финансово-экономической характеристики с позиции экономической безопасности, отметим, что серьезные угрозы на предприятии отсутствуют. Предприятие в 2022 году вышло на полное

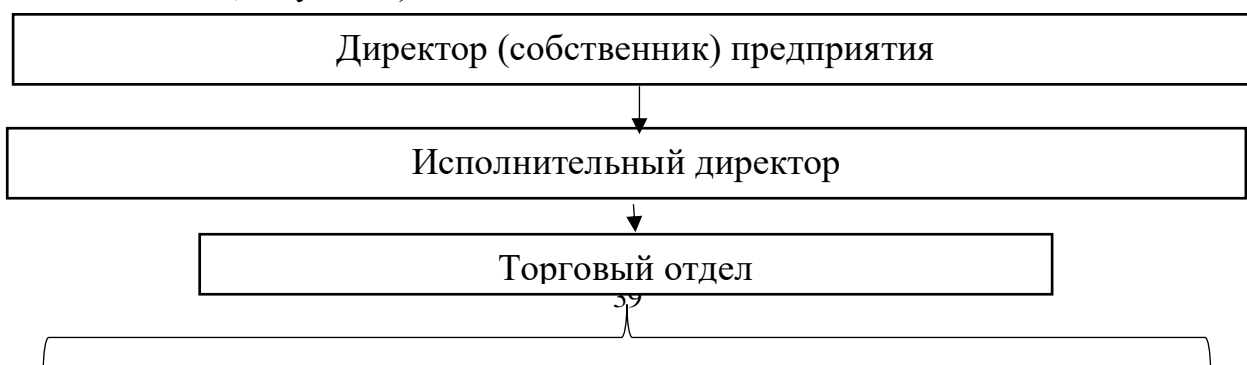
самофинансирование, что снижает внешнюю зависимость от разных источников. Однако деятельность по формированию запасов нуждается в более тщательном контроле со стороны руководства ООО «СанТехСтар», также возможным слабым местом является оплата долгов кредиторов.

Основа работы предприятия – это Устав. В нем прописываются основные виды деятельности, цель, форма работы и распределения прибыли. Прописывается правовая форма работы – Общество с ограниченной ответственностью, обозначается объем и порядок формирования уставного капитала, распределения прибыли. Обозначены права и обязанности участников общества, а также управление обществом.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «СанТехСтар». Штат предприятия небольшой – включает на конец 2022 года 19 человек. Каждый работник официально оформлен, проходит все инструктажи, деятельность регулируется должностными и производственными инструкциями. Компания ценит каждого работника, потому кадровые передвижения редки.

Собственники бизнеса – Директор и исполнительный директор, поэтому фактически речь идет о совместном управлении. Небольшой штат торгового предприятия и специализация исключительно на торговую деятельность способствуют выделению в структуре только одного фактического отдела – торгового.

Ниже представлена организационная структура предприятия. Для удобства кадровая работа (прием, увольнение, кадровое документирование), а также бухгалтерская работы вынесены в систему аутсорса. То есть в штате предприятия отсутствуют специалисты, которые реализуют эти виды деятельности (Рисунок 2).



Кладовщик (3)	Продавец-консультант (10)	Водитель-экспедитор (4)
---------------	---------------------------	-------------------------

Рисунок 2 – Организационная структура ООО «СанТехСтар»

Продавцы-консультанты выполняют также роль кассиров, грузчиков, поэтому на эту должность берут в основном крепких молодых мужчин. Также в штате присутствуют водители-экспедиторы, транспорт предприятия – арендованный. Рассмотрим также состав кадров (Таблица 12).

Таблица 12 – Кадровый состав ООО «СанТехСтар» на начало 2023 года  
в количестве человек, процентах

Критерий	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
пол	мужчины		женщины			
	14	73,68	5	26,32		
возраст	До 30 лет		До 45 лет		Старше 45 лет	
	11	57,89	5	26,32	3	15,79
Образование	Общее среднее		Среднее специальное		Высшее	
	2	10,53	5	26,32	12	63,16

Типичный портрет работника ООО «СанТехСтар» - это молодой мужчина с высшим образованием. Увольнения в организации редки: только в 2020 году ушел из штата 1 человек. На сегодняшний день предприятие располагает двумя вакансиями продавца – консультанта и двумя вакансиями водителя -экспедитора».

Проанализируем кадровый состав с позиции основных показателей, отражающих угрозы экономической безопасности. Для этого в таблице собраны данные о кадровом составе в динамике за три отчетных периода (Таблица 13).

Таблица 13 – Данные о кадровом составе ООО «СанТехСтар» с позиции экономической безопасности

в финансово-экономических показателях

ПОКАЗАТЕЛЬ	Год	Отклонение	
------------	-----	------------	--



	2020	2021	2022	Абс.	Отн.	План 2022 года
Численность персонала, чел.	19	19	19	0	-	23
Принято в штат, чел.	2	0	0	-2	0,00	4
Уволено в течение года, чел.	1	0	0	-1	0,00	0
Коэффициент выбытия, коэфф.	0,05	0	0	-0,05		0
Коэффициент стабильности состава кадров, коэфф.	0,89	1	1	0,11		1
Исполнение штатного расписания, %	82,61	82,61	82,61	0	100,00	100
Требование кадров определенного уровня компетенций, чел.	19	19	19	0	100,00	23
Исполнение требований по подготовке персонала, коэфф	0,74	0,68	0,79	0,05		100
Численность персонала, занятого в процессе реализации, чел.	73,68	68,42	78,95	5,27	107,15	91,67
Объем выручки от продажи товаров, тыс. руб.	15085	37565	47696	32611	316,18	42500
Прирост выручки от продаж к уровню прошлого года, ед.	1,3	2,49	1,27	-0,03		13,14
Производительность труда 1 торгового работника, тыс. руб./чел.	1508,5	3756,5	4769,6	3261,1	316,18	3269,23
Валовый результат от продаж, тыс. руб.	5842	15163	21084	15242	360,90	13600
Прирост валовой прибыли к уровню прошлого года, ед.	1,15	2,6	1,39	0,24		-10,31
Объем валовой прибыли на 1 работника торговли, ты. Руб. /чел.	584,2	1516,3	2108,4	1524,2	360,90	1046,15
Количество отработанных дней всеми работниками торговли в год, дни	2450	2452	2451	1	100,04	2967
Количество часов, отработанных всеми работниками торговли за год, часы	19600	19616	19608	8	100,04	23736
Среднечасовые продажи (по торговой выручке), тыс. руб. /час.	0,77	1,92	2,43	1,66	315,58	1,79
Складские потери за год, тыс. руб.	398	409	312	-86	78,39	136,5
Складские потери на 1 работника торговли, тыс. руб. /чел.	132,67	136,33	104	-28,67	78,39	45,5

Анализируя кадровые показатели, отметим, что на предприятии присутствует недобор кадров по штатной численности, а также на 79 % сформирована текущая кадровая потребность в кадрах определенного уровня образования (квалификации). Несмотря на то, что только 2 сотрудника имеют только общее среднее образование, ООО «СнТехСтар» испытывает недостаток персонала со знаниями в области менеджмента, маркетинга, технологий интернет-продаж.

За анализируемый период оптимизированы складские потери, возросли среднечасовые продажи, а также показатели производительности труда.

Эффективность продаж помимо присутствия актуальных товаров обусловлена развитием эргономики торгового зала. Помимо этого,

предприятие располагает удобным сайтом, где можно получить консультацию по вопросам наличия товара и его приобретения, ценовому ассортименту, скидкам и акциям.

Сайт, расположенный по электронному адресу: <https://santeh21.ru/> максимально прост и понятен при обращении, используется система «байриков» и Interstitials - выплывающих окон, которые показывают диалоговое окно с оператором и наиболее актуальные ценовые предложения на текущий период времени. Предприятие прибегает к системе страхования и частично складские потери покрываются страховыми суммами. Подводя краткий итог кадровой характеристике, отметим, что штат компактен, при сохранении штатной численности происходит расширение объема продаж, а также кадровый состав стабилен и заинтересован в надежной, экономически безопасной работе, что способствует инновациям в сфере обеспечения экономической безопасности и всестороннему развитию ее в классических формах осуществления для оптово-розничной деятельности. Также характеризуя предприятие, рассмотрим ассортимент реализуемой продукции (Таблица 14). Ассортимент представлен 14 товарными группами, которые распределены в каталоге компании и на сайте. Товарные группы сформированы по принципу функционального назначения. Ведение ассортиментной политики способствует нахождению одного товара в одной товарной группе. Всего ассортимент составляет несколько тысяч наименований и более 300 производителей.

Таблица 14 – Ассортимент ООО «СанТехСтар»

в тысячах рублей, процентах

Группы товаров	Год, тыс руб.			2022-2020	Год, %			2022-2020
	2020	2021	2022		2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка	15085	37565	47696	32611	100	100	100	0
Крупная техника/оборудование для ванной комнаты	2539	4553	5668	3129	16,83	12,12	11,88	-4,95
Сантехника для туалета крупногабаритная	1455	1821	4760	3305	9,65	4,85	9,98	0,33
Кухонная техника/сантехника крупногабаритная	1664	1721	5598	3934	11,03	4,58	11,74	0,71

Бассейны	2981	4134	4098	1117	19,76	11	8,59	-11,17
Смесители	988	3021	4019	3031	6,55	8,04	8,43	1,88
Комплекующие сантехнические	871	1987	3021	2150	5,77	5,29	6,33	0,56
Оборудование тепло/водоснабжения	712	3799	2867	2155	4,72	10,11	6,01	1,29
Крепежи, фурнитура	329	1231	2877	2548	2,18	3,28	6,03	3,85
Оборудование водоотведения	455	4198	3213	2758	3,02	11,18	6,74	3,72
Инструменты	502	2309	2871	2369	3,33	6,15	6,02	2,69
Герметизация	788	4198	4267	3479	5,22	11,18	8,95	3,72
Системы водоочистки	677	2271	2531	1854	4,49	6,05	5,31	0,82
Средства по уходу за сантехникой	671	1387	1572	901	4,45	3,69	3,30	-1,15
Прочее	453	935	334	-119	3	2,49	0,70	-2,30
Себестоимость	9243	22402	26612	17369	100	100	100	0
Крупная техника/оборудование для ванной комнаты	1654	3287	2798	1144	17,89	14,67	10,51	-7,38
Сантехника для туалета крупногабаритная	981	1209	1877	896	10,61	5,40	7,05	-3,56
Кухонная техника/сантехника крупногабаритная	897	1102	2299	1402	9,70	4,92	8,64	-1,07
Бассейны	1586	1509	1701	115	17,16	6,74	6,39	-10,77
Смесители	567	1984	2351	1784	6,13	8,86	8,83	2,70
Комплекующие сантехнические	564	1119	1976	1412	6,10	5	7,43	1,32
Оборудование тепло/водоснабжения	127	2081	1588	1461	1,37	9,29	5,97	4,59
Крепежи, фурнитура	98	567	1834	1736	1,06	2,53	6,89	5,83
Оборудование водоотведения	187	1933	2988	2801	2,02	8,63	11,23	9,20
Инструменты	344	2091	2001	1657	3,72	9,33	7,52	3,80
Герметизация	455	2387	2096	1641	4,92	10,66	7,88	2,95
Системы водоочистки	438	1428	1769	1331	4,74	6,37	6,65	1,91
Средства по уходу за сантехникой	324	1291	843	519	3,51	5,76	3,17	-0,34
Прочее	1021	414	491	-530	11,05	1,85	1,85	-9,20
Валовая прибыль	5842	15163	21084	15242	100	100	100	0

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Крупная техника/оборудование для ванной комнаты	885	1266	2870	1985	15,15	8,35	13,61	-1,54
Сантехника для туалета крупногабаритная	474	612	2883	2409	8,11	4,04	13,67	5,56
Кухонная техника/сантехника крупногабаритная	767	619	3299	2532	13,13	4,08	15,65	2,52
Бассейны	1395	2625	2397	1002	23,88	17,31	11,37	-12,51
Смесители	421	1037	1668	1247	7,21	6,84	7,91	0,70
Комплекующие сантехнические	307	868	1045	738	5,26	5,72	4,96	-0,30
Оборудование тепло/водоснабжения	585	1718	1279	694	10,01	11,33	6,07	-3,95
Крепежи, фурнитура	231	664	1043	812	3,95	4,38	4,95	0,99

Оборудование водоотведения	268	2265	225	-43	4,59	14,94	1,07	-3,52
Инструменты	158	218	870	712	2,70	1,44	4,13	1,42
Герметизация	333	1811	2171	1838	5,70	11,94	10,30	4,60
Системы водоочистки	239	843	762	523	4,09	5,56	3,61	-0,48
Средства по уходу за сантехникой	347	96	729	382	5,94	0,63	3,46	-2,48
Прочее	-568	521	-157	411	-9,72	3,44	-0,74	8,98

Единственная товарная группа, которая ведет себя не стабильно, что отражается как на объемах реализации, так и на итоговом финансовом результате реализации – это прочие товары. Избежать их в товарообороте нельзя – они формируют полный перечень товарного ассортимента, который необходим для полного удовлетворения запросов потребителей.

Оценивая структуру товарного ассортимента и ее изменение за три последних года, видим, что ассортиментная политика ООО «СанТехСтар» остается взвешенной -наибольшие колебания выручки отмечаем в товарной группе «Бассейны», а также по товарной группе «крупная техника и оборудование для ванной комнаты». Себестоимость, связанная с изменением закупочных цен ведет себя более нестабильно- в большем количестве товарных групп наблюдаются серьезное отклонение в доле себестоимости в общем объеме товарооборота. Для формирования ассортимента анализируются запросы с сайта, которые поступают при поиске продукции, так, присутствие неоднократного поиска определенной товарной позиции заставляет руководство ООО «СанТехСтар» рассматривать возможность включения позиции в ассортимент. Ниже приведем коэффициенты, отражающие ассортимент ООО «СанТехСтар» (Таблица 15).

Таблица 15 – Коэффициенты ассортимента ООО «СанТехСтар»

в коэффициентах

Коэффициент	Год			2022-2020
	2020	2021	2022	
Широта ассортимента	0,98	0,93	0,95	-0,03
Полнота ассортимента	0,97	0,87	0,90	-0,07
Устойчивость ассортимента	0,89	0,88	0,93	0,04
Новизна ассортимента	0,07	0,12	0,07	0,00

Анализ ассортимента показывает значительную устойчивость ассортимента, что сформировано долгим пребыванием предприятия в рыночной среде. Коэффициент новизны тем не менее присутствует в деятельности ООО «СанТехСтар» регулярно – неходовые товары заменяются на более востребованные и новые.

## 2.2 Оценка внешней среды ООО «СанТехСтар»

Оценка экономической и кадровой составляющей показала, что внутри предприятия не сосредоточено серьезных и немедленно действующих угроз экономической безопасности. Поэтому в данном параграфе произведем оценку внешней среды, в которой функционирует организация. Параметры, характеризующие положение ООО «СанТехСтар» на отраслевом рынке – (Таблица 16).

Несмотря на то, что рынок насыщен, предприятие, как показало исследование, расширяет объемы реализованного товара. Это происходит за счет актуальных акций и скидок, например:

- скидка для новоселов 10 %;
- использование товара с сопровождением: то есть организация хранения оплаченного товара и его доставка с возможной установкой;
- день рождения предполагает скидку в 12 %;
- различные рассрочки и акции по отдельным категориям товаров.
- при этом расположение предприятия с позиции транспортных узлов – очень выгодное, близость крупных транспортных узлов позволяет качественно выстроить работу предприятия по сбыту и снабжению торгового процесса. Узнаваемость бренда является дополнительным преимуществом.

Таблица 16 – Параметры отраслевого рынка ООО «СанТехСтар»

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Большой рынок (продукция поставляется по всей Амурской области, а также охватывает пределы региона)
Рост размеров рынка	Замедление роста за счет развития интернет магазинов, прямых поставок и насыщения рынка
Избыток или дефицит производственных мощностей	Присутствие производственных мощностей на основе аренды, прирост выручки способствует повышению качества использования мощностей предприятия (складов, оборудования, торгового зала)

Прибыльность в отрасли	Среднеприбыльная отрасль, так как ассортимент товаров от самых дешевых до очень дорогих, но не охватывает люксовую и элитную продукцию
Барьеры входа/выхода	Низкий барьер, но рынок не насыщен
Стоимость товара	Товар по средней цене на рынке
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Изменения технологии	Средняя скорость внедрения новых технологий, устаревание товара сантехнического назначения компенсируется скидками и акциями
Требования к капиталу	Нет высоких требований к капиталу, уставной капитал не менялся с момента регистрации предприятия
Вертикальная интеграция	Низкая степень интеграции
Экономия на масштабе	Стремление к увеличению объемов рынка за счет разнообразия товаров
Быстрое обновление товара	Длинный жизненный цикл товара, что не способствует быстрому возврату покупателя за новым товаром.

Ниже представлен PEST анализ деятельности ООО «СанТехСтар» (Таблица 17). Данный анализ позволяет понять, какие факторы макросреды могут оказывать перспективное влияние на уровень экономической безопасности. Однако на торговое предприятие, которое действует на рынке оказывает воздействие множество факторов, поэтому рассмотрим четыре основных группы факторов, специфичных для ООО «СанТехСтар», что и составляет PEST-анализ: политические, экономические, социальные и технологические.

Таким образом, среди политических факторов самое важное значение имеют аспекты таможенной политики, так как значительная часть поставщиков ООО «СанТехСтар» находится в других странах либо продукция поступает транзитом через иные государства (КНР), а также возможность возрастания налогового бремени. Среди экономических факторов решающее значение имеют колебания цен на закупку продукции и общее падение покупательской способности у населения, что отражается, в первую очередь, на товарах не первой необходимости.

Таблица 17 – PEST-анализ ООО «СанТехСтар»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
– Рост государственных (таможенных) пошлин на ввозимую продукцию	– Возрастание уровня конкуренции среди предприятий отрасли
– Снижение государственной поддержки торговых предприятий	– Снижение барьеров для выхода на рынок новых конкурентов
	– Динамика уровня инфляции

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие нормативно-правового обеспечения торговой деятельности</li> <li>– Стандартизация сантехнической продукции</li> <li>– Общая прогнозно-сложная политическая ситуация в стране</li> <li>– Ужесточение налогового законодательства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Падение покупательской способности у населения на товары не первой необходимости</li> <li>– Колебания цен на закупочных рынках</li> <li>– Недобросовестность конкурентов на рынке</li> <li>– Ненадежность поставщиков</li> <li>– Подорожание привлекаемых на основе кредитной линии ресурсов</li> </ul>
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение запроса потребителей к разнообразию товара</li> <li>– Формирование запросов исходя из рекламы</li> <li>– Приверженность среди потребителей сантехнике определенных марок</li> <li>– Баланс доходов и расходов в обществе</li> <li>– Возникновение репутационных угроз</li> <li>– Перемены в предпочтениях потребителей к товарам с большим функционалом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение ассортимента за счет новых функциональных и дизайнерских решений</li> <li>– Развитие каналов сбыта продукции за счет интернет-торговли</li> <li>– Развитие патентного сопровождения новых видов продукции или заключение договоров на эксклюзивное представительство производителей сантехники</li> <li>– Высокий риск развития иных каналов и форм продаж</li> </ul>

Среди социальных факторов наибольшую угрозу несут в себе репутационные аспекты, которые могут легко педалировать информацией в интернете, платными негативными отзывами по заказу конкурентов.

Среди социальных факторов значительную роль играет развитие интернет-магазинов, которые могут на более высоком уровне предоставить доставку и ассортиментные позиции товара.

Далее проведем анализ по модели Портера – он представлен в таблицах из Приложений В-Ж. Представители компании отмечали варианты, которые наиболее характерны для ООО «СанТехСтар» - в таблицах эти варианты выделены жирным шрифтом. По итогам всех аналитических таблиц составляется характеристика в виде графика – отмечается выраженность каждой силы Портера в общей структуре.

На основании всех оценок был выстроен рисунок (рисунок 3), в котором обозначено воздействие этих сил. Первым было оценено положение ООО «СанТехСтар» в плане конкуренции и ее воздействия – Приложение В. Оценка конкуренции - средняя. Второй фактор – выход новых конкурентов на рынок

сантехнического оборудования – Приложение Г. Несмотря на наличие сложностей организации торговой деятельности сантехническим оборудованием, выход конкурентов – вполне возможен. Присутствие товаров-заменителей представлено в Приложении Д.

Сантехнику при всем разнообразии марок нельзя заменить другими товарами, это уникальный продукт. Рыночная власть поставщиков – особенно речь идет о поставщиках качественного сантехнического оборудования – представлена в Приложении Е. В последние годы политика импортозамещения способствует развитию закупок у отечественных производителей сантехнического оборудования. Власть покупателя на рынке представлена в Приложении Ж.

Покупатели – важный аспект планирования рыночной деятельности. Итоговые результаты представлены ниже (Таблица 18).

Таблица 18 – Результаты анализа по модели 5 сил Портера

5 сил Портера	Значение	Описание	Управленческие меры
Конкуренция в отрасли	Среднее	Предприятие показывает высокий уровень конкурентоспособности	Текущее рыночное положение требует поддержания, но не радикальных изменений
Угроза появления новых конкурентов	Среднее	Выход конкурентов возможен, но это не окажет решающего влияния	Необходимо расширять ассортимент и наращивать имеющиеся преимущества
Угроза появления товаров-заменителей	Низкое	Отсутствует	
Рыночная власть поставщиков	Низкое	Развитие импортозамещения способствует минимизации этого фактора	Есть возможность выбора самых выгодных поставщиков
Рыночная власть покупателей	Высокая	Оказывает решающее воздействие	Предусмотреть бюджетные варианты продукции.

Рисунок ниже содержит векторное распределение итогов исследования (Рисунок 3). Таким образом, необходимо развивать рыночную стратегию в первую очередь ориентируясь на потребителя и его предпочтения, расширяя линейку товаров (как сантехнического назначения, так и сопутствующих) за счет наиболее востребованных видов.



Подводя итоги оценки внешней среды, отметим важность развития предприятия в экономической среде, формирования грамотной маркетинговой деятельности и обозначения конкурентных преимуществ. Следующим этапом анализа будет SWOT-анализ деятельности ООО «СанТехСтар».



Рисунок 3 – Влияние сил Портера на ООО «СанТехСтар»

Ниже представлены данные SWOT-анализа изучаемого предприятия (Таблица 19).

Таблица 19 – SWOT-анализ ООО «СанТехСтар»

Показатель	Значимость	Оценка по пятибалльной шкале	Итоговая взвешенная оценка	Доля
1	2	3	4	5
<b>Сильные стороны</b>				
Авторитет предприятия среди покупателей	2	5	10	0,09
Современное оборудование торгового процесса	6	3	18	0,17
Широкий ассортимент	8	2	16	0,16
Качественные товары	4	4	16	0,16
Возможность получения консультации и сопутствующих услуг	3	3	9	0,09
Гибкая ценовая политика	1	5	5	0,05
Разнообразие возможностей покупки (с использованием интернет-сервисов, предзаказа)	7	2	14	0,14
Узнаваемость торговой марки	5	3	15	0,15
Всего			103	1
<b>Слабые стороны</b>				

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
Традиционность видов рекламы и отсутствие ее развития	4	3	12	0,35
Высокая зависимость от поставщиков	1	5	5	0,15
Низкая доля инноваций	3	3	9	0,26
Присутствие на складах слабо актуальной продукции	2	4	8	0,24
Всего			34	1

Возможности				
Развитие рынка и рост возможностей сбыта	7	2	14	0,15
Развитие технологий продаж	6	4	24	0,26
Поддержка торговли в рамках региональной программы Амурской области	5	3	15	0,16
Совершенствование торгового, складского и логистического процесса	2	5	10	0,11
Рост спроса на различные товары	1	4	4	0,04
Формирование долгосрочных отношений с партнерами	3	3	9	0,11
Повышение возможностей товарооборота	4	4	16	0,17
Всего			92	1
Угрозы				
Высокие колебания цен при закупке товара	4	4	16	0,09
Высокая конкуренция на рынке	2	5	10	0,06
Рост таможенных пошлин на ввоз продукции	1	5	5	0,03
Нестабильность общеэкономической ситуации в стране	5	5	25	0,14
Складские потери и иные издержки обращения	6	4	20	0,11
Отсутствие маркетинга, развитого в достаточной мере	9	5	45	0,25
Принятие неверных стратегических решений развития и расширения ассортимента	7	4	28	0,15
Недостаточность кадрового потенциала для обеспечения деятельности	8	4	32	0,18
Всего			181	1

Далее составим матрицу SWOT-анализа на основе наиболее существенных проблем и угроз (Таблица 20). SWOT – анализ позволил сформировать ориентиры для дальнейшего развития предприятия в рыночной среде с учетом особенностей торгово-закупочной деятельности. Исходя из данного вида анализа, можно сделать вывод о присутствии как недостатка, так и возможностей развития маркетинговой деятельности, присутствие возможностей новых видов работы с потребителями, что будет способствовать снижению проблем, вызванных нестабильностью рыночной среды. Также внимание собственников предприятия нужно сосредоточить на кадровом вопросе, так как отмечена нехватка кадров. Еще одной сферой сосредоточения проблем предприятия является технологическая составляющая, которая обеспечивается общей организацией рабочего процесса.

Таблица 20 – Возможные стратегии развития ООО «СанТехСтар» на основе SWOT-анализа

Внешние факторы	Внутренние факторы	
	Сильные стороны	Слабые стороны
	Современное оборудование торгового процесса Широкий ассортимент Качественные товары	Традиционность видов рекламы и отсутствие ее развития Высокая зависимость от поставщиков

	Разнообразие возможностей покупки (с использованием интернет-сервисов, предзаказа) Узнаваемость торговой марки	Низкая доля инноваций Присутствие на складах слабо актуальной продукции
Возможности	Возможные стратегии	Возможные стратегии
Развитие технологий продаж Поддержка торговли в рамках региональной программы Амурской области Повышение возможностей товарооборота	1. Работа с финансовыми показателями: повышение управления кадрами, запасами, кредиторской задолженностью. 2. Обеспечение стабильности сбыта за счет формирования ассортимента по наиболее ходовым позициям 3. Расширение рынков сбыта и объемов товарооборота	1. Работа по предзаказу информирование ассортимента на основании опроса потребителей 2. Пересмотр ассортимента в плане устранения наименее ликвидных позиций 3. Развитие маркетинговой деятельности. Использование новых форматов рекламы
Угрозы	Возможные стратегии	Возможные стратегии
Нестабильность общеэкономической ситуации в стране Складские потери и иные издержки обращения Отсутствие маркетинга, развитого в достаточной мере Принятие неверных стратегических решений развития и расширения ассортимента Недостаточность кадрового потенциала для обеспечения деятельности	1. Развитие системы скидок и бонусов 2. Формирование кадровой стратегии и пересмотр системы работы с кадрами 3. Повышение уровня знаний управленцев компании о возможностях торговой деятельности 4. Совершенствование всех стадий контроля процесса продаж	1. Расширение ассортимента за счет поиска складских и торговых возможностей 2. Ввод новых позиций и услуг Расширение рынков сбыта вне предела г. Благовещенск

Далее составим матрицу рисков (угроз) анализируемого предприятия. В таблице представлена систематизация всех угроз, которые отражаются на уровне экономической безопасности предприятия и их характеристика (Таблица 21). Оценка вероятности проявления угрозы и степень воздействия ее основаны на эмпирических оценках работников предприятия. При этом присутствуют угрозы, которые предприятие не может контролировать, так, инфляция за последний год возросла свыше, чем на 3 %, сильный прирост был отмечен и с 2021 году по сравнению с 2020 годом. Также угрозой, которая слабо подлежит корректировке, является возрастание пошлин, которые присутствуют при транзите товаров не напрямую через страны Европы, а через другие страны – например, Беларусь.

Таблица 21 – Качественная оценка угроз для ООО «СанТехСтар»

Угроза	Возможные последствия	Вероятность проявления угрозы	Степень воздействия
Недобросовестная конкуренция в отрасли	Демпинг цен, использование торгового знака предприятия конкурентом, формирование негативных отзывов на сайте (заказных), антиреклама в социальных сетях, судебные издержки	Низкая	Низкое

Повышение таможенных пошлин и усиление налогового бремени	Рост санкционных запретов, пошлин, запрет на транзит продукции через страны КНР и Беларусь	Средняя	Высокое
Нарушения в процессе организации торгового оборота	Складские потери, кражи, бой, отпуск не по текущей цене, сбой в программе	Низкая	Высокое
Недобросовестность со стороны поставщиков продукции или посредников	Снижение качества товаров, поставка не той партии по предзаказу, временные потери, завышение цен в критических ситуациях, потеря доверия потребителей	Средняя	Очень высокое
Риски валютного характера	Возможны валютные разрывы в платежах, низкая эффективность страхования рисков, недостаток средств на оплату ввиду повышения курса	Средняя	Среднее
Экономические	Повышение сроков оборота запасов, снижение производительности, недостаток ОПФ, повышение стоимости аренды ОФ, снижение ликвидности	Средняя	Среднее
Инфляционные	Опережение рыночных цен цены продажи продукции, снижение покупательской способности населения	Высокая	Высокое
Стратегические	Неэффективный маркетинг, отсутствие охвата целевой аудитории, неверное прогнозирование спроса, недостаток знаний управленцев по вопросам развития	Высокая	Низкое
Падение уровня жизни	Снижение спроса на второстепенные товары, изменение требований к ассортименту	Средняя	Низкое
Кадровые	Повышение текучести кадров, недостаток кадров определенной квалификации, нарушение коммерческой тайны сотрудниками	Средняя	Среднее
Инвестиционные	Потеря в экономических показателях может привести к невозможности попадания под гос. Программы Амурской области, а также под возможность кредитования банками	Низкая	Среднее
Репутационные	Снижение качества продукции, снижение финансового результата, потеря доверия	Низкая	Среднее

Все представленные риски и их последствия для экономической безопасности сведем в единую матрицу (Таблица 22). Таким образом, наиболее значимы для ООО «СанТехСтар» риски, связанные с репутацией фирмы, а также с ценовыми колебаниями на рынке, что наблюдается в последние два года в связи с нестабильностью общей экономической ситуации в России и мире. Для анализа и определения уровня экономической безопасности, воспользуемся методикой, которая специфично раскрывает данный анализ именно для торговых предприятий. Ключевой ориентир повышения экономической безопасности – это наращивание прибыли, повышение доли рынка, развитие маркетинговой стратегии.

Таблица 22 – Матрица угроз экономической безопасности ООО «СантехСтар»

		Влияние				
		Очень низкое	Низкое	Среднее	Высокое	Очень высокое
Вероятность	Очень высокая					
	Высокая		8		7,12	
	Средняя		9	5,6,10	2	4
	Низкая		1	11,12	3	
	Очень низкая					
Цветовая градация:						
		Область высокого риска		Область низкого риска		Область допустимого риска

Для успешной деятельности и развития коммерческих торговых предприятий уровень экономической безопасности должен быть сопоставим с уровнем качества других аналогичных фирм. Именно в создании предпосылок и точек опоры для экономической безопасности проявляется возможность стабильного существования предприятия.

Для проведения дальнейшего исследования было проанализировано несколько крупных поставщиков сантехники г. Благовещенск, реализующих оптово-розничную деятельность, и выявлены предприятия, которые по годовым оборотам обходят или тождественны изучаемому предприятию ООО «СанТехСтар». Ниже представлена характеристика основных конкурентов по г. Благовещенск (Таблица 23). Данные по объемам выручки и другим показателям были взяты с сайта: <https://www.list-org.com/company/12239?ysclid=lhhp59mor5608696932>. Оценка некоторых параметров будет взята из анкетирования, которое было проведено в апреле 2023 года в одном из крупных торговых центров г. Благовещенск. Анкета представляла простой опросник, в котором необходимо было проставить по пятибалльной шкале оценки по отдельным пунктам. Главное условие – каждый участвующий в опросе респондент должен был быть ознакомлен с деятельностью всех трех исследуемых предприятий. Лидер отрасли по г. Благовещенск, как показало исследование – Амурснабсбыт. Это известное в г. Благовещенск и Амурской области предприятие, которое реализует широкий спектр продукции, в том числе элитной и недорогой сантехники и сантехнического оборудования по более различным ценам.

Таблица 23 – Основные конкуренты ООО «СанТехСтар»

в финансово-экономических показателях

Предприятие	Фин. рез-ты, тыс. руб.			Активы, тыс. руб.		Численность, чел.	Отзывы, ед.		Коэффициент рациональности ассортимента
	Выручка	Себестоимость	Прибыль чистая	Запасы	ОПФ		+	-	
Амурснаббыт	1 839 150	1 776 550	47780	5986 59	8492 0	459	20 3	2 9	0,98
СанТехСтар	47696	26612	9127	2522 0	0	19	72	2	0,92
Сантехамурторг	39882	19093	4566	2151 1	3098 1	54	7	2	0,73
ТД Центр Снабжения	18776	17811	-2344	5621	4554	15	4	2	0,68
Строймаркет	15982	9844	2381	8571	5329	18	15	6	0,64
Сантехника	13021	6523	3762	5628	1352	22	13	2	0,59
Тепло-Сантехника	11441	8735	3287	3462	4452	21	3	1	0,61
СекретСантех	9823	6659	39877	1176	3892	14	2	0	0,43
Сантехник	7655	4985	1238	5341	0	13	3	1	0,51
СанТехПлюс	7163	4523	2873	2598	2387	15	2	1	0,32

Таким образом, в условиях повышения экономической безопасности, идеальным вариантом может являться достижение показателей предприятия Амурснаббыт. Прямой конкурент изучаемого нами предприятия по объему реализации – ООО «Сантехамурторг». Данное предприятие предлагает аналогичный спектр товаров, что и ООО «СанТехСтар», зачастую происходит перераспределение клиентов между данными фирмами. Для составления средних оценок было опрошено 30 респондентов, которые являются клиентами ООО «СанТехСтар», но осведомлены о работе конкурирующих фирм, так как периодически совершают покупки сантехники в данных торговых точках. Респонденты выставляли оценки по пятибалльной шкале, на основании чего составлены итоговые баллы. Показатели, которые могли быть получены из официальной отчетности, также включались в модель исследования. Ресурс List-Org дает анализ базовых коэффициентов по рассматриваемым предприятиям. Следует отметить, что, несмотря на явное преимущество лидера отрасли, ООО «СанТехСтар» показывает незначительное по сравнению с другими предприятиями отклонение в рациональности ассортимента.

Методика представлена в работах Г.В. Шадринной. Первый этап – это составление сводной таблицы изначальных оценок респондентов и основных данных. При этом все предложенные оценки сгруппированы по отдельным направлениям. Не все показатели характеризуют повышение уровня экономической безопасности предприятия. В частности, в оценку включен показатель: количество жалоб, которые были официально зафиксированы на сайте компании<sup>39</sup>. Показатели стабильности состава работников – это также критерий обеспечения экономической безопасности, так как при наличии дружного коллектива многие задачи бизнеса достигаются быстрее. Ниже представлены первоначальные оценки конкурирующих фирм, что позволяет получить основную характеристику угроз экономической безопасности ООО «СанТехСтар» (Приложение К). Лидер отрасли продажи сантехнического оборудования – Амурснабсбыт показывает лучшие результаты по ряду параметров. Достаточно слабыми сторонами ООО «СанТехСтар» является рекламная деятельность.

Для оценки качества относительно аналогичных фирм применим интегральный показатель экономической безопасности. Для этого, прежде всего, необходимо рассчитать единичные параметры. Расчет единичного показателя экономической безопасности производится по формуле:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (1)$$

где  $P_i$  – значение показателя для каждой из двух конкурирующих фирм

$P_{i0}$  – значение показателя для лидера отрасли.

Если показатель характеризует ухудшение ситуации (например, доля жалоб), то числитель и знаменатель меняются местами. Расчеты представим в Приложении Л. Чтобы распределить приведенные в таблице фирмы-

---

<sup>39</sup> Шадринная Г.В. Комплексный экономический анализ предприятия : учебный курс. М., 2019.с. 45.

конкуренты по уровню экономической безопасности, нужно выполнить следующие пункты:

- 1) рассчитать групповой показатель по потребительским параметрам;
- 2) Рассчитать групповой показатель по маркетинговой деятельности;
- 3) рассчитать групповой показатель по экономическим параметрам;
- 4) рассчитать групповой показатель по параметрам управления персоналом;
- 5) рассчитать интегральный показатель экономической безопасности;
- б) сделать соответствующие выводы о экономической безопасности анализируемых моделей по отношению к образцу.

Ниже приведены суммарные групповые интегральные показатели по каждой группе факторов (Таблица 24)

Таблица 24 – Групповые показатели по группам факторов

в коэффициентах

Показатель	Im СанТехСтар	Im Сантехамурторг	Im Амурснаб сбыт
1. Экономическая безопасность потребительского спроса	0,29	0,19	0,30
2. Экономическая безопасность маркетинговой деятельности	0,19	0,11	0,21
3. Экономическая безопасность функционирования экономической системы	0,26	0,13	0,25
4. Экономическая безопасность кадровой деятельности	0,07	0,07	0,07
К экономической безопасности	0,81	0,49	0,84

Групповой показатель рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{ГП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (2)$$

где  $a_i$ - вес показателя.

В сумме веса всех показателей дают 1. Весы определяются экспериментальным путем или берутся из справочной литературы (как в



нашем случае). Расчет произведем в Приложении М. Анализируя итоговые показатели экономической безопасности, видим, что ООО «СанТехСтар» значительно выше таковых у Сантехамурторг, но несколько отстает от показателей предприятия Амурснабсбыт. Чтобы повысить уровень экономической безопасности, ООО «СанТехСнаб» необходимо развивать маркетинговую деятельность и кадровую составляющую экономической безопасности.

Для того, чтобы составить максимально полную оценку, проанализируем покупателей (клиентов) ООО «СанТехСтар», опираясь на особенности моделей В2В и В2С. Так как ООО «СанТехСтар» занимается и оптовой и розничной торговлей, то потребители продукции этого предприятия имеют ряд различий. Ниже приведем анализ потребителей (Таблица 25).

Таблица 25 – Анализ потребителей В2В и В2С

Анализируемый показатель	В2В	В2С
Этап №1. Цели и задачи	Получение максимальной скидки на оптовые партии продукции Получение отсрочки платежа по товару Возможность предзаказа	Получение широкого ассортимента продукции (возможность выбора) Возможность получения консультации
Целевая аудитория	Предприятия, стабильно работающие на рынке свыше 1 года, имеющие положительную деловую репутацию, готовые к компромиссным условиям поставок	Потенциальный потребитель – семейный человек со стабильным доходом на среднем или выше среднего уровня, семейный, с детьми
Мотив покупки	Дальнейшая перепродажа или использование в массовых проектах	Обустройство жилища, улучшение интерьера
Лояльность аудитории	Средняя лояльность – несмотря на развитие застройки, а также ремонта различных учреждений и организаций предприятие действует в сфере высокой конкуренции	Высокая лояльность – предприятие обладает положительной репутацией и, как показало исследование выше, второй величиной торгового оборота по г. Благовещенск.
Барьеры	Система госзаказа, отлаженность связей с другими поставщиками	Выгодные предложения от других магазинов сантехники, финансовые трудности
Ценность предложения	Стабильно действующее предприятие предлагает разнообразный товар с возможностью крупных партий	Удобное сервисное предложение и сопровождение продажи консультацией и помощью специалиста
Планируемый результат на 2023 год	Расширение базы крупных клиентов на 10 предприятий с закупкой свыше 1 млн. руб.	Привлечение не менее 1000 новых клиентов розницы в год.

Ранее были рассмотрены основные конкуренты ООО «СанТехСтар». Ниже представлены данные конкурентной разведки по двум основным конкурентам, которые ранее были рассмотрены как основной конкурент и лидер отрасли (Таблица 26). С позиции организации деятельности – лидер

отрасли имеет множество преимуществ, которые можно отнести как к вопросам экономической безопасности, так и к вопросам организации деятельности на рынке для того, чтобы избежать угроз экономической безопасности (жалоб, судебных разбирательств, потери клиентов) в будущем.

Таблица 26 – Данные конкурентной разведки двух основных конкурентов

Показатель	"Сантехамурторг"	«Амурснабсбыт»
1	2	3
Основной посыл потребителю	«Все необходимое здесь и доступно по цене»	«Самый широкий ассортимент по самым разнообразным ценам»
Скидки	Используется 1 вид скидок – 5 % для постоянных клиентов	Широкая система скидок – от 2 % для новичков до 15 % при акциях к Дням Рождения и накоплении. Бонусная карта, позволяющая оплачивать до 10 % от суммы покупки
Сопровождение покупки	Консультация специалиста	Возможность формирования комплекта мебели и оборудования для ванных комнат согласно типовым дизайн проектам
Виды рекламы	Баннеры, объявления в местной прессе, общие сайты	Участие в крупных мероприятиях в качестве партнера и спонсора, активная реклама в социальных сетях, общие и специализированные сайты, информационные ресурсы проектов
Претензионная работа	Книга отзывов и предложений, возможность оставить отзыв на сайте, ответ формируют продавцы. Срок ответа – до 10 дней	Создан отдел претензионной работы, в составе юрист и специалист по работе с потребителями. Срок ответа – 3 дня
Товар с подкреплением	Отсутствует	Возможность публикации на сайте компании и в социальных сетях фото покупателей, акции с фотографом к 8 марта. Предлагается возможность участия в конкурсах и акциях при совершении покупки
Товар по замыслу	Отсутствует.	Предлагается идея общего повышения статусности, красоты, соответствия внутреннему миру
Наличие службы маркетинга	Отсутствует	Отдельная маркетинговая служба
Исследования рынка	Как таковые системные отсутствуют	Регулярно проводятся опросы потребителей, запрашиваются аналитические данные в рейтинговых агентствах.
Оформление торгового зала	Типовое, используются эмблемы и логотипы	Дизайнерское, используется цветовая гамма, музыкальное сопровождение
Служба безопасности	Отсутствует, выполняют роль продавцы	Присутствует отдельная служба безопасности
Камеры наблюдения в торговом зале	Стандартный экран на 9 камер, располагается у касс	Три экрана по 9 камер
Система считывания штрих кодов	2009 года, устаревание на 60 %	2018 года, устаревание на 10 %
Система фиксации краж	Для товаров свыше 1000 руб.	Для товаров свыше 200 руб.

Продолжение таблицы 26

1	2	3
Система подготовки продавцов	Отсутствует	Мастер-классы (2 р/год), видеокурсы (3 р/год), лучшие проходят стажировку в учебных центрах
Система мотивации персонала	Оклад + премия от продаж	Трех уровневая система мотивации – материальная (премии, подарки), карьерная (повышение, присвоение старшего продавца), нематериальная (обучение, принятие в перечень ключевых лиц)
Способы принятия решений	Единолично собственники бизнеса	Коллегиально с руководителями служб. Используется опыт функциональных групп. Передовые методы: мозговой штурм.
Стандарт поведения продавца	Отсутствует, используются общие правила вежливости и внешнего вида	Четко регламентированы все основные вопросы, составлен кодекс торгового обслуживания

Конкурентная разведка позволяет в будущем представить перечень показателей, анализ которых способствует раскрытию организационных угроз экономической безопасности. Далее с позиции экономической безопасности проанализируем оснащенность рабочего процесса с технической и информационной оснащенности (Таблица 27).

Таблица 27 – Анализ технической оснащенности рабочего процесса ООО «СанТехСтар»

в натуральных показателях

Показатель	2020 г.	2021 г.	2023 г	Δ	План
Количество камер в торговом зале	9	18	18	9	16
Количество рамок против выноса товара	3	3	3	0	3
Количество специалистов с функцией контроля пропуска	0	3	5	5	5
Период обновляемости системы отпуска товара, раз в год	12	16	24	12	18
Периодичность проверки выгрузки из 1С-торговля, раз в месяц	1	2	4	3	6
Проверка цен на продукцию, раз в месяц	12	15	20	8	30
Проверка данных бухгалтерской отчетности, раз в год	4	4	6	2	12
Количество налоговых проверок в год, раз	1	2	2	1	1
Объем продаж, которые прошли не по той цене, сальдо, тыс. руб.	71	65	122	51	50
Случаи несвоевременного обновления информации на сайте	67	87	45	-22	0
Сайт показывал сбой, раз	56	12	10	-46	0
Объем заказов, которые были утеряны на стадии предзаказа	156	109	56	-100	0
Случаи потери клиентов из клиентской базы, раз	564	344	234	-330	0
Случаи кражи в магазине, раз	109	123	54	-55	0
Объем краж из магазина, тыс. руб.	132	276	48	-84	50
Количество датчиков пожарной безопасности	18	22	23	5	21
Ущерб от пожаров и наводнений, тыс. руб.	412	0	0	-412	100

Весь торговый процесс сегодня – это сочетание информационных технологий, которые присутствуют как в системе обработки поступления товара, так и в оснащении процесса продаж, а также технических инноваций, которые обеспечивают безопасность, защиту от краж и экономических преступлений, систему расчетов. Управление этими двумя составляющими современной оптово-розничной торговли с одной стороны – предоставляет ряд перспектив развития предприятия, с другой стороны – формирует ряд угроз экономической безопасности. Анализ данных таблицы оказывает, что предприятие при стабильной деятельности находится в зоне действия некоторого объема угроз которые могут быть устранены техническими мероприятиями и развитием оснащения рабочего процесса. Большая часть угроз подлежит страхованию, однако страховые суммы покрывают только часть потерь. Далее проанализируем складские и транспортные риски и их локализацию для данного предприятия (Таблица 28).

Таблица 28 – Анализ складского и транспортного процесса ООО «СанТехСтар»

в натуральных показателях

Показатель	2020 г.	2021 г.	2023 г.	Δ	План
Количество транспортных – компаний - партнеров	18	16	16	-2	20
Средние издержки на маршрут, тыс. руб.	54,3	62,1	64,8	10,5	58
Неплановые издержки транспортного характера	437	231	218	-219	50
Объем складских потерь, тыс. руб.	398	409	312	-86	136,5
Объем нехватки зарезервированных товаров, тыс. руб.	452	1266	1342	890	0
Наличие товара, не поступающего в реализацию (неликвид)	651	732	688	37	0
Кражи, совершенные работниками магазина или лицами, которые имели доступ к складу, тыс. руб.	12	6	6	-6	0

При изменении политической ситуации возникла проблема – нехватка зарезервированного товара, а также того товара, который поступил в магазин, но уже не был востребован. Существенно снизились кражи, которые были совершены лицами, имеющими доступ на склад.

Далее проанализируем рыночные колебания, которые возникли в связи с изменением политической ситуации и санкционными мерами (Таблица 29). Предприятие испытывает сложности, так, за три года объем контрагентов (больших и маленьких компаний, которые поставляют продукцию), снизился

на 64 единицы. При этом зарубежные поставщики снизились в количестве на 41 единицу, в основном за счет тех, кто попал в зону санкций.

Таблица 29 – Анализ рыночных колебаний ООО «СанТехСтар»

в финансово-экономических показателях

Показатель	2020 г.	2021 г.	2023 г	Δ	План
Количество постоянных поставщиков	566	504	502	-64	600
Из них - зарубежных	83	45	42	-41	50
Из них – в сфере действия санкций	36	7	5	-31	0
Количество поставщиков в разработке	12	3	4	-8	100
Отказ от сервисного обслуживания и потери, тыс. руб.	0	211	309	309	50
Повышение арендной платы вне плана, тыс. руб.	113	0	0	-113	30
Потери от непланового возрастания цен при внедрении санкций, тыс. руб.	235	1722	1653	1418	100
Отказ покупателей от крупных партий товара при выходе нового конкурента на рынок, тыс. руб.	0	2120	0	0	0

Все ранее рассмотренные показатели сведем в единую таблицу и проведем оценку экономической безопасности согласно методики Л.Н. Кормишкиной (Таблица 30).<sup>40</sup>

Таблица 30 – Анализ уровня экономической безопасности

в коэффициентах

Показатель	Год			Пороговое (рекомендуемое значение)
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
<b>Финансовая составляющая</b>				
Плечо финансового рычага	0,23	0,12	0,20	≤1
Рентабельность активов	16,24	-1,31	19,14	> индекса инфляции (по данным 2022 года – 11,9 %)
Рентабельность собственного капитала	7,79	-1,48	29,54	> рентабельности активов
Уровень инвестирования амортизации	1,09	1,08	1,08	>1
Темп роста прибыли	2,18	-0,20	18,59	> темпа роста выручки
Темп роста выручки	1,30	2,49	1,27	> темпа роста активов
Темп роста активов	1,00	1,06	0,93	>1
Оборачиваемость дебиторской задолженности	0	0	0	>12
Оборачиваемость кредиторской задолженности	0	0	0	> оборачиваемости дебиторской задолженности
Достаточность денежных средств на счетах	1,02	1,03	1,03	>1
Средневзвешенная стоимость капитала (WASS)	5,44	2,34	6,11	< рентабельности активов
Экономическая добавленная стоимость	2,12	0,34	2,16	>0
<b>Налоговая безопасность</b>				
Налоговая нагрузка	0	0	0	6 %

<sup>40</sup> Кормишкина Л.Н. Экономическая безопасность организации (предприятия). М., С. 268

Отрицательный результат финансово-хозяйственной деятельности (отражение убытка в бухгалтерской или налоговой отчетности)	2450	-491	9127	Несколько отчетных периодов
--	------	------	------	-----------------------------

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5
Налоговые вычеты	0	0	0	Значительные суммы за определенный период
Темп роста расходов	1,41	2,42	1,19	Не выше темпа роста доходов от реализации товаров (работ, услуг)
Среднемесячная заработная плата	28900	27950	28340	Не ниже среднеотраслевого уровня (25600)
Рентабельность	16,24	-1,31	19,14	Не ниже среднеотраслевого уровня (40 %)
Интеллектуально-кадровая составляющая				
Коэффициент соответствия физической численности плановой, %	82,61	82,61	82,61	100
Уровень соответствия профессионально-квалификационных, деловых и личностных качеств работников требованиям рабочего места, %	89,47	89,47	89,47	100
Удельный вес работников аппарата управления и руководителей в общей численности персонала, %	26,32	31,58	21,05	20
Удельный вес работников старше 50 лет, %	15,79	15,79	15,79	20
Коэффициент текучести кадров, %	0	0	0	5
Коэффициент соответствия заработной платы среднеотраслевому значению	1,13	1,09	1,11	1,5-2
Коэффициент соответствия условий труда допустимым нормам, %	100	100	100	100
Коэффициент соответствия технике безопасности труда, %	100	100	100	100
Уровень технической оснащенности, %	0,78	0,92	0,92	100
Количество изобретений и предложений рационализаторского характера на 1 работника	0	0	0	0
Количество патентов организации и получаемых ею доходов от лицензионной деятельности на одного сотрудника	0	0	0	0
Абсолютные и удельные значения полученного эффекта от внедрения предложений сотрудников	0	0	0	50 тыс. руб.
Технико- технологическая составляющая				
Фондоотдача, %	0	0	0	100
Темп обновления основных производственных фондов, %	0	0	0	10 - 13
Удельный вес оборудования со сроком эксплуатации до 10 лет, %	0	0	0	70
Уровень использования производственной мощности, %	0	0	0	100
Доля НИОКР в объеме работ, %	0	0	0	40
Доля НИР в объеме работ, %	0	0	0	20

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5
Предельно допустимые выбросы вредных веществ	норма	норма	норма	Норма <sup>41</sup>
Информационная составляющая				
Удельный вес сотрудников информационно-аналитического подразделения в общей численности персонала	0	0	0	0
Удельный вес затрат на обеспечение информационной составляющей в совокупных бюджетных затратах	0,025	0,026	0,026	0,03
Политико-правовая составляющая				
Удельный вес судебных и арбитражных разбирательств в общей сумме хозяйственных договоров	< 1 %	< 1 %	< 1 %	0
Доля выигранных разбирательств в общем числе состоявшихся	100	100	100	100
Количество сотрудников предприятия, приходящихся на одного сотрудника юридической службы	-	-	-	0
Сальдо штрафных санкций по хозяйственным договорам	-234	-877	-982	-100
Удельный вес полученных (уплаченных) штрафных санкций в общей сумме обязательств по хозяйственным договорам	0,03	0,04	0,04	0,01
Доля затрат на юридическое обеспечение деятельности в общей сумме затрат	< 1 %	< 1 %	< 1 %	2 %

Предприятие не располагает собственными ОПФ, камеры и системы контроля дешевле 10 тыс. руб. относят в балансе к запасам, поэтому технико-технологическая составляемая не исчисляется.

Аналогичным образом не определить экологическую составляющую. Финансовая составляющая выровнялась к 2022 году. Однако все мероприятия, которые будут предложены, должны быть направлены на повышение рентабельности, которая отстает от отраслевых значений. Также в проработке нуждается информационная и интеллектуально-кадровая составляющая.

<sup>41</sup> Постановление Правительства РФ от 9 декабря 2020 г. N 2055 "О предельно допустимых выбросах, временно разрешенных выбросах, предельно допустимых нормативах вредных физических воздействий на атмосферный воздух и разрешениях на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух" (с изменениями и дополнениями) (Дата обращения 20.04.2023)

Ниже представлена таблица, которая показывает по методике Л.Н. Кормишкиной соответствие (+) или несоответствие (-) отраслевым критериям (Таблица 31). Показатели, которые не зафиксированы на предприятии, исключаются из оценки.

Таблица 31 – Анализ уровня экономической безопасности

Показатель	Год		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
<b>Финансовая составляющая</b>			
Плечо финансового рычага	+	+	+
Рентабельность активов	+	-	+
Рентабельность собственного капитала	-	-	+
Уровень инвестирования амортизации	+	+	+
Темп роста прибыли	+	-	+
Темп роста выручки	+	+	+
Темп роста активов	+	+	-
Достаточность денежных средств на счетах	+	+	+
Средневзвешенная стоимость капитала (WASS)	+	-	+
Экономическая добавленная стоимость	+	+	+
<b>Налоговая безопасность</b>			
Налоговая нагрузка	+	+	+
Отрицательный результат финансово-хозяйственной деятельности	+	-	+
Налоговые вычеты	+	+	+
Темп роста расходов	+	+	+
Среднемесячная заработная плата	+	+	+
Рентабельность	-	-	-
<b>Интеллектуально-кадровая составляющая</b>			
Коэффициент соответствия физической численности плановой, %	-	-	-
Уровень соответствия профессионально-квалификационных, деловых и личностных качеств работников требованиям рабочего места, %	-	-	-
Удельный вес работников аппарата управления и руководителей в общей численности персонала, %	-	-	-
Удельный вес работников старше 50 лет, %	-	-	-
Коэффициент текучести кадров, %	+	+	+
Коэффициент соответствия заработной платы среднеотраслевому значению	-	-	-
Коэффициент соответствия условий труда допустимым нормам, %	+	+	+
Коэффициент соответствия технике безопасности труда, %	+	+	+
Уровень технической оснащенности, %	-	-	-
Количество изобретений и предложений рационализаторского характера на 1 работника	+	+	+
Количество патентов организации и получаемых ею доходов от лицензионной деятельности на одного сотрудника	+	+	+
Абсолютные и удельные значения полученного эффекта от внедрения предложений сотрудников	-	-	-
<b>Технико- технологическая составляющая</b>			
Уровень использования производственной мощности, %	-	-	-



Доля НИОКР в объеме работ, %	-	-	-
Доля НИР в объеме работ, %	-	-	-
Экологическая составляющая			
Предельно допустимые выбросы вредных веществ	+	+	+
Информационная составляющая			
Удельный вес сотрудников информационно-аналитического подразделения в общей численности персонала	+	+	+

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4
Удельный вес затрат на обеспечение информационной составляющей в совокупных бюджетных затратах	+	+	+
Политико-правовая составляющая			
Удельный вес судебных и арбитражных разбирательств в общей сумме хозяйственных договоров	+	+	+
Доля выигранных разбирательств в общем числе состоявшихся	+	+	+
Количество сотрудников предприятия, приходящихся на одного сотрудника юридической службы	+	+	+
Сальдо штрафных санкций по хозяйственным договорам	-	-	-
Удельный вес полученных (уплаченных) штрафных санкций в общей сумме обязательств по хозяйственным договорам	+	+	+
Доля затрат на юридическое обеспечение деятельности в общей сумме затрат	+	+	+

Дадим пояснение к таблице. Таблица взята из методического пособия в полном объеме, но некоторые параметры, например, основные производственные фонды – на предприятии отсутствуют, что делает невозможным расчет показателя фондоотдачи. В этом случае выставляется «?». Если параметр соответствует или превышает в положительном модуле установленный показатель – то ставится значок «+», а если параметр говорит о несоответствии нормам – «-». Интеллектуально-кадровая составляющая показывает самый большой уровень несоответствия. На рисунке 4 представлено итоговое процентное выражение оценки угроз.

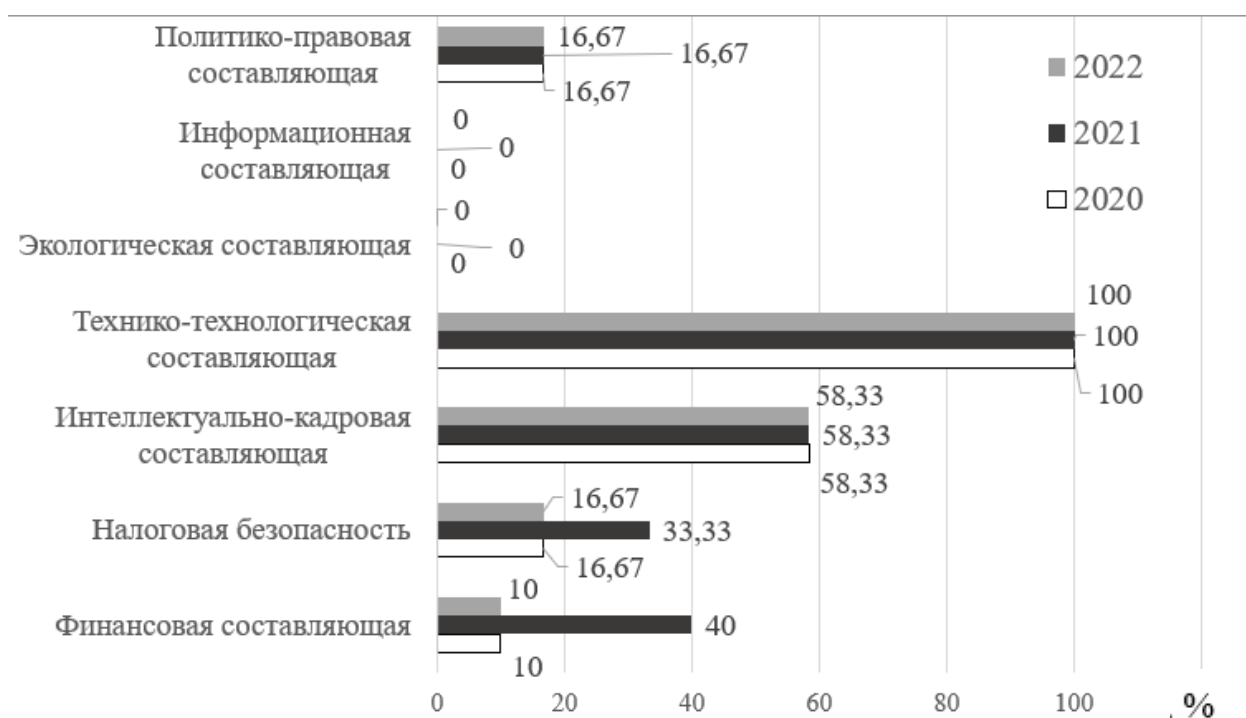


Рисунок 4 – Оценка выраженности отдельных угроз экономической безопасности ООО «СанТехСтар», %

Анализ рисунка 4 показывает, что проблемной стороной деятельности ООО «СанТехСтар» является технико-технологическая составляющая, что требует первоочередных мер по устранению угроз. Так, выраженность угроз согласно методике составляет 100 %. Также сосредоточением угроз является интеллектуально-кадровая составляющая – уровень угроз составляет 58,33 %. Угрозы финансовой и налоговой составляющей наиболее выражены были в 2021 году, но в 2022 году происходит снижение уровня воздействия этих угроз. Информационная и экологическая составляющая о итогам 2022 года не формирует видимых угроз. Политико-правовая составляющая стабильна, но, как показало исследование выше, мало подлежит корректировке мерами, принимаемыми на уровне ООО «СанТехСтар».

### 2.3 Особенности обеспечения экономической безопасности ООО «СанТехСтар»

Как таковые вопросы экономической безопасности в ООО «СанТехСтар» не затрагивались долгое время. Открытие предприятия в 2008 году встретило множество бюрократических технических сложностей, а также сложностей технического плана: необходимо было установить договорные

отношения с поставщиками, предусмотреть условия длительной аренды основных производственных фондов, решить на практике вопросы с оформлением налоговой и бухгалтерской отчетности, которую ведёт предприятие, вывести предприятие на аутсорсинг по основным вопросам, которые не требуют прямого участия собственников бизнеса.

Поэтому собственники предприятия ставили перед собой основную ключевую цель - это организация законной деятельности с получением коммерческой прибыли от реализации сантехнического оборудования.

Со временем рынок сантехнических услуг и оборудование стал активно развиваться появились различные тенденции, которые должны быть учтены в построении современной системы экономической безопасности предприятия.

В ООО «СанТехСтар» отсутствует специализированный отдел, который занимался бы вопросами экономической безопасности. Создание такого отдела не планируется, поэтому при всей сложности оценки экономической безопасности, важно учесть перспективную нерентабельность создания такого отдела с позиции руководства. Это объясняется рядом причин:

1) оптимальный и компактный штат персонала. Руководство предприятия не стремится к необоснованному расширению штата сотрудников, каждый работник имеет стратегическое значение для предприятия. Всех работников директора обучают лично, создаются условия долгосрочного сотрудничества;

2) основные решения принимаются единолично собственниками бизнеса: не используется коллегиальный способ вынесения решений, хотя практикуется способ сбора авторитетных мнений сотрудников по тем или иным вопросам. Структура предприятия, рассмотренная в параграфе 2.1., говорит о сосредоточении всех управленческих функций в руках двух собственников, так, например, в штате отсутствуют даже старшие продавцы;

3) до сих пор предприятие не сталкивалось с весомыми угрозами банкротства и подрыва экономической безопасности, которые бы на новом уровне ставили вопросы необходимости существенного пересмотра

действующей системы обеспечения экономической безопасности. Но при этом локальные проблемы были, которые будут рассмотрены ниже;

4) юридические отношения с поставщиками, потенциальными поставщиками, а также потребителями оформлены давно – с привлечением юридической помощи составлены типовые пакеты документов, которые предусматривают сложные и форс-мажорные обстоятельства, обеспечивают защиту интересов сторон при взаимодействии;

5) несмотря на масштабы работы предприятия, деятельность максимально проста и при отлаженности не несет в себе технических рисков, которые не были бы прогнозируемы. Потери товара и иные риски возможны и периодически случаются, но не являются системными.

Все это поясняет подход, при котором в данной торговой организации происходит реализация работы по экономической безопасности таким способом. Ниже представлена характеристика основных этапов оптово-розничного процесса и работа отдельных специалистов на каждом этапе (Таблица 32).

Таблица 32 – Организация оптово-розничной торговли с позиции экономической безопасности

Этап	Особенности осуществления	Риски экономической безопасности
1	2	3
1. Поиск поставщиков товара	Осуществляется исполнительным директором. Сложившаяся база включает более 500 поставщиков – изготовителей. В теоретической разработке находятся 4 поставщика, которые могут быть в дальнейшем включены в перечень	Риск потери ключевых поставщиков существует, так как многие поставщики вне границ РФ, что может создать угрозу поставок при санкциях. Между тем возможно предусмотреть поставки через ряд дружественных стран.
2. Поставка товара до точки сбыта/хранения	Водителей -экспедиторов курирует исполнительный директор. Предусматривает также возможность нештатного выхода сотрудника за дополнительную плату при сбое в графике поставок.	Присутствуют риски заболеваемости сотрудников, график плотный, маршруты длительные.
3. Аренда помещения и транспорта	Составлены долгосрочные договора аренды с прохождением техосмотров за счет ООО «СанТехСтар», включен в договор плановый и предупредительный ремонт основных средств. Реализует деятельность директор	В случае дальнейшей необходимости смены локации или замены транспорта на более современный – предприятие может столкнуться с рисками, которые обеспечивают завязку на долгосрочных договорах аренды. Разрыв с другой стороны - маловероятен.
4. Получение товара и доставка	Водители -экспедиторы осуществляют приемку товара по	Присутствует риск при работе с новыми поставщиками и новыми видами товара,

	качеству и количеству, при необходимости составляются акты, показывающие разницу в партии	когда не все технические характеристики можно проверить. Груз экспедиторов страхуется не всегда. Страхование осуществляет директор и включает его только при отправке дорогостоящего товара. С экспедиторами составлен договор о материальной ответственности
5. Поступление товара на склады	Приемку товара осуществляет исполнительный директор, используются стандартные процедуры и акты. Однако при работе с проверенными поставщиками возможно условное принятие партии при затоваривании	В случае, если произошла доставка не того товара, ответственность возлагается на исполнительного директора, так как конечная приемка осуществляется им. При этом замена товара будет сложной, если поставщик находится далеко. Не используется научное обоснование формирования запасов на складах – как правило, отслеживаются минимальные объемы товара по среднегодовому спросу.
6. Складское хранение	С кладовщиками заключен договор материальной ответственности. Но на склады имеют вход и продавцы. Руководство складом осуществляет исполнительный директор	Как таковой складской учет осуществляется формально, присутствуют такие риски экономической безопасности как потеря товара, отсутствие его в месте локации, порта товара, кража.
7. Реализация потребителям	Выписка товара происходит с помощью 1С бухгалтерии. Все сотрудники могут провести товар, покупателю выдается пакет документов, подтверждающих покупку, гарантию, прописывающих акционные условия	Так как нет старшего продавца, то каждый продавец несет персональную материальную ответственность. Однако возможны разночтения в программе по моменту окончания одних акций и начала других, также при неправильном заведении позиции товара она фиксируется как ошибка продавца.

Продолжение таблицы 32

1	2	3
8. Информационное обслуживание продаж	Предприятие ведет свой сайт, как уже обозначено было в параграфе 2.1. Однако обслуживание сайта входит в пакет услуг, который предоставляет интернет-фирма. Акции и скидки формируют директор и исполнительный директор, информация обновляется ежедневно. В течение дня свободные специалисты обслуживают диалоговое окно сайта	Возможны риски несвоевременного обновления информации, а также нарушения легитимности и уникальности работы сайта (взлом). Эти вопросы практически не контролируются. Также нет возможности использования сервиса cookie для придания работе сайта большей надежности
9. Обучение персонала	Директор лично организует обучение персонала по ОТ, ГО и ЧС, ПТМ, также проводятся в нерабочее время общие обучающие встречи по новым видам продукции	Нет контроля знаний, есть риск неверного понимания сотрудниками информации и возможность ее неверного изложения .
10. Налоговая и бухгалтерская отчетность	Идет автоматическая выгрузка продаж, после этого данные передаются на аутсорсинг. Выгрузку осуществляют продавцы или исполнительный директор в конце дня	Нет контроля основных финансовых показателей, отсутствует мониторинг финансовой отчетности на предмет успешной деятельности предприятия, нет в практике различных видов анализа ситуации.

11. Составление стратегии и плана развития	Планирование осуществляется директором и исполнительным директором, оцениваются данные продаж по позициям, выявляются сезонные колебания спроса на отдельные группы товаров	Нет сторонней оценки рациональности планирования, план включает в первую голову развитие ассортиментной линейки и повышения объемов продаж. С позиции экономической безопасности не затронуты вопросы рыночной специфики, колебаний курсов на рынке, развития отрасли
--	---	---

Таким образом, можно говорить о том, что торговая деятельность и ее оптово-розничная специфика формируют на изучаемом предприятии следующие особенности:

- высокая концентрация всех управленческих решений на собственниках бизнеса без стремления развития оптово-розничной деятельности в иных направлениях, привлечения экспертного мнения со стороны, делегирования полномочий;
- архаичность построения модели управление и концентрация на торговом обороте и получаемой прибыли как на ключевых показателях успешности деятельности;
- присутствие в структуре сторонних аутсорсинговых предприятий и фирм, которые могут составлять группу рисков при реализации текущей деятельности. В частности – все вопросы информационной безопасности лежат на сторонних фирмах;
- нет обозначения ни в одном из документов вопросов экономической безопасности, так, в должностных инструкциях директора и исполнительного директора фигурируют понятия «экономическое благополучие» и «стабильность деятельности предприятия», но как таковое понятие безопасности на предприятии не вводится;
- нет научно обоснованной системы управления запасами предприятия: это объясняет возрастание кредиторской задолженности и объёма запасов при сохранении складских объёмов;
- касаясь должностных инструкций специалистов можно отметить, что в них прописаны общие понятия без конкретизации отдельных сторон экономической ответственности в деятельности предприятия;

- недостаточна информационная поддержка и сосредоточенность на сайте как на классической форме предзаказа товара без возможности его развития, а также без медийного сопровождения и рекламы в иных формах и источниках, что ставит под угрозу экономическую безопасность в плане сохранения положения на рынке;
- отсутствие развития персонала в формах общения с клиентами, предложения товара, технологий продаж не способствует развитию кадровой составляющей экономической безопасности.

Ниже рассмотрим те факты, которые присутствовали в деятельности предприятия за последние 3 года и могли свидетельствовать о нарушениях экономической безопасности на данном предприятии (Таблица 33). Обобщая все полученные выше данные, можно сказать что при успешной экономической деятельности, устойчивости развития предприятия и самообеспечения финансирования, присутствуют не прогнозируемые риски и угрозы экономической безопасности, которые могут быть пересмотрены с позиции организации всего торгового оптово-розничного процесса, а также при условии перераспределения ролей и полномочий в реализации вопросов экономической безопасности.

Таблица 33 – Примеры практических угроз экономической безопасности ООО «СанТехСтар».

Случай	Период, особенности	Последствия
1	2	3
1. Взлом электронного сайта магазина	Было зафиксировано 5 таких случаев за последние три года	Срыв двух поставок, утрата более 1000 данных о зарегистрированных пользователях (необходимость восстановления данных потребовала затрат свыше 100 тыс. руб.), необходимость обновления информации в срочном режиме.
2. Реализация не того товара с убытками для компании	За последние три года работниками предприятия осуществлялась ошибка по реализации не того	Возникли репутационные потери и экономические потери, которые были покрыты резервами предприятия на сумму свыше 250 тыс. руб. До сих пор отсутствует единый

	товара покупателю 16 раз.	протокол поведения сотрудников при обнаружении такой ошибки.
3. Порча товара на складах	Бой и порча происходят примерно 1 раз в месяц.	Годовые потери за 2022 год составили 312 тыс. руб. Складская система не пересматривалась последние 8 лет.
4. Кражи в магазине	Кражи были особенно актуальны как фактор нарушения экономической безопасности до 2018 года. После была внедрена система видеонаблюдения.	Однако кражи присутствуют: потери за 2022 год составили 48 тыс. руб. Эти потери покрываются резервами предприятия
5. Срыв поставок по вине поставщика	Поставщики – сильное место компании, однако такие случаи были зафиксированы три раза (крупные поставки от 1 млн. руб.)	Это привело к нехватке зарезервированного товара на складах и отказу от товара на сумму свыше 270 тыс. руб.
6. Жалобы на некачественное/невежливое обслуживание	18 раз за последние три года	На предприятии отсутствует скрипт поведения продавца, вопросы несогласия разбираются продавцами в торговом зале с возможностью оставления жалобы покупателя.
7. Ненадежность банков, с которыми осуществляло работу предприятия	Закрытие локального отделения банка привело к необходимости досрочного погашения взятых кредитных обязательств в 2021 году и это стало одной из причин отрицательного финансового результата за год.	Этот риск сведен к минимуму, так как в исследовании в параграфе 2.1. было выяснено, что финансирование осуществляется теперь только собственными средствами. Однако не предусмотрено резервного капитала, которое покрывало бы возникающие убытки.
8. Выход крупного	В 2021 году на рынок г. Благовещенск вышло крупное дизайнерское предприятие,	Это привело к отклонению от плана продаж на сумму свыше 2 млн. руб. и

Продолжение таблицы 33

1	2	3
конкурента на рынок	осуществляющее комплексный ремонт ванных комнат с закупкой всех комплектующих	отклонению вектора сезонности, что обосновало затоваривание склада.
9. Отказ от гарантийного	Санкционные меры государства в 2021 году	В этом случае обязательство приняло на себя ООО «СанТехСтар», что



обслуживания поставщиком	привели к отказу от гарантийного обслуживания крупной партии товара из-за технической невозможности его осуществления	привело в 2021-2022 году к затратам на сумму свыше 500 тыс. руб.
10. Пожар в арендованном помещении	Зафиксирован в 2020 году. Произошла порча товара	Сумма ущерба вместе с заменой проводки составила 412 тыс. руб.
11. Повышение арендной платы	Произошло в 2019 году транспортной компанией.	Это привело к необходимости поиска новых компаний-партнеров по предоставлению транспорта и экономическим потерям на сумму 113 тыс. руб..

Крупные экономические потери, которые происходят внутри предприятия не приводят, однако, к серьёзной перестройке деятельности и выступают как случайный фактор без рассмотрения системности, что не способствует на текущий момент развитию вопросов обеспечения экономической безопасности ООО «СанТехСтар».

### 3. НАПРАВЛЕНИЯ УКРЕПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «САНТЕХСТАР»

#### 3.1 Стратегические направления нейтрализации угроз экономической безопасности ООО «СанТехСтар»

В главе 2 по итогам проведенного анализа были обозначены проблемы и угрозы экономической безопасности ООО «СанТехСтар». Ниже приведем возможности снижения угроз и укрепления экономической безопасности ООО «СанТехСтар» (Таблица 34).

Таблица 34 – Возможности снижения угроз экономической безопасности ООО «СанТехСтар»

Угроза 1	Возможности оптимизации и снижения угроз 2
Недобросовестная конкуренция в отрасли	<ul style="list-style-type: none"><li>– развитие знаний руководителей организации о безопасности репутации;</li><li>– повышение активности персонала для пресечения угроз о стороны конкурента;</li><li>– развитие информационной деятельности;</li><li>– проведение организационных мероприятий по распределению функций по контролю деятельности контрагентов.</li></ul>
Повышение таможенных пошлин и усиление налогового бремени	<ul style="list-style-type: none"><li>– расширение списка возможных поставщиков;</li><li>– хеджирование рисков.</li></ul>
Нарушения процессе организации торгового оборота	<ul style="list-style-type: none"><li>– повышение контроля над персоналом;</li><li>– обновление программного обеспечения с усилением форм отслеживания данных;</li><li>– регулирование вопросов деятельности материально ответственных лиц;</li><li>– создание скриптов обслуживания;</li><li>– страхование грузов.</li></ul>
Недобросовестность со стороны поставщиков продукции или посредников	<ul style="list-style-type: none"><li>– развитие форм работы с поставщиками;</li><li>– заключение договорных условий с выгодой или страховкой;</li><li>– создание сервиса работы с поставщиками.</li></ul>
Риски валютного характера	<ul style="list-style-type: none"><li>– хеджирование рисков;</li><li>– страхование рисков;</li><li>– создание резерва денежных средств в валюте.</li></ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"><li>– повышение уровня обеспеченности собственными средствами;</li><li>– создание резервного капитала;</li><li>– формирование заработной платы исходя из выработки работников торговли.</li></ul>
Инфляционные	<ul style="list-style-type: none"><li>– создание резерва для расчетов с поставщиками</li></ul>
Стратегические Падение уровня жизни	<ul style="list-style-type: none"><li>– развитие маркетинговой деятельности</li><li>– расширение групп бюджетных товаров;</li><li>– предложение акций различным социальным группам;</li></ul>

- участие в системе государственных закупок в качестве поставщика.

Продолжение таблицы 34

1	2
Кадровые	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие системы мотивации;</li> <li>– создание системы КРІ для оценки вклада персонала;</li> <li>– развитие сотрудничества с учебными заведениями для формирования штата сотрудников.</li> </ul>
Инвестиционные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение зависимости от привлеченных источников;</li> <li>– установка партнерских отношений с банком.</li> </ul>
Репутационные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие маркетинговой деятельности;</li> <li>– участие в социально значимых проектах.</li> </ul>

На основании всех возможных направлений, составим и обозначим четыре проектных мероприятия, которые доступны к внедрению в ООО «СанТехСтар», при этом:

- первое будет сосредоточено в области рыночных угроз и способствовать развитию маркетинга, как уязвимой части деятельности ООО «СанТехСтар»;
- второе будет также способствовать укреплению позиций на рынке и развивать рекламную деятельность и за счет этого повышать рентабельность;
- третье мероприятие будет способствовать снижению проблем и рисков в кадровой деятельности;
- четвертое будет снижать риски в организации торгового процесса, что будет связано с оснащением его новыми системами и возможностями.

Так как предприятие имеет специфику коммерческую, то мероприятия должны нести в себе также и коммерческий эффект, который будет способствовать обозначенной в Главе 2 тенденции в наращивании собственного капитала и отказе от кредитных обязательств для финансирования деятельности.

Первое проектное мероприятие – это развитие маркетинговой деятельности на предприятии. Анализ конкурентов показал, что развитие предприятия и снижение уровня рисков – это, в том числе,

Проведенное ранее исследование показывает, что ООО «СанТехСтар» нуждается в организации маркетинговой деятельности, так как все ранее

проведенные мероприятия носят стихийный и несистемный характер, либо соответствуют архаичной и традиционно сложившейся практике ведения маркетинговой работы. При этом штат сотрудников небольшой, что не дает возможность создания полноценной службы.

Рассмотрим ответы анкеты для персонала, которая была составлена в рамках написания работы и предложена 20 работникам предприятия в марте 2023 года (19 штатных сотрудников и 1 сотрудник на испытательном сроке). Анкета показывает не только готовность персонала к развитию маркетинга и создания маркетинговой деятельности, но также и наличие знаний о маркетинговой деятельности.

Ниже представлены данные об ответах на первую часть вопросов. Возможное создание функциональной группы для реализации маркетинговой деятельности посредством реорганизации работников будет проблематичным. Только трем сотрудникам из 20 интересны маркетинговые знания и их получение, что говорит о неактуальности для сотрудников данного направления. 8 человек из 20 готовы к развитию и получения новых знаний, однако только 2 человека готовы обучаться прямо сейчас (Таблица 35). Текущий вид деятельности устраивает практически всех работников. Поэтому только 4 сотрудника из 20 готовы к смене видов деятельности. Среди этих 4 сотрудников присутствует исполнительный директор, который понимает необходимость развития маркетинга и продавцы. Рассмотрим средний балл по второй части вопросов (Таблица 35). Отметим, что сотрудники, которые участвовали в исследовании, обозначили достаточно низкий балл по всем предлагаемым критериям, несмотря на то, что постоянно находятся в процессе общения, предложения товаров. Сотрудники понимают, что по представленные к оценке показатели не очень соответствуют представлению сотрудника о себе.

При обозначенной актуальности развития маркетинговой деятельности среди сотрудников предприятия крайне сложно найти сотрудников, которые могли бы активно способствовать развитию маркетинга и формированию

качественной деятельности за счет рациональной организации функционального подразделения.

Рассмотрим персонал ООО «СанТехСтар» с позиции знаний, которые имеются согласно образованию и опыту работников. Ниже представлено распределение персонала по количеству человек, образование которых подразумевает наличие определенных знаний. Таким образом, только 3 человека имеют базовые знания по маркетингу и возможностям его организации на предприятии (Таблица 35).

Таблица 35 – Анализ возможностей развития персонала ООО «СанТехСтар»

Этап анализа	Показатели	
	Да	Нет
1 Этап - анкетирование работников		
Готовы ли Вы к получению новых знаний?	8	12
Интересны ли Вам знания о маркетинге и развитии предприятия в рыночной среде?	3	17
Готовы ли Вы к смене основной деятельности на данном предприятии?	4	16
Готовы ли Вы к учебной деятельности?	2	18
2 этап - Оценка респондентами параметров (средний балл)	Средний балл	
Знания финансового характера (составление смет, оценка безубыточности)	2,9	
Умение работать с людьми	3,1	
Организаторские способности	3,2	
Знания о видах и потенциале рекламы	2,8	
Знания о конкурентах	3,4	
Использование компьютерных программ в обработке данных	3,2	
3 Этап - Определение количества сотрудников с определенными знаниями	есть	нет
Финансовые знания	12	8
Юридические знания	5	15
Управленческие знания	6	14
Знания по маркетингу	3	17
Знания по торговому обороту	11	9

В дальнейшем следует рассматривать либо внедрение специализированных курсов для повышения квалификации или полной переподготовки, а политика компании старается не допускать возможность привлечения персонала со стороны. Логичнее выстраивать маркетинговую деятельность по следующему принципу: 1 сотрудник берется из числа

руководителей (в данном случае предлагается исполнительный директор), так как он осведомлен о деятельности ООО «СанТехСтар», имеет значительный опыт, а также является собственником бизнеса.

Два сотрудника берутся из числа продавцов, которые имеют непосредственную заинтересованность в сбыте, все сотрудники получают за это дополнительную оплату. Форма осуществления деятельности – рабочие заседания «планерки» в ежедневном формате под руководством исполнительного директора. Для организации работы не требуется отдельный кабинет и оборудование, так как функциональная группа формируется из числа действующих работников, которые уже имеют оборудованные рабочие места.

Рассмотрим базовый комплект документов, который потребуется для работы функциональной маркетинговой группы ООО «СанТехСтар», а также возможности подготовки этого комплекта. Ниже представлены данные (Таблица 36).

Таблица 36 – Документальное сопровождение создания маркетинговой функциональной группы ООО «СанТехСтар»

Требуемые показатели	Создание, ответственность, характеристика
1. Положение о функциональной группе	Данное положение создается под руководством директора, однако в создании положения должны принимать участие и работники функциональной группы
2. Должностные инструкции	В должностные инструкции действующих специалистов (продавцов-консультантов) вносятся изменения (идеальный вариант – заключение дополнительного трудового соглашения о деятельности сотрудников в контексте функционирования маркетинга с дополнительной оплатой труда)
3. Стратегия развития предприятия в рыночной среде	Стратегия формируется директором или при его прямом участии. Также одобрение проходит у исполнительного директора, который будет возглавлять группу. Корректировка стратегии осуществляется работниками функциональной группы
4. Сметы затрат на маркетинговые мероприятия в год	Сметы составляются функциональной группой с привлечением экономиста (это может быть бухгалтер, который ведет аутсорсинг или привлеченный специалист)
5. Календарный план	Составляется исполнительным директором с указанием ответственности отдельных работников
6. Система целевых показателей	Разрабатывается совместно со стратегией, конкретизируется по отдельным данным
7. Законодательная база	Формирование данной базы будет возложено на исполнительного директора (так как он реализует основное юридическое руководство). При этом важно учитывать обновление этой базы, что также будет возложено на работников функциональной группы по маркетингу
8. Дополнительные положения	Для данной организации предлагается внедрить такие положения 1) о корпоративной этике (что связано со спецификой работы с клиентами), 2) положение об отчетности и сроках подачи 3) положение о проведении

	исследования рынка. Данное положение также связано со спецификой деятельности, а также возрастанием конкуренции в сфере предложения сантехнических товаров
--	--

Таким образом, для рациональной организации маркетинговой деятельности и ее работы потребуется базовый комплект документов несмотря на то, что отдельное подразделение не создается. В сложных ситуациях, требующих экстренного и стороннего взгляда, существует еще один вариант улучшения такой маркетинговой деятельности – это временное привлечение отдельно взятого специалиста, который реализовывал бы функции маркетинга на данном предприятии без включения в штат.

План работы может выглядеть следующим образом:

1) привлекается маркетолог по договору аутсорсинга на неполный рабочий день (2 часа) – такая практика уже имеется на предприятии, как показало исследование в главе 2;

2) необходима доработка логотипа, девиза, фирменного стиля компании;

3) предоставление мониторинга цен на рекламу в различных источниках и отбор наиболее действенных из них;

4) периодическое исследование рынка аналогичных товаров с целью выявления возможных перспектив развития;

5) поиск наиболее оптимальных поставщиков реализуемой продукции, ознакомление с новинками в данной сфере;

6) правильное представление предприятия на рынке товаров.

Данные параметры позволили бы ООО «СанТехСтар» существенно экономить на организации целой службы, но при этом есть следующие риски экономической безопасности:

1) не уникальность предложений, выносимых специалистом по маркетинговой работе;

2) возможность обмена данными по другим предприятиям и утечка информации к конкурентам;

3) отсутствие возможности привлекать приглашенного маркетолога к корпоративным ценностям и политике предприятия;

4) отсутствие возможности полноценного контроля данного специалиста.

Таким образом, можно вернуться к необходимости организации собственной функциональной группы, которая бы устраняла все представленные выше недостатки, но при этом была бы более затратной в плане организационных и материальных вопросов.

Вторым мероприятием, которое также связано с развитием маркетинговой деятельности, будет организация работы предприятия в системе интернет-пространства и использование нативной рекламы

2022 год показал, что маркетинг и маркетинговая деятельность - это не прерогатива отдельного подразделения, или как в нашем случае – возможной к созданию функциональной группы, это некая культура поведения всего предприятия, так как при незапланированных негативных изменениях среды и возникновении экономических рисков грамотный маркетинг будет способствовать сохранению позиций и стабилизации уровня экономической безопасности.

Все продавцы заинтересованы в объемах личных и коллективных продаж. Из этих показателей складывается индивидуальное премиальное вознаграждение и коллективная премия (поэтому продавцы заинтересованы как в совокупном объеме продаж, так и личном). На текущий момент в ООО «СанТехСтар» присутствует в штате 11 продавцов-консультантов. В 2020 году деятельность ООО «СанТехСтар» перешла в интернет-пространство, так как были ограничения в реальных продажах ввиду пандемии. Это позволило с одной стороны поставить вопрос о возможности выживания ООО «СанТехСтар», а с другой стороны -достичь помимо явных недостатков ряда преимуществ, например:

1) продавцами и руководством ООО «СанТехСтар» был оценен вклад социальных сетей и других источников информации в развитии такой деятельности;

2) каждый продавец получил серьезные навыки ведения социальных сетей, организации рекламы в интерне- пространстве и работы с



потребителями в режиме он-лайн. Также продавцы вынуждено развивали иную деятельность: невзирая на общую концепцию развития интернет-пространства и работы через него, такая деятельность позволила продавцам максимально полно проявлять собственную инициативу в создании контента, посвященного магазину;

3) продавцы освоили целый комплекс различных знаний, которые позволяют использовать социальные сети и медийное пространство для реализации маркетинговой деятельности и повышения качества торгового процесса и рекламы. Так, продавцы научились работать с видео, формировать качественный правильный контент, писать тексты, которые привлекали бы потенциальных клиентов, регулярно заполнять пространство видеосюжетами;

4) был накоплен значительный материал, который позволяет формировать базу подписчиков в социальных сетях, делать интересными и увлекательными социальные странички, предлагать товар в интересной и необычной форме.

Иными словами, невозможность сосредоточиться на непосредственных продажах дало шанс каждому продавцу внести вклад в маркетинговую деятельность. Несмотря на то, что положительный опыт был получен, в дальнейшем он перестал использоваться в ООО «СанТехСтар», когда продажи сантехнического оборудования перешли в обычный формат и произошёл запуск деятельности точки продаж.

Однако совместно с этими в маркетинговую работу можно вернуть все те преимущества, которые были характерны для 2020 года.

Поэтому предлагается ряд мероприятий, которые создадут эффективную маркетинговую среду для развития ООО «СанТехСтар» и повысят качество маркетинговой деятельности, что снизит риск репутационных маркетинговых и иных рисков экономической безопасности. Обозначим такие мероприятия, которые будут реализованы всеми продавцами.

Ведение историй о преобразованиях ванной комнаты, которые можно назвать «История преображения» - в данном случае в сюжете могут быть задействованы постоянные клиенты или крупные предприятия, совершившие покупку в магазине. Это новое маркетинговое слово, которое позволяет:

- 1) поощрить постоянных клиентов;
- 2) создать дружественную теплую атмосферу;
- 3) подчеркнуть ценность клиентов;
- 4) наглядно показать роль сантехники и правильного ее подбора для преобразования пространства.

Итак, каждому продавцу поручается записывать и делать видеоматериалы о наиболее ярких преображениях, которые были зафиксированы или могут быть зафиксированы (например, можно снять проблемные дизайны, подобрать в интернете фото неправильного расположения сантехнического оборудования, предложить пути развития ванных комнат на основе дизайна знакомых). Данные материалы могут располагаться в дальнейшем в сети Instagram (в случае, если снимут ограничения), сети видеоресурсов «Матрешка» (которым планируется заменить покинувший российский рынок ТикТок), а также ВКонтакте, ООО «СанТехСтар» также имеет канал на YOUTUBE (также запрещен, но может быть продолжен к ведению без коммерческой основы) – наполнение контента возможно во всех ресурсах.

С согласия участников видеоизображения и после некоторой обработки видео (наложения музыки, монтажа такого сюжета) будет получена база видео роликов короткого формата (не более 1 минуты) и длительных. Видео может быть сформировано по нескольким направлениям:

– «Здравствуйте! Я делюсь хорошим настроением» - небольшие сюжеты, которые формируют положительный посыл к клиентам, говорят о том, как вежливо и качественно продавцы в ООО «СанТехСтар» могут помочь с выбором продукции;

– «Моя история преобразования пространства» – результаты, которые удалось достичь (изменение дизайна, приобретение нового оборудования, возможность улучшить эргономику пространства);

– «Мои мечты – клиенты делятся личными наблюдениями, какие виды оборудования могут им понравиться;

– «Спасибо продавцу» - клиенты могут поблагодарить лично продавца и магазин за помощь в выборе и качественную продукцию.

То есть по крайней мере каждую неделю один раз продавец записывает и формирует какой-нибудь видеоконтент с клиентом, оборудованием, дизайном, новинками, которые поступают в магазин. Итого 10 продавцов за 50 недель календарного года (с учетом отпусков и перерывов) могут сформировать достаточную базу по контенту, это позволит людям получить дополнительное информационно подкрепление, создать положительный имидж предприятия, предупредить негативные действия конкурентов. Помимо собственно покупки и возможности приобретения получают официальное признание и с их согласия участвуют в рекламе магазина. Также положительный контент позволяет привлекать потенциальных клиентов. Рассказ может сопровождаться кратким описанием себя, своей сферы деятельности, рассказом о том, почему решили обновить сантехническое оборудование.

Таким образом, к концу года примерно 100-500 человек должны будут войти в перечень постоянных клиентов, которые попали в видео изображение. Публикация двух видео сюжетов в день позволит обеспечить год существования и развития YOUTUBE- канала или иного канала (например, видео ресурса «Матрешка»).

Второй момент, который должен поставить маркетинговую работу как системное понятие для всех продавцов - это наполнение контента в социальной сети «Вконтакте». Так, на текущий момент численность группы составляет всего 173 человека. Отмечено, что примерно каждый 50-й подписчик становится постоянным клиентом или реальным покупателем

коммерческих предприятий. Таким образом, необходим целевой ориентир на увеличение количества подписчиков. Один раз в неделю каждый продавец должен предложить не менее трех интересных новостей или фактов, а также не менее одного конкурса (например, посмотреть видео сюжет и увидеть правильное размещение сантехники) и написать ответ в комментариях, придумать интересный комментарий к фотографии викторины. Таким образом, в неделю будет происходить публикация минимум 30 интересных новостей и 10 конкурсов. Исполнительный директор будет отслеживать участие в конкурсах и определять победителей. Для победителей предлагается два вида приза: 1) скидочная карта или 2) возможность получить индивидуальную консультацию на месте или в магазине. Продавцы сами будут наполнять контент социальной сети. При этом к контенту предъявляется ряд требований:

- 1) содержание материала не должно повторяться;
- 2) везде должна фигурировать эмблема ООО «СанТехСтар»;
- 3) материалы должны относиться к теме деятельности;
- 4) содержание материала должно создавать легкий положительный

настрой, для того чтобы данная группа была предложена в социальной сети как развлекательный паблик, что будет способствовать наращиванию аудитории.

Для развития социальной сети еженедельно каждый сотрудник должен пригласить в группу не менее 30 человек. Чтобы приглашения не высылались повторно и не носили навязчивого характера, для всех продавцов ведётся общий Excel-файл, куда вбиваются данные страниц, на которые ранее были высланы приглашения и они остались без ответа. Приглашения должны содержать вежливое обращение, позитивный, хороший настрой, чтобы человеку было легко и приятно посетить данную группу и остаться в ней далее в качестве подписчика. Возможно дополнение приглашения просьбой не отправлять страничку в спам или купон на скидку на приобретение продукции.

Таким образом, даже при отсутствии текущего порыва к непосредственному приобретению продукции в ООО «СанТехСтар» у потребителей будет сформирован образ положительного, радостного содержания такой потенциальной покупки, будет повышен интерес именно к ООО «СанТехСтар».

Не все площадки интернет-пространства задействованы в данный момент. Прогрессивной площадкой для развития маркетинговой деятельности является та, которая не задействована на текущий момент среди магазинов сантехники г. Благовещенск - это площадка Яндекс-Дзен. Анализ, проведенный в апреле 2023 года показал, что нет пока не одного магазина сантехники г. Благовещенск, который использовал бы другие рекламные и медийные площадки, кроме социальных сетей, для того чтобы вести маркетинговую деятельность. Яндекс-дзен - это блог, содержащий текстовое и видео наполнение, который позволяет описывать и нести авторский контент для развития различных видов деятельности. Для того, чтобы запустить Яндекс Дзен, не требуется затрат. Директор при выходе на монетизацию оформляет канал на себя как частное лицо, налоги формируются и отчисляются автоматически.

Третьим проектным направлением по минимализации рисков экономической безопасности на основании проведенного исследования можно считать общую работу с персоналом. Как показало исследование, постоянство кадрового состава и формирование типа корпоративной культуры «семья» (или «клан») делают персонал организации основной движущей силой достижения резерва экономической безопасности. Также экономический анализ и ассортиментная политика положительно охарактеризовали ООО «СанТехСтар» с точки зрения приложения усилий достижения экономической безопасности.

Так как на сегодняшний день ООО «СанТехСтар» не может пересмотреть полностью работу с кадрами и изменить существенно уровень оплаты труда в большую сторону, то рациональным будет внедрение

элементов корпоративной политики, которые создадут у работников атмосферу единства коллектива и позволят получить нематериальные стимулы к работе в данной организации. Ниже приведен ряд мероприятий, которые улучшат кадровую политику и позволят улучшить в дальнейшем не допустить возрастания текучести кадров, а также привлекут в штат организации новых перспективных работников с достаточным уровнем компетенции. Дадим некоторые пояснения к таблице. Работники магазина – это в основном молодые люди, которые имеют значительный запас энтузиазма и свободного времени. Волонтерские движения в последнее время набирают большой оборот (Таблица 37).

Таблица 37 – Предлагаемые мероприятия по улучшению кадровой политики

Мероприятие	Характеристика	Затраты
1. Участие коллектива в благотворительных акциях	В качестве поддержки социальных идей, присутствующих в обществе, возможна организация благотворительных акций, участие в которых сблизит коллектив и позволит работникам ощутить значимость от работы в данной организации	Как таковых затрат не последует, однако потребуются затраты труда на организацию движения, подготовку плакатов и другой продукции, распространение информации среди клиентов
2. Организация корпоративных мероприятий	В данном случае можно предложить сотрудникам проведение веревочного курса, организацию выезда на шашлыки, рыбалку или другие мероприятия с незначительными затратами	Затраты предприятие берет на себя, однако стоимость одного выхода можно уложить в 20000 рублей. Таким образом, 6 мероприятий в год обойдутся в 120 тыс. руб.
3. Реализация творческого потенциала	Можно предложить ряд мероприятий, которые позволят работникам реализовать творческие способности: организовать поздравление коллег с днем рождения, придумать время проведение для работников магазина	Затрат не потребуются, однако творческая инициатива может поощряться премией и публичным освещением заслуг сотрудника.

Наиболее приемлемые к участию проекты, это:

1) помощь в организации благотворительных выставок и программ для обществ защиты животных. В том числе можно использовать помещение непосредственно у магазина;

2) организация сбора вещей для беженцев и для бойцов, находящихся в зоне СВО;

3) организация поздравления детей, оставшихся без попечения родителей, с праздниками.

Возможны и другие благотворительные мероприятия, которые не только принесут социальный эффект, но и повысят значимость работы в данной организации для сотрудников, а также привлекут внимание и к самому магазину и создадут положительный образ у потребителя для предотвращения репутационных рисков экономической безопасности. В рамках реализации творческого потенциала возможна организация банка идей, в котором работники могут размещать свои предложения, а также будут проводиться голосования за лучшие идеи. Предлагаемые проектные мероприятия составлены с учетом ряда ключевых факторов:

- 1) охвата кадровой составляющей экономической безопасности;
- 2) возможность составления небольшого бюджета на предлагаемые мероприятия и отсутствие резкого изменения кадровой и финансовой политики;
- 3) следование передовым направлениям рынка и возможностям развития на перспективу наиболее востребованных рыночных тенденций.

Также предлагается заключение договоров практики с учебными заведениями г. Благовещенск. Алгоритм такой деятельности будет представлен следующим образом:

- 1) исполнительный директор составляет предложение о предоставлении мест для прохождения производственной и преддипломной практики для ректоров ВУЗов и СУЗов, которые подходят под профессиональную компетенцию будущих работников;
- 2) составляется предполагаемая кадровая потребность на предстоящий период и обозначается количество выпускников, готовых к приему ООО «СанТехСтар» на практику;
- 3) во время прохождения практики выбираются потенциальные будущие сотрудники с предложением рабочего места по окончании обучения;
- 4) автоматически окончание обучения будет способствовать устройству на работу;

5) на базе учебных заведений могут быть организованы партнерские курсы для текущего персонала ООО «СанТехСтар» для повышения квалификации;

б) при поступлении выпускника на работу, он проводит для действующего персонала обучение по инновациям в маркетинге, менеджменте, организации продаж. Это, с одной стороны, повысит уровень подготовки персонала ООО «СанТехСтар», а с другой – повысит авторитет новых сотрудников и создаст предпосылку уважительного отношения в коллективе.

Рассмотрим и охарактеризуем четвертое мероприятия. Так как ООО «СанТехСтар» осуществляет оптово-розничную деятельность, то для полного оснащения этого процесса и работы с клиентами необходимо внедрение программного обеспечения (CRM-системы), которое способствовало бы:

- высокой надежности и защите от информационных угроз;
- связь с сайтом компании (при заведении данных на сайт данных нового клиента – данные ежедневно выгружаются в программу);
- оптимизации времени на заведение данных о клиенте;
- аналитической работе с клиентами – возможность выгрузки данных о покупках и потенциальных покупках;
- возможность электронной автоматической рассылки информационных сообщений об акциях и нововведениях;
- отражение основных данные о клиенте (для физического лица – ФИО, день рождения, связь с другими потребителями, для юридического лица: наименование, адрес, основные финансовые показатели, подгружаться данные о банкротстве, потенциальные объемы продукции к покупке);
- к клиентам происходит привязка действующих или выдаваемых на перспективу пластиковых карт;
- по каждому клиенту можно оставлять комментарий и определять время его активации. Например, клиент приобретает умывальник из комплекта, его заносят в систему, чтобы выдать пластиковую скидочную



карту, далее ставят пометку, что в течение месяца он собирается прийти для комплектующей сантехники. Через месяц клиент выходит на экран как потенциальный покупатель, ему высылают персональное предложение или предлагают рекламную акцию;

- система выводит на экран каждое утро потенциальных клиентов, которые могут стать потребителями продукции – это как ранее отмеченные клиенты, так и новые, зарегистрированные пользователи;

- система помечает проблемных клиентов, чтобы сконцентрировать внимание продавца при оформлении покупки;

- система совершает подвязку по номеру скидочной карты (номеру телефона) к программе 1С;

- присутствует возможность выгрузки статистической информации о совершенных покупках, объемах продаж, позициях ходовых и не ликвидных;

- система формирует автоматически коммерческое предложение при открытии новой фирмы (в этом случае продавец заносит первоначальные данные вручную);

- у данной системе также можно будет дополнительно приобрести модуль видео слежения, что позволит автоматически контролировать движения в зале (исследование показало достаточность камер). Так, если в каком-либо месте торгового зала находится потенциальный покупатель более 1 минуты – система сообщает об этом, обозначив место на экране;

- система благодаря выгрузке может отслеживать «проблемные» дни, когда продажи снижаются и предлагать скидки в «счастливые часы»;

- при выгрузке в систему (дополнительный модуль) данные о товарах, сможет быть произведен расчет максимально возможной скидки от партии товара;

- клиенту можно предлагать дополнительный бонус или подарок, если он предлагает в занесение в базу нового клиента, который совершает покупку.

Для анализа возможности внедрения CRM- системы был проанализирован рабочий процесс. Ниже представлено распределение клиентского потока по часам в течение рабочего дня, начиная с 8 утра и заканчивая 19 вечера (Рисунок 5).

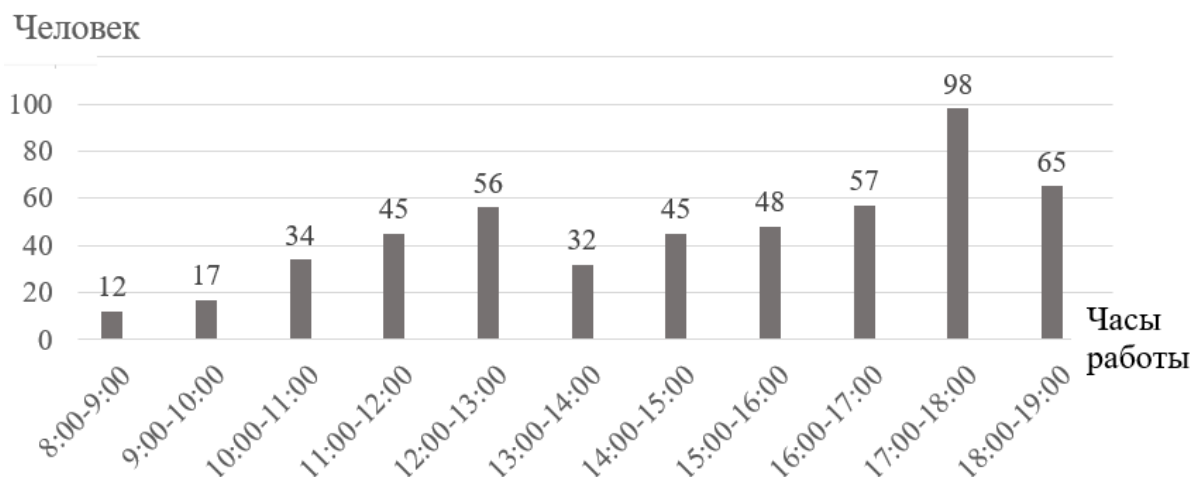


Рисунок 5 – Распределение клиентского потока по часам (средние данные апрель 2022 гг.)

Анализ клиентского потока показал, что в течение дней недели, рабочего времени и месяцев происходит неравномерное распределение клиентского потока, что никак не учитывается в построении рабочего графика специалистов.

Неравномерность клиентского потока отмечена также и в течение недели (Рисунок 6). Среда, пятница и суббота являются наиболее популярными клиентскими днями, в которые происходит наплыв покупателей.

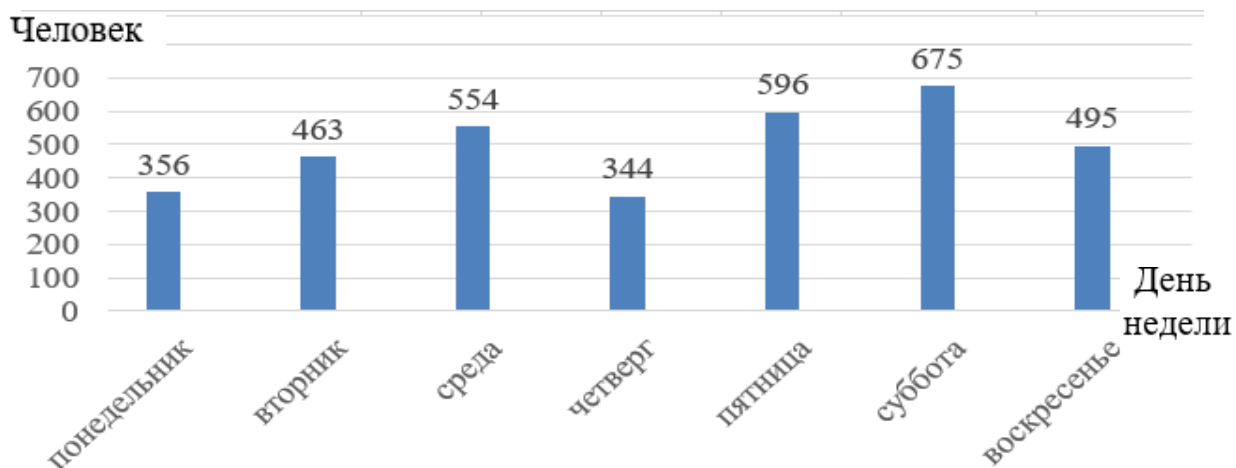


Рисунок 6 – Распределение клиентского потока по дням недели (средние данные апрель 2022 гг.)

Распределение клиентского потока по месяцам года представлено ниже (Рисунок 7).

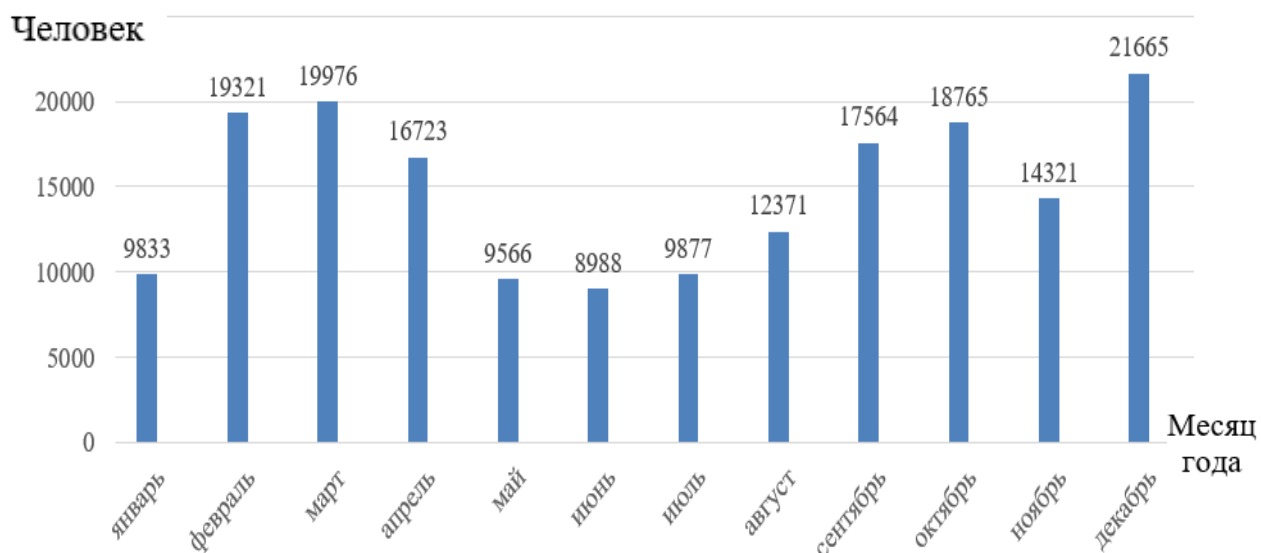


Рисунок 7 – Распределение клиентского потока по месяцам (средние данные 2021-2022 гг.)

Февраль, март и декабрь являются наиболее популярными с точки зрения совершения покупок месяцами. Летние месяцы в связи со снижением потока являются оптимальными для формирования графика отпусков.

Все это, а также ряд других важных аналитических функций, может быть сформирован в интерфейсе CRM-системы. Сегодня на рынке множество таких систем, примером может стать Битрикс 24, КубТри, ВРМ-soft. Эти системы также предлагают покупку дополнительных модулей кадровой работы – оценка уровня заболеваемости работников, внедрения KPI системы и системы отслеживания активности (уровня продаж и звонков). Иными словами, будет внедрена система, которая охватывала бы риски, связанные со складскими расходами, кадровой деятельностью, организацией торгового процесса в зале, а также способствовала продвижению ООО «СанТехСтар» на рынке. Общая стоимость всех указанных модулей системы составит от 590 до 1230 тыс. руб.

### 3.2 Планирование ресурсов на реализацию направлений по совершенствованию экономической безопасности

Охарактеризуем ресурсное обеспечение первого мероприятия.

Ниже представлены общие затраты на персонал (Таблица 38).

Таблица 38 – Общие затраты на персонал предлагаемой функциональной группы

в рублях

Показатель	Затраты на своего сотрудника- 1чел.
Дополнительные затраты на оплату труда в год	5000 руб. доплата в месяц·12 мес.·13 %=67800
Повышение квалификации, обучение в течение года	Раз в полгода – затраты на курсы (или вебинары)-2500·2 раза=5000 руб. в год
Итого затраты	72800

Привлечение действующего работника к деятельности в качестве специалиста функциональной группы для реализации маркетинговой деятельности не снимает с него обязанностей по текущей работе. Общие затраты на 3 –х специалистов таким образом составят: 218 тыс. руб. в год. Соответственно, в организации маркетинговой деятельности будет совмещено два ключевых аспекта: с одной стороны, не произойдет изменение штата сотрудников и организационной структуры, а с другой стороны работники в полной мере будут осведомлены о деятельности ООО «СанТехСтар». Исследование же, проведенное во второй главе, показало, что штат характеризуется крайне низкой текучестью, соответственно данные сотрудники знакомы со всеми проблемами предприятия за период нескольких лет.

Говоря о составе функциональной группы по реализации маркетинговой деятельности, эффективным будет вовлечение минимум трех специалистов и распределение функций между ними. Рассмотрим работу функциональной группы с позиции обязательных процедур:

План работ на год первого сотрудника:

– создание системного анализа рынка, структурирование рынка по наиболее узкому сегменту: жителям г. Благовещенск;

- проведение минимум 12 опросов среди клиентов охватом не менее 1000 человек с целью исследования товаров и сопутствующих услуг, востребованности, популярности, требований к сантехнической продукции;
- поиск путей оптимизации текущих затрат на 3 % или издержек обращения. По показателям 2022 года в этом случае затраты составят:  $26612 \cdot 0,03 = 798$  тыс. руб. С учетом затрат на персонал (218 тыс. руб.) сокращение затрат составит 580 тыс. руб. Это минимальный план.

План работы на год второго сотрудника:

- разработка новой системы мониторинга потребителей товаров и услуг,
- разработка новых пакетных предложений;
- реорганизация всей системы работы предприятия с позиции развития маркетинга.

В план закладывается увеличение прибыли от продаж за счет возрастания выручки при сохранении уровня затрат по уровню 2022 года (так как пандемия привнесла непрогнозируемый рост затрат). Возрастание выручки закладывается в план на 10 %.  $47696 \cdot 1,1 = 52466$  тыс. руб. Величина затрат (по уровню 2022 года :  $26612/47696 = 0,56$ ) составит  $52466 \cdot 0,56 = 29273$  тыс. руб.

Снизим величину затрат на достигнутую экономию – 580 тыс. руб. Получаем величину 28693 тыс. руб. Говоря о втором мероприятии, которое также касается маркетинга, представим основные данные, которые обеспечивают расчет эффективности. Для ведения канала и выхода на ежедневный заработок не менее 1 тыс. руб. необходимо:

- ежедневно публиковать не менее трех авторских статей на популярную тему – в данном случае будет канал о сантехнике, обустройстве пространства, дачных участках и водоотведении на них;
- каждая текстовая публикация должна содержать текст, который будет прочитываться не менее, чем за 40 секунд. Досигать этого можно за счет картинок, актуальных фотографий;

- контент должен быть авторский, нигде ранее не публиковаться;
- контент снабжается (каждая публикация) не менее тремя фото – это позволяет включать в публикацию не менее двух рекламных блоков.

Каждый продавец в неделю должен создать не менее 2-х таких публикаций.

В выходные дни, когда происходит снижение количества посещаемости, продавцы описывают случаи, смешные истории, секреты успеха, подбирает тематические картинки и отдают на корректировку исполнительному директору или директору – из них формируется после корректировок контент на следующую неделю. Минимальный годовой доход от ведения канала составит 200 тыс. руб.

Также Яндекс-Дзен не мешает размещать эмблемы и логотипы, а также внедрять так называемую «нативную» рекламу. То есть при раскрутке канала ООО «СанТехСтар» может писать статьи о продукции фирм, которые продаются в магазине (поставщиков сантехники, бассейнов, фурнитуры, дизайнерской продукции) – такой контент получает отдельную оплату. Ссылки на Яндекс-Дзен даются в социальных сетях.

А использование нативной рекламы покажет новый подход ко всей маркетинговой деятельности предприятий.

### **3.3 Прогноз экономической эффективности направлений по совершенствованию экономической безопасности**

Охарактеризуем первое мероприятие с позиции потенциальной эффективности. Ниже представлен плановый эффект от мероприятия. Таким образом, для функционального подразделения будет поставлена система целевых критериев, которые в идеальном варианте выполнения прогноза приведут к возрастанию рентабельности, производительности специалистов, но при этом не создадут необходимости расширения штата (Таблица 39).

Таблица 39 – Плановый эффект от мероприятия

в финансово-экономических показателях

Показатель	2022 год	Прогноз	+/-	%
------------	----------	---------	-----	---

Выручка, тыс. руб.	47696	52466	4770	110
Себестоимость, тыс. руб.	26612	28693	2081	108
Прибыль, тыс. руб.	9127	11815	2688	129
Рентабельность, %	19,14	22,52	3,38	

Дополнительных затрат на маркетинговые мероприятия выделяться не будет. Это связано со следующими причинами:

- ключевая задача функциональной группы – не создание принципиально новых мероприятий, с дополнительными затратами бюджета ООО «СанТехСтар», а более полное освоение текущего бюджета, который ежегодно выделяется на маркетинг (около 300-400 тыс. руб.);

- в варианте прогноза при успешности деятельности и достижении плановой величины валовой прибыли – дополнительные доходы ООО «СанТехСтар» будут направлены на формирование корпоративного стиля, закупку формы и оборудования торгового зала (а не развитие арендных обязательств);

- две основные задачи предлагаемого функционального подразделения – это сокращение сторонних расходов и более эффективное развитие маркетинга за счет не финансовых, а организационных мероприятий, которые, как показал 2022 год, зачастую важнее, чем масштабная рекламная стратегия.

Ниже приведем итоговые показатели финансовой реализации данного мероприятия (Таблица 40).

Таблица 40 – Экономическая характеристика возможностей создания функциональной группы по маркетингу

в тысячах рублей

Показатель	Данные
Затраты на оплату труда и обучение (в расчете на 3-х специалистов) в год, тыс. руб.	218
Оптимистический прогноз	
Эффект: Возрастание валовой прибыли при экономии затрат, тыс. руб.	2688
Окупаемость при оптимистическом прогнозе	< месяца
Пессимистический прогноз	
Эффект: Возрастание валовой прибыли при сохранении уровня затрат	580
Окупаемость при пессимистическом прогнозе	< месяца

Маркетинговая деятельность будет поставлена на системную, научную основу, что позволит ей развиваться. В течение первого года будут выявлены и другие маркетинговые проблемы благодаря работе такого функционального подразделения, что позволит скорректировать целевые критерии и дальше развивать маркетинговую деятельность.

Охарактеризуем второе мероприятие с позиции экономической эффективности. Ниже представлен плановый эффект от мероприятия (Таблица 41). Возрастание выручки заложим в план на 10 %.

Также к выручке добавим ориентировочный доход от использования площадки Яндекс-Дзен и использования нативной рекламы – 200+ 50 тыс. руб.

Себестоимость при этом не возрастет, возьмем данные по 2022 году.

В том случае, если в первые три месяца данная деятельность начнет приносить результаты, возможно поощрение наиболее эффективных продавцов денежными выплатами.

Таблица 41 – Плановый эффект от маркетинговой деятельности в интернет-пространстве

в финансово-экономических показателях

Показатель	2022 год	Прогноз	+/-	%
Выручка, тыс. руб.	47696	52466	4770	110
Себестоимость, тыс. руб.	26612	26612	-	-
Прибыль, тыс. руб.	9127	14147	5020	155,00
Рентабельность, %	19,14	26,96	7,83	

Ниже представлены данные об окупаемости проекта, если каждому продавцу (10 человек) в дальнейшем предлагать доплату в виде 5 тыс. руб. ежемесячно (годовые выплаты без налогообложения – 600 тыс. руб.).

Однако при этом необходимо будет выполнить условие – не менее 4 рекламных постов нативной рекламы ежемесячно по каждому продавцу с учетом налогов (годовой доход –  $4 \cdot 10 \cdot 12 = 480$  тыс. руб.) (Таблица 42).

Таблица 42 – Окупаемость маркетинговой деятельности в интернет-пространстве

в тысячах рублей

Показатель	Данные
------------	--------



Затраты на доплату продавцам	600
Доход от Яндекс-Дзен	200
Доход от нативной рекламы	480
Возрастание прибыли	680
Окупаемость	< 1 мес.
Совокупный эффект	80

При этом в плане:

- возрастание численности группы в социальной сети – в 50 раз, то есть численность составит около 8650 чел.;
- возрастание просмотров видео-контента в 1,5 раза;
- переход каждого 40 (а не как ранее – каждого 50-го) клиента в состав реальных потребителей продукции.

Таким образом, ООО «СанТехСтар» не только позволит развить маркетинговую деятельность, но и первыми в г. Благовещенск выйдут на новые рекламные площадки, что позволит снизить угрозы экономической безопасности и развить кадровую деятельность.

Оценивая прогноз экономической безопасности, рассмотрим таблицу ниже (Таблица 43).

Благодаря созданию функциональной группы по маркетингу планируется достижение не только экономических результатов, но и будут нейтрализованы выявленные в ходе конкурентного анализа угрозы, связанные с качеством торгового процесса и обслуживания. Будет задействовано большее количество интернет-ресурсов для реализации деятельности, повысится встречаемость рекламы, что обеспечит снижение маркетинговых угроз экономической безопасности.

Таблица 43 – Прогноз изменения отдельных показателей экономической безопасности при создании функциональной группы по маркетингу

Показатель	2022 г.	Прогноз	План
Выручка, тыс. руб.	47696	52466	42500
Себестоимость, тыс. руб.	26612	28693	28900
Прибыль, тыс. руб.	9127	11815	550
Рентабельность, %	19,14	22,52	13,29
Объем предоставленных товаров	3,71	4,45	4,8
Качество предоставленных товаров	4,49	5,00	4,9
Ширина предлагаемого спектра товаров	3,78	4,54	4,77
Качество обслуживания	4,12	4,94	4,8

Формы и методы предоставления товаров	3,91	4,69	4,76
Предоставление дополнительных товаров	3,89	4,67	4,77
Объем предоставленных товаров	3,71	4,45	4,8
Ширина предлагаемого спектра товаров	3,78	4,54	4,77
Качество обслуживания	4,12	4,94	4,8
Формы и методы предоставления товаров	3,91	4,69	4,76

Развитие видов рекламы позволит увеличить узнаваемость бренда, развить работу с потребителями в социальных сетях, снизить угрозу неэффективной рекламы (Таблица 44).

Таблица 44 – Прогноз изменения отдельных показателей экономической безопасности при развитии рекламы в интернет-пространстве и нативных форм рекламы

Показатель	2022 г.	Прогноз	План
Выручка, тыс. руб.	47696	52466	42500
Себестоимость, тыс. руб.	26612	26612	28900
Прибыль, тыс. руб.	9127	14147	550
Рентабельность, %	19,14	26,96	13,29
Встречаемость рекламы	2,98	3,58	3,97
Известность торговой марки	4,32	5,18	4,77
Известность логотипа	4,21	5,05	4,67
Релевантность поиска (место)	2	3	3
Количество интернет-ресурсов для размещения рекламы	12	20	21
Ведение странички в социальных сетях	4	4	4
Количество видов используемой рекламы	6	10	9

Третье мероприятие – это развитие корпоративной политики и процедуры работы с кадрами, отбором и поиском кадров. Прогнозный эффект представлен ниже (Таблица 45).

Таблица 45 – Прогноз изменения отдельных показателей экономической безопасности при внедрении элементов корпоративной политики

Показатель	2022 г.	Прогноз	План
Количество корпоративных мероприятий в год	2	6	6
Количество кадровых нововведений в год, ед.	1	5	5
Степень удовлетворенности персонала кадровой политикой	0,57	0,75	100
Принято в штат	0	4	4
Уволено в течение года	0	0	0
Коэффициент выбытия	0	0	0
Коэффициент стабильности состава кадров	1	1	1
Исполнение штатного расписания, %	82,61	100	100
Требование кадров определенного уровня компетенций	19	23	23
Исполнение требований по подготовке персонала	0,79	0,95	100
Численность персонала, занятого в процессе реализации, чел.	78,95	91,67	91,67

Коэффициент соответствия физической численности плановой, %	82,61	100	100
Уровень соответствия проф.-квалификационных, деловых и личностных качеств работников требованиям рабочего места, %	89,47	100	100

Это позволит повысить удовлетворенность кадров своей деятельностью, восполнить дефицит кадров. Поэтому важно сплочение коллектива и формирование корпоративной политики, что позволит снизить риск нехватки кадров в дальнейшем и будет позиционировать предприятие на кадровом рынке как надежного и внимательного работодателя.

Прогнозный эффект заключительного мероприятия отражен ниже (Таблица 46).

Таблица 46 – Прогноз изменения отдельных показателей экономической безопасности при внедрении CRM-системы

в финансово-экономических показателях

Показатель	2022 г	Прогноз	План
1	2	3	4
Складские потери за год, тыс. руб.	312	82	136,5
Складские потери на 1 работника торговли, тыс. руб. /чел.	104	27,3	45,5
Уровень технической оснащенности, %	92,3	95,6	100
Период обновляемости системы отпуска товара, раз в год	24	24	18
Периодичность проверки выгрузки из 1С-торговля, раз в месяц	4	6	6
Проверка цен на продукцию, раз в месяц	20	30	30
Проверка данных бухгалтерской отчетности, раз в год	6	12	12
Объем продаж, которые прошли не по той цене, сальдо, тыс. руб.	122	25	50

Продолжение таблицы 46

1	2	3	4
Случаи несвоевременного обновления информации на сайте	45	0	0
Сайт показывал сбой, раз	10	2	0
Объем заказов, которые были утеряны на стадии предзаказа	56	0	0
Случаи потери клиентов из клиентской базы, раз	234	0	0
Случаи кражи в магазине, раз	54	2	0
Объем краж из магазина, тыс. руб.	48	10	50
Количество транспортных – компаний - партнеров	16	20	20
Средние издержки на маршрут, тыс. руб.	64,8	55	58
Неплановые издержки транспортного характера	218	100	50
Объем нехватки зарезервированных товаров, тыс. руб.	1342	0	0
Наличие товара, не поступающего в реализацию (неликвид)	688	100	0
Кражи, совершенные работниками магазина или лицами, которые имели доступ к складу, тыс. руб.	6	0	0

Заключительное мероприятие - предлагаемое с позиции информационной и технической составляющей - это внедрение CRM-системы, которая обеспечивает целый ряд преимуществ, начиная от возможностей работы с клиентской базой, заканчивая системной видео наблюдения и противопожарной сигнализацией. Такая система на данный момент отсутствует. Преимуществом является возможность подключения дополнительных модулей, которые охватывают все стороны рабочего процесса. Это позволит организовать единство всех складских систем, системы расстановки кадров, обеспечения сохранности товара и распределит сотрудников согласно напряженности клиентского потока, а также сократит неплановые издержки.

Все предлагаемые мероприятия будут нацелены на локализацию и устранение выявленных в ходе исследования угроз и способствовать укреплению показателей экономической безопасности и приближения их к плановых (рекомендуемым) значениям.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования была разработка направлений экономической безопасности предприятия оптово-розничной торговли.

Исследование было реализовано последовательными этапами. Первый этап был теоретический - структурирование информации позволило выделить особенности экономической безопасности и ее оценки для оптово-розничных предприятий.

Второй этап – аналитический. В качестве объекта исследования было выбрано классическое предприятие оптово-розничной торговли ООО «СанТехСтар», которое реализует широкий спектр сантехнического и электрического оборудования, функционирует более 15 лет на рынке г. Благовещенск.

Оценка экономической безопасности была основана на нескольких методиках. Рассмотрение финансовых и экономических показателей показало, что предприятие не имеет основных средств – оно полностью берет их в аренду. Также в балансе отсутствует дебиторская задолженность, то есть оплата продукции происходит в момент покупки или на основе предоплаты (для оптовых клиентов или при покупке на сайте). Предприятие финансирует свою деятельность полностью самостоятельно без привлечения кредитов, что говорит о меньших рисках, связанных с нехваткой средств. Проблемным периодом стал 2021 год, который привел к убыткам (итоговый финансовый результат). Но в 2022 году ООО «СанТехСтар» вышло на высокий уровень рентабельности.

Рассмотрение организационно-кадровой составляющей показало, что кадровый состав представлен 19 сотрудниками и не менялся за последние три года. Собственники предприятия – это директор и исполнительный директор, которые сосредотачивают все управление в своих руках. Текущая кадровая нулевая, однако штат сотрудников сформирован неполностью.

Рассмотрение угроз экономической безопасности, специфичных для оптово-розничной деятельности, начали с кадровых и технических показателей. Предприятие имеет некоторые складские потери, которые покрываются страхованием. Ассортимент предприятия стабилен, отлажен за много лет, все позиции ассортимента прибыльны. Расширяется умеренно, в связи с новыми тенденциями и запросами на рынке. Анализ по Портеру показал, что самая главная угроза – это потребители, что связано с развитием конкуренции и новыми формами рекламы и общения с потребителями. Составление карты рисков показало типичное для любого торгового предприятия присутствие инфляционных, валютных, экономических рисков, которые слабо подлежат контролю со стороны предприятия.

Значительная часть анализа посвящена анализу потребителей и конкурентов. Так, выделен абсолютный лидер отрасли и прямой конкурент. Для этих трех предприятий составлен анализ рисков и обозначено, что в экономическом отношении ООО «СанТехСтар» более стабильно, чем лидер отрасли, но при этом присутствует большее воздействие именно маркетинговых (рыночных) рисков. Конкурентная разведка, проведенная с использованием прямой покупки и информационных данных, показала, что лидер отрасли использует различные виды информирования клиентов, рекламы, охватывает максимум привлекающих внимание видов деятельности, чего нет у ООО «СанТехСтар»

Для проведения анализа с использованием методики, предложенной Л.Н. Кормишкиной, были тщательно рассмотрены отдельные стороны экономической безопасности, собраны и проанализированы массивы данных о рыночных колебаниях, складских расходах, организации торгового процесса. Проблемным стал 2021 год, что связано с изменением политической ситуации, которая напрямую воздействует на торговые связи. Но ключевыми проблемными зонами выделена маркетинговая деятельность (рыночные риски), которая слабо развивается, также велики кадровые риски – что связано с недобором персонала, а также риски информационного характера.

Все риски были структурированы, рассмотрены возможности их снижения для повышения уровня экономической безопасности. Выбрано 4 наиболее актуальных мероприятия с учетом торговой специфики, а также системы принятия решений. Важно было обозначить практическую возможность применения этих мероприятий.

Первое мероприятие – это создание функциональной группы по маркетингу, чтобы при сохранении сложившейся практики управления поставить данный вопрос на научную основу и системно реализовать работу с рыночными показателями, как главной угрозой экономической безопасности.

Второе направление охватывает информационные риски – инновационную работу с потребителями, альтернативные виды рекламы – например, нативная реклама, информационные ресурсы «Яндекс-Дзен» и «Матрешка», а также развитие работы в социальных сетях. Третье направление минимализации рисков экономической безопасности – это развитие кадрового потенциала. Каждый сотрудник ценен и важен, каждый работник хорошо знает свое дело и ассортимент – эти возможности надо обязательно использовать как вектор укрепления экономической безопасности. Поэтому важно сплочение коллектива и формирование корпоративной политики, что позволит снизить риск нехватки кадров в дальнейшем и будет позиционировать предприятие на кадровом рынке как надежного и внимательного работодателя. Также с позиции информационной и технической составляющей предлагается внедрение CRM- системы, которая обеспечивает целый ряд преимуществ, начиная от возможностей работы с клиентской базой, заканчивая системной видео наблюдения и противопожарной сигнализацией. Такая система на данный момент отсутствует. Преимуществом является возможность подключения дополнительных модулей, которые охватывают все стороны рабочего процесса. Все предлагаемые направления будут не только направлены на снижение рисков экономической безопасности, но и развитие предприятия в

рыночной среде, как этого требует специфика торговой деятельности. Таким образом, цель работы можно считать достигнутой.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеев, М.Д. Факторы обеспечения экономической безопасности предприятия / М.Д. Алексеев // Вестник НИЦ МИСИ: актуальные вопросы современной науки. – 2019. – № 7. – С. 18-26.
2. Баух, Д.А. Стабильность и экономическая безопасность предприятий оптово-розничной торговли / Д.А. Баух // Сборники конференций НИЦ Социосфера. и экономическая безопасность предприятий оптово-розничной торговли – 2020. – № 25. – С. 171-174.
3. Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность»: Учебное пособие / В.А. Богомолов. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 279 с.
4. Головин, А.А. Рейтинговая оценка уровня экономической стабильности предприятий / А.А. Головин // В сборнике: Развитие интеграционных процессов в экономике региона. Сборник материалов Всероссийской научной конференции с Международным участием. – 2021. – С. 69-76.
5. Григорьева, В.В. Зарубежный опыт обеспечения экономической безопасности предприятий / В.В. Григорьева // Вестник воронежского института экономики и социального управления. – 2018. – №3. – 36-37 с.
6. Гуреева, М.А. Экономическая безопасность предприятий. / А.А. Гуреева. – Москва.: 2021. – 341с.
7. Дмитренко, А.В. О концепции экологической безопасности / А.В. Дмитриенко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2019. – № 9 (112). – С. 75-78.
8. Земскова, Е.С. Инновационная безопасность как подсистема экономической безопасности / Е.С. Земскова // Контентус. – 2019. – № 3 (80). – С. 65-72.
9. Карпенко, Д.А. Роль и место экологической безопасности в системе экономической деятельности предприятия / Д.А. Карпенко // Аспирант. — 2019. – № 5 (47). – С. 41-43.

10. Кормишкина, Л.Н. Экономическая безопасность организации (предприятия): учебное пособие / Л.Н. Кормишкина. – Москва.: Высшее образование, 2023. – 293 с.
11. Кравцович, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.И. Кравцович. – Минск: ООО «Новое знание», 2018. – 383 с.
12. Крутиков, В.К. Экономическая безопасность. Учебно-методическое пособие / Крутиков В.К., – Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), – 2017. – 196 с.
13. Кускова, Е.А. Финансовая система предприятия как важнейший элемент экономической безопасности государства / Е.А. Кускова // Санкт-Петербургский научный вестник. – 2021. – № 1 (10). – С. 7 - 19.
14. Магомедова, Д.А. Экономическая безопасность как составная часть стратегии предприятия / Д.А. Магомедова // Наука через призму времени. — 2019. – № 9 (30). – С. 21-22
15. Макарейко, Н.В. Экономическая безопасность в системе финансовой деятельности предприятия / Н.В. Макарейко // На страже экономики. – 2020. – № 2 (13). – С. 74-80.
16. Масальский, М.Г. Экономическая безопасность как фактор стабильности оптово-розничной деятельности / М.Г. Масальский // Форум молодых ученых. – 2020. – № 10 (50). – С. 428-432.
17. Мухина, И.А. Место и роль предпринимательства в системе экономической безопасности страны / И.А. Мухина // Наука Удмуртии. – 2021. – № 1 (93). – С. 138-148.
18. Негодина, О.В. Факторы и угрозы экономической безопасности торгового предприятия / О.В. Негодина // Санкт-Петербургский научный вестник. – 2021. – № 2 (11). – С. 4-8.
19. Никифорова, Н.А. Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие / Н.А. Никифорова. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 236 с.

20. Осипова, В.А. Информационная безопасность как элемент экономической безопасности / В.А. Осипова // Вектор экономики. – 2020. – № 3 (45). – С. 49-56.

21. Палагин, Р.А. Факторы и финансовые угрозы экономической безопасности торгового предприятия / Р.А. Палагин // Мирская наука. – 2019. – № 5 (26). – С. 551-556.

22. Пиллюк, Д.С. Взаимосвязь финансовой безопасности и экономической безопасности / Д.С. Пиллюк // В сборнике: Проблемы экономики и права в современной России. Мельбурн. – 2021. – С. 121-125.

23. Постановление Правительства РФ от 9 декабря 2020 г. N 2055 "О предельно допустимых выбросах, временно разрешенных выбросах, предельно допустимых нормативах вредных физических воздействий на атмосферный воздух и разрешениях на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]: режим доступа: <https://base.garant.ru/75053246/?ysclid=lis9u4zwhm267471186> (Дата обращения 20.04.2023)

24. Сабитова, Н.И. Понятие аудита экономической безопасности и подходы к оценке уровня экономической безопасности / Н.И. Сабитова // В сборнике: Современные тенденции в государственном управлении. Материалы II всероссийской научной конференции. Астрахань. – 2021. – С. 143-147.

25. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва.: ИНФРА-М, 2018. – 330с

26. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: краткий курс / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва.: ИНФРА-М, 2018. – 290с.

27. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность предприятия. Общий курс: учебник / В.К. Сенчагов. 2-е изд. – Москва.: Дело, 2019. – 896 с.

28. Скобцова, А.С. Вопросы оценки экономической безопасности предприятия / А.С. Скобцова // Санкт-Петербургский научный вестник. – 2021. – № 1 (10). – С. 10-18.
29. Срибный, В.И. Особенности развития торговых предприятий в условиях трансформации конкурентной среды / В.И. Срибный // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». – 2020. – №3. – С. 135-144.
30. Таран, Д.С. Вопросы торговой безопасности в рамках экономической безопасности / Д.С. Таран // Modern Science. – 2021. – № 4-1. – С. 170-172.
31. Тимонин, Р.В. Экономическая безопасность как составляющая стратегического планирования предприятия / Р.В. Тимонин // Вестник Академии. – 2019. – № 3. – С. 58-64.
32. Тюгин, М.А. Финансовая безопасность в системе экономической безопасности экономического субъекта / М.А. Тюгин // Известия Института систем управления СГЭУ. – 2019. – № 1 (19). – С. 163-166.
33. Украинцев, В.Б. Проблемные аспекты экономической безопасности и оптимизация процессов налогообложения в целях совершенствования экономической безопасности предприятия / В.Б. Украинцев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2020. – № 1 (116). – С. 36-38.
34. Уланова, О.И. Специфика экономической безопасности торгового предприятия / О.И. Уланова // Сурский вестник. – 2021. – № 1 (13). – С. 82-86.
35. Холчева, И.А. Основные подходы к исследованию понятия «экономическая безопасность» / И.А. Холчева // Дневник науки. – 2019. – № 5 (29). – С. 96-102.
36. Хоменко, А.А. Экономическая безопасность как составляющая финансового планирования / А.А. Хоменко // Наука через призму времени. — 2020. – № 4 (37). – С. 78-81.

37. Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ предприятия: учебный курс / Г.В. Шадрина, С.Р. Богомолец, И.В. Косорукова. – Москва.: Фонд «Мир», 2019. – 287 с.

38. Шафиева, А.Р. Экономическая безопасность. Факторы, представляющие угрозу экономической безопасности оптово-розничного предприятия / А.Р. Шафиева // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.5 (28). – С. 325-328.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс ООО «СанТехСтар», тыс. руб.

ИНН 2801129521  
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 год	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	25 220	18 431	12 156
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 520	526	612
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	3 153	14 323	18 691
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>30 893</b>	<b>33 280</b>	<b>31 459</b>
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	25 574	27 633	28 124
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	0	2 500	550
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	0	-	454
	Кредиторская задолженность	1520	5 319	3 147	2 331
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>30 893</b>	<b>33 280</b>	<b>31 459</b>

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

## Продолжение Приложения А

ИНН 2801129521  
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 год	На 31 декабря 2018 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	12 156	9 610	8 256
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	612	371	590
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	18 691	21 582	22 550
	<b>БАЛАНС</b>	1600	31 459	31 563	31 396
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	28 124	25 674	24 552
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	550	1 619	1 569
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	454	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	2 331	4 270	5 275
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	31 459	31 563	31 396

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капитал и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчеты о финансовых результатах ООО «СанТехСтар», тыс. руб.

ИНН 2801129521  
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	47 696	37 565
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(26 612)	(22 402)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	132	461
	Прочие расходы	2350	(12 089)	(16 115)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(-)	(-)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>9 127</b>	<b>(491)</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).



## Продолжение Приложения Б

ИНН 2801129521  
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	15 085	11 635
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(9 243)	(6 562)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	4 379	152
	Прочие расходы	2350	(7 771)	(4 103)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(-)	(-)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>2 450</b>	<b>1 122</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Факторы первой силы. Соперничество среди конкурентов в отрасли

Таблица В.1 – Факторы первой силы. Соперничество среди конкурентов  
в отрасли

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество участников	Высокий уровень насыщенности рынка	<b>Средний уровень насыщенности рынка(10-50)</b>	Небольшое количество игроков(3-10)
Темпы роста рынка	Низкие темпы роста в отрасли	<b>Замедляющиеся, но растущие</b>	Высокие (более 10 %)
Дифференциация продукта	Конкуренты не дифференцируются друг от друга.	<b>Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается дополнительным преимуществом.</b>	Продукт компании значительно отличается от аналогичных товаров
Размер конкурентов	Монополизированный рынок	Примерно равны по размеру и силе	<b>Множество мелких предприятий с незначительной долей рынка</b>
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствует возможность повышения цен	<b>Есть возможность повышения цен в рамках покрытия роста затрат</b>	Всегда есть возможность к повышению цен для увеличения прибыли
Итоговый балл			
5 баллов	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
6-10 баллов	<b>Средний уровень внутриотраслевой конкуренции (9 баллов)</b>		
11-15 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Факторы второй силы. Угроза входа в отрасль новых игроков

Таблица Г.1 – Факторы второй силы. Угроза входа в отрасль новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабах производства	Отсутствует	<b>Существуют только несколько игроков рынка</b>	Значимая
Доступ к технологиям и ноу-хау	<b>Свободный</b>	Затруднен	Ограничен
Приверженность потребителей к определенным маркам	Низкая	<b>Средняя</b>	Высокая
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий уровень капиталовложений, окупается за 2-3 месяца	Средний уровень капиталовложений, окупается за 6-12 месяцев	<b>Высокий уровень капиталовложений, окупается за 1-2 года</b>
Доступ к каналам распределения.	Полностью открыт	<b>Требует умеренных инвестиций</b>	Ограничен
Государственная политика	Нет ограничительных актов со стороны государства	<b>Государство вмешивается на деятельность отрасли, но на уровне технических регламентов</b>	Государство полностью регламентирует деятельность отрасли, ограничивая её
Неравенство в издержках, зависящее от размеров предприятия	Отсутствует	Среднее	<b>Высокое</b>
Итоговый балл			
7 баллов	Низкий уровень входа новых игроков		
<b>8-14 баллов</b>	<b>Средний уровень входа новых игроков (12)</b>		
15-21 балл	Высокий уровень входа новых игроков		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Факторы третьей силы. Угроза товаров-заменителей

Таблица Д.1 – Факторы третьей силы. Угроза товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, занимают небольшое количество на рынке	<b>Не существует</b>
Итоговый балл			
1 балл	<b>Низкий уровень со стороны товаров заменителей</b>		
2 балла	Средний уровень со стороны товаров заменителей		
3 балла	Высокий уровень со стороны товаров заменителей Угроза появления товаров-заменителей практически отсутствует.		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Факторы четвертой силы. Рыночная власть поставщиков

Таблица Е.1 – Факторы четвертой силы. Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	<b>Достаточный выбор поставщиков</b>
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	<b>Неограниченность в объемах</b>
Стоимость переключения	Высокие издержки переключения на других поставщиков	<b>Низкие издержки переключения на других поставщиков</b>
Возможность найти материалы заменители	Низкая возможность, дефицит материалов	<b>Высокая возможность</b>
Итоговый балл		
<b>4 балла</b>	<b>Низкий уровень влияния поставщиков на отрасль (4)</b>	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков на отрасль	
7-8	Высокий уровень влияния поставщиков на отрасль	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Факторы пятой силы. Рыночная власть покупателей

Таблица Ж.1 – Факторы пятой силы. Рыночная власть покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Влияние концентрации покупателей	<b>Высокое</b>	Средняя	Низкое
Угроза сговора между покупателями	Высокая	<b>Средняя</b>	Низкая
Доля приобретаемой продукции одним или несколькими крупными покупателями	Более 70 %	30-70 %	<b>Менее 30 %</b>
Концентрация продавцов	Высокая	<b>Средняя</b>	Низкая или отсутствует
Значимость товара для покупателей	<b>Низкая</b>	Средняя	Высокая
Итоговый балл			
5 баллов	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
6-10 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
<b>11-15 баллов</b>	<b>Высокий уровень угрозы ухода клиентов (11)</b>		

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Анализ экономической безопасности в конкурентной среде

Таблица К.1 – Основные показатели оценки экономической безопасности ООО «СанТехСтар» и ее конкурента, а также лидера отрасли  
в коэффициентах

Показатель	"СанТехСтар"	"Сантехамурторг"	«Амурснабсбыт»	Оптимальный уровень ЭБ
1	2	3	4	5
<b>1. Экономическая безопасность потребительского спроса (эмпирическая оценка по 30 клиентам):</b>				
Объем предоставленных товаров	3,71	3,21	4,8	4,8
Качество предоставленных товаров	4,49	4,01	4,9	4,9
Ширина предлагаемого спектра товаров	3,78	3,45	4,77	4,77
Качество обслуживания	4,12	3,6	4,8	4,8
Формы и методы предоставления товаров	3,91	3,84	4,76	4,76
К-во отказов от товаров (к-во клиентов из числа опрошенных)	2	1	1	1
Предоставление дополнительных товаров	3,89	2,59	4,77	4,77
Удобство расположения магазина	3,75	3,27	4,24	4,24
<b>(на основе изучения данных интернет-ресурсов)</b>				
Отношение к-ва жалоб к положительным отзывам	0,03	0,29	0,14	0,03
Полнота отражения информации на сайте	5	3	5	5
Возможность получения консультации на сайте (2- можно получить полную, 1- консультация ботом, 0- нет)	2	0	1	2
Возможность предзаказа на сайте (2- можно заказать, 1- бронирование условно, 0- нет)	2	0	1	2
Посещаемость сайта в день (счетчик посещений внизу сайта)	133	5	201	201
<b>2. Экономическая безопасность маркетинговой деятельности (эмпирическая оценка 30 клиентами)</b>				
Встречаемость рекламы	2,98	1,03	3,97	3,97
Известность торговой марки	4,32	2,31	4,77	4,77
Известность логотипа	4,21	1,07	4,67	4,67
<b>(на основе изучения данных интернет-ресурсов)</b>				
Релевантность поиска (место)	2	3	1	3
Количество интернет-ресурсов для размещения рекламы	12	5	21	21
Ведение странички в социальных сетях	4	3	4	4
Участие в системе государственных закупок за 2022 год, ед. (данные ЕИС)	2	0	12	12

Участие в судебных исках о защите прав потребителей за 2022 год, ед.	1	2	4	1
Количество видов используемой рекламы	6	3	9	9
<b>3. Экономическая безопасность функционирования экономической системы:</b>				
Рентабельность по чистой прибыли, %	19,14	2,60	11,45	19,14
Производительность труда по выручке, тыс. руб./чел.	2510,32	738,56	4006,86	4006,86
Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.	0,00	573,72	185,01	573,72

**Продолжение Приложения К.1**

1	2	3	4	5
Доля себестоимости в выручке, ед.	0,56	0,48	0,97	0,97
Текущая ликвидность	5,81	0,42	3,20	5,81
Быстрая ликвидность	0,47	0,31	1,01	1,01
Абсолютная ликвидность	0,47	0,21	1,04	1,04
Общий показатель платёжеспособности	5,81	1,23	1,57	5,81
Коэффициент оборачиваемости запасов	1,89	1,85	3,07	3,07
Коэффициент автономии	0,83	0,23	0,96	0,96
<b>4. Экономическая безопасность кадровой деятельности</b>				
Коэффициент стабильности состава кадров	1	0,75	0,87	1
Прирост средней ЗП за год, ед.	1,12	1,04	1,19	1,19
Исполнение штатного расписания, %	0,83	0,97	0,85	0,97



## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Промежуточный анализ экономической безопасности

Таблица Л.1 – Промежуточный анализ экономической безопасности

в коэффициентах

Показатель	"СанТехСтар"	"Сантехамурторг"	«Амурснабсбыт»	Коэфф.
<b>1. Экономическая безопасность потребительского спроса (эмпирическая оценка по 30 клиентам):</b>				
Объем предоставленных товаров	0,77	0,67	1,00	0,05
Качество предоставленных товаров	0,92	0,82	1,00	0,025
Ширина предлагаемого спектра товаров	0,79	0,72	1,00	0,025
Качество обслуживания	0,86	0,75	1,00	0,025
Формы и методы предоставления товаров	0,82	0,81	1,00	0,025
Количество отказов от товаров (к-во клиентов из числа опрошенных)	0,5	1	1	0,025
Предоставление дополнительных товаров	0,82	0,54	1,00	0,025
Удобство расположения магазина	0,88	0,77	1,00	0,025
<b>(на основе изучения данных интернет-ресурсов)</b>				
Отношение количества жалоб к положительным отзывам	1,00	0,10	0,19	0,025
Полнота отражения информации на сайте	1,00	0,60	1,00	0,025
Возможность получения консультации на сайте (2- можно получить полную, 1- консультация ботом, 0- нет)	1,00	0,00	0,50	0,025
Возможность предзаказа на сайте (2- можно заказать, 1- бронирование условно, 0- нет)	1,00	0,00	0,50	0,025
Посещаемость сайта в день (счетчик посещений внизу сайта)	0,66	0,02	1,00	0,025
<b>2. Экономическая безопасность маркетинговой деятельности (эмпирическая оценка 30 клиентами)</b>				
Встречаемость рекламы	0,75	0,26	1,00	0,025
Известность торговой марки	0,91	0,48	1,00	0,050
Известность логотипа	0,90	0,23	1,00	0,025
<b>(на основе изучения данных интернет-ресурсов)</b>				
Релевантность поиска (место)	0,67	1,00	0,33	0,025
Количество интернет-ресурсов для размещения рекламы	0,57	0,24	1,00	0,025
Ведение странички в социальных сетях	1,00	0,75	1,00	0,025
Участие в СГЗ за 2022 год, ед. (данные ЕИС)	0,17	0,00	1,00	0,025
Участие в суд.х исках о защите прав пот-лей за 2022 год, ед	1,00	0,50	0,25	0,025
Количество видов используемой рекламы	0,67	0,33	1,00	0,025
<b>3. Экономическая безопасность функционирования экономической системы:</b>				
Рентабельность по чистой прибыли, %	1,00	0,14	0,60	0,050
Производительность труда по выручке, тыс. руб./чел.	0,63	0,18	1,00	0,050
Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.	0,00	1,00	0,32	0,025
Доля себестоимости в выручке, ед.	1,73	2,02	1,00	0,025

Текущая ликвидность	1,00	0,07	0,55	0,050
Быстрая ликвидность	0,47	0,31	1,00	0,025
Абсолютная ликвидность	0,46	0,20	1,00	0,025
Общий показатель платёжеспособности	1,00	0,21	0,27	0,025
Коэффициент оборачиваемости запасов	0,62	0,60	1,00	0,025
Коэффициент автономии	0,86	0,24	1,00	0,025
4. Экономическая безопасность кадровой деятельности				
Коэффициент стабильности состава кадров	1,00	0,75	0,87	0,025
Прирост средней ЗП за год, ед.	0,94	0,87	1,00	0,025
Исполнение штатного расписания, %	0,85	1,00	0,88	0,025

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Расчет коэффициентов с учетом индексов

Таблица М.1 – Расчет коэффициентов с учетом индексов

в коэффициентах

Показатель	"СанТехСтар"	"Сантехамурторг"	«Амурснаббыт»	Кэфф.
1. Экономическая безопасность потребительского спроса (эмпирическая оценка по 30 клиентам):				
Объем предоставленных товаров	0,04	0,03	0,05	0,05
Качество предоставленных товаров	0,02	0,02	0,03	0,025
Ширина предлагаемого спектра товаров	0,02	0,02	0,03	0,025
Качество обслуживания	0,02	0,02	0,03	0,025
Формы и методы предоставления товаров	0,02	0,02	0,03	0,025
Количество отказов от товаров	0,01	0,03	0,03	0,025
Предоставление дополнительных товаров	0,02	0,01	0,03	0,025
Удобство расположения магазина	0,02	0,02	0,03	0,025
(на основе изучения данных интернет-ресурсов)				
Отношение количества жалоб к положительным отзывам	0,03	0,00	0,00	0,025
Полнота отражения информации на сайте	0,03	0,02	0,03	0,025
Возможность получения консультации на сайте (2- можно получить полную, 1- консультация ботом, 0- нет)	0,03	0,00	0,01	0,025
Возможность предзаказа на сайте (2- можно заказать, 1- бронирование условно, 0- нет)	0,03	0,00	0,01	0,025
Посещаемость сайта в день (счетчик посещений внизу сайта)	0,02	0,00	0,03	0,025
2. Экономическая безопасность маркетинговой деятельности (эмпирическая оценка 30 клиентами)				
Встречаемость рекламы	0,02	0,01	0,03	0,025
Известность торговой марки	0,05	0,02	0,05	0,050
Известность логотипа	0,02	0,01	0,03	0,025
(на основе изучения данных интернет-ресурсов)				
Релевантность поиска (место)	0,02	0,03	0,01	0,025
Количество интернет-ресурсов для размещения рекламы	0,01	0,01	0,03	0,025

Ведение странички в социальных сетях	0,03	0,02	0,03	0,025
Участие в системе государственных закупок за 2022 год, ед. (данные ЕИС)	0,00	0,00	0,03	0,025
Участие в судебных исках о защите прав потребителей за 2022 год, ед	0,03	0,01	0,01	0,025
Количество видов используемой рекламы	0,02	0,01	0,03	0,025
3. Экономическая безопасность функционирования экономической системы:				
Рентабельность по чистой прибыли, %	0,05	0,01	0,03	0,050
Производительность труда по выручке, тыс. руб./чел.	0,03	0,01	0,05	0,050
Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.	0,00	0,03	0,01	0,025
Доля себестоимости в выручке, ед.	0,04	0,05	0,03	0,025
Текущая ликвидность	0,05	0,00	0,03	0,050
Быстрая ликвидность	0,01	0,01	0,03	0,025
Абсолютная ликвидность	0,01	0,01	0,03	0,025
Общий показатель платёжеспособности	0,03	0,01	0,01	0,025
Коэффициент оборачиваемости запасов	0,02	0,02	0,03	0,025
Коэффициент автономии	0,02	0,01	0,03	0,025
4. Экономическая безопасность кадровой деятельности				
Коэффициент стабильности состава кадров	0,03	0,02	0,02	0,025
Прирост средней ЗП за год, ед.	0,02	0,02	0,03	0,025
Исполнение штатного расписания, %	0,02	0,03	0,02	0,025