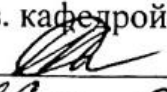


Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Специальность 38.05.01 – Экономическая безопасность

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
 Е.С. Рычкова  
« 26 » 06 2018 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Оценка уровня экономической безопасности предприятия и перспектив его развития на примере ООО «Русские транспортные линии»

Исполнитель  
студент группы 278-зс

  
23.06.18

Л.С. Лобода

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук

  
28.06.18

Е.С. Рычкова

Нормоконтроль  
доцент, канд. экон. наук

  
26.06.18

Е.С. Рычкова

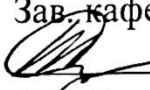
Рецензент

  
26.06.18

Г.А Заломская

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

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
 Е.С. Рычкова  
«6» 04 2018 г.

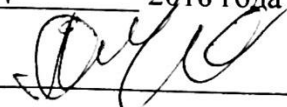
**ЗАДАНИЕ**

К дипломной работе студентки *Лобода Марины Сергеевны*

1. Тема дипломной работы: *Оценка уровня экономической безопасности предприятия и перспектив его развития на примере ООО «Русские транспортные линии» (утверждено приказом от 26.03.18 № 69Н-9)*
2. Срок сдачи студентом законченной работы: «23» июня 2018 г.
3. Исходные данные к дипломной работе: *научная и учебная литература по экономическому анализу, финансовому менеджменту и смежным дисциплинам, нормативно-правовые акты, электронные ресурсы, отчётность и другие документы исследуемой организации*
4. Содержание дипломной работы:
  - 1 Теоретические аспекты оценки уровня экономической безопасности предприятия
    - 1.1. Понятие и сущность экономической безопасности предприятия
    - 1.2. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия
    - 1.3. Влияние факторов на оценку уровня экономической безопасности предприятия
  - 2 Анализ и оценка уровня экономической безопасности на примере ООО «Русские транспортные линии»
    - 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Русские транспортные линии»
    - 2.2 Оценка факторов внешней и внутренней среды функционирования ООО «Русские транспортные линии»
    - 2.3. Анализ уровня экономической безопасности и выявление потенциальных угроз ООО «Русские транспортные линии»
  - 3 Совершенствование экономической безопасности и перспективы развития
    - 3.1 Направления совершенствования экономической безопасности предприятия
    - 3.2 Планирование ресурсов на реализацию мероприятий по совершенствованию экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии»
    - 3.3 Прогноз эффективности мероприятий по совершенствованию экономической безопасности и перспективы развития
5. Перечень материалов приложения:
6. Консультанты по дипломной работе отсутствуют
7. Дата выдачи задания «6» 04 2018 года

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

Задание принял к исполнению «6» 04 2018 года

  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 78 с., 4 рисунка, 29 таблиц, 45 источников

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ОЦЕНКА УРОВНЯ БЕЗОПАСНОСТИ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ФАКТОРЫ СРЕДЫ, ВЫЯВЛЕНИЕ УГРОЗ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ

Целью настоящей дипломной работы является теоретическое и практическое обоснование системного подхода к оценке уровня экономической безопасности предприятия.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Русские транспортные линии» (далее – ООО «Русские транспортные линии») и его финансово-хозяйственная деятельность.

Предметом исследования являются инструменты, методы и подходы к оценке уровня экономической безопасности предприятия.

Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на трудах ведущих отечественных и зарубежных экономистов, направленных на раскрытие проблемы теории и методологии оценки экономической безопасности на предприятии.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты оценки уровня экономической безопасности предприятия	8
1.1. Понятие и сущность экономической безопасности предприятия	8
1.2 Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия	12
1.3 Влияние факторов на оценку уровня экономической безопасности предприятия	16
2 Анализ и оценка уровня экономической безопасности на примере ООО «Русские транспортные линии»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Русские транспортные линии»	23
2.2 Оценка факторов внешней и внутренней среды функционирования ООО «Русские транспортные линии»	30
2.3 Анализ уровня экономической безопасности и выявление потенциальных угроз ООО «Русские транспортные линии»	39
3 Совершенствование экономической безопасности и перспективы развития	53
3.1 Направления совершенствования экономической безопасности предприятия	53
3.2 Планирование ресурсов на реализацию мероприятий по совершенствованию экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии»	62
3.3 Прогноз эффективности мероприятий по совершенствованию экономической безопасности и перспективы развития	67
Заключение	72
Библиографический список	75

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящей темы ВКР обусловлена необходимостью формирования эффективной системы управления предприятием, в основу которой будет положен действенный механизм обеспечения устойчивого развития отвечающий базовым требованиям экономической безопасности предприятия. Более того стоит отметить достаточно тяжелую экономическую ситуацию в стране, сопровождаемую отсутствием устойчивого экономического роста в рамках ожидаемых значений, разумеется, это способствует снижению финансовой устойчивости российских предприятий, вынужденных постоянно проводить оценку внутренних и внешних факторов, воздействующих на его уровень экономической безопасности.

В настоящее время вопросы обеспечения экономической безопасности как предприятий, так и в целом всего государства продолжают оставаться актуальными. Уровень экономической безопасности всей национальной экономики формируется локально благодаря повышению уровня экономической безопасности регионов, и в частности расположенных внутри них субъектов экономической деятельности. По этой причине уровень научной значимости разработки подобных вопросов представляет особую ценность как для государственных органов, так и для представителей бизнеса.

Экономическая безопасность является системным и комплексным явлением. Это определяет необходимость иметь четкое представление об элементах системы экономической безопасности и их взаимодействии между собой.

Уровень экономической безопасности предприятия является результатом эффективности и слаженности работы как управленческого состава, так и ответственных за данный участок работы специалистов в части своевременного выявления подобных угроз, умения их купировать и превентивно устранять возможные последствия от реализации подобных угроз

Тем не менее, не смотря на все вышесказанное можно отметить, что

вопросы оценки уровня экономической безопасности предприятия на сегодняшний день не являются до конца проработанными. В связи с этим в настоящий момент существует как практическая, так и научная потребность формирования теоретико-практических подходов, благодаря которым будет надлежащим образом проводиться оценка уровня экономической безопасности предприятия.

Целью настоящей ВКР является теоретическое и практическое обоснование системного подхода к оценке уровня экономической безопасности предприятия.

Для реализации цели следует решить следующие задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты понятийного аппарата и сущности экономической безопасности предприятия;
- разработать рекомендации по оценке уровня экономической безопасности предприятия;
- исследовать внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование уровня экономической безопасности;
- провести анализ уровня экономической безопасности на ООО «Русские транспортные линии»;

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Русские транспортные линии» (далее – ООО «Русские транспортные линии») и его финансово-хозяйственная деятельность.

Предметом исследования являются инструменты, методы и подходы к оценке уровня экономической безопасности предприятия.

Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на трудах ведущих отечественных и зарубежных экономистов, направленных на раскрытие проблемы теории и методологии оценки экономической безопасности на предприятии.

Проблемам обеспечения экономической безопасности отдельных структур предприятий посвящены исследования Асаула А.Н., Алексеевой М.Б., Бендикова М.А., Багиевой Г.Л., Герасимова П.А., Горина С.В., Горфинкеля

В.Я., Грунина С.О., Гусева В.С., Ярочкина В.И., Дадалко А.В., Евсеевой А.Ю., Пономаревой В.П., Зубенко В.Н., Козаченко А.В., Страхова А.И., Судоплатова А.П., Шлыкова В.В., Гапоненко В.Ф., и других.

Особый интерес к исследованию факторов экономической безопасности предприятий в рамках комплексного стратегического развития уровня экономической безопасности рассматривались в работах зарубежных авторов Портер М., Акофф Р., Мескон М., Ансофф И., Карлоф Б., Вебер М., Друкера П. и др., так и отечественных ученых Фатхутдинова Р.А., Булатов А.С., Глушков В.М., Бусыгин А.В., Глухов В.В., Герчигова И.Н., Юданов А.Ю. и др. В работах данных авторов особое внимание уделялось оценке характерных воздействий на деятельность предприятия факторами внешней и внутренней среды.

Настоящая ВКР включает в себя введение, 3 главы, заключение и библиографический список.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия

В современных условиях ведения бизнеса, которые характеризуются кризисными ситуациями, политической нестабильностью, несогласованностью и несовершенством правовой базы, отсутствием научно обоснованной концепции реформ, криминализацией бизнеса, возникает необходимость изучения и усовершенствования методических подходов к формированию и обеспечению экономической безопасности хозяйственной деятельности предприятия.

Создать универсальную систему экономической безопасности, подходящую к любому предприятию невозможно, так как каждое из них уникально и имеет свои особенности функционирования, потенциал и ориентированы на определенный сектор рынка.

Поскольку результаты изучения экономической безопасности достигли не таких больших высот, можно заметить, что уделяется недостаточно внимания проблемам разработки теоретических принципов и практических рекомендаций к формированию системы обеспечения экономической безопасности предприятия<sup>1</sup>.

Кроме того, система экономической безопасности должна быть уникальной и закрытой для не уполномоченных лиц и других хозяйствующих субъектов, исходя из того, что никакая система не может быть идеальной, и при наличии сведений о построении и особенностях деятельности системы экономической безопасности, может быть найдено слабое место и нанесен вред предприятию.

Само определение «экономической безопасности» образовалось на стыке двух научных областей – экономики и политологии. Вероятно, по этой причине до настоящего времени нет четкого определения данного термина.

---

<sup>1</sup> Кузнецова Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства. М. : Юнити-Дана, 2013. С. 252.



Зачастую авторы, рассматривая суть этого понятия, дают собственные определения, используя при этом различные категории экономической независимости и не стабильности экономических явлений.

Определение «безопасности», чаще всего цитируемое в отечественной экономической литературе, сформулировано коллективом авторов под руководством Е.А. Олейникова в известной работе «Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность)». В ней безопасность трактуется как «состояние и тенденции развития защищенности жизненно важных интересов социума и его структур от внутренних и внешних угроз».

Угрозами экономической безопасности является совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам объекта или делающих невозможным реализацию национальных экономических интересов. Понятие безопасности может применяться как к состоянию защищённости личности, так и государства в целом и его отдельных субъектов – предприятия.

В общем и целом, экономическую безопасность принято рассматривать в системе национальной безопасности. Поэтому, по мнению В.С. Панькова: «безопасность – это такое состояние национальной экономики, которое характеризуется ее устойчивостью, «иммунитетом» к воздействию внутренних и внешних факторов, нарушающих нормальное функционирование процесса общественного воспроизводства, подрывающих достигнутый уровень жизни населения и тем самым вызывающих повышенную социальную напряженность в обществе, а также угрозу самому существованию государства».

Если рассматривать экономическую безопасность на уровне предприятия русский учёный В.К. Сенчагов, дал более обобщенное определение, по его мнению, «экономическая безопасность – это состояние объекта в системе его связей с точки зрения способности к выживанию и развитию в условиях внутренних и внешних угроз, а также действия непредсказуемых и трудно прогнозируемых».

В структуре определений «безопасность» подразумевает под собой

устойчивую деятельность объекта, прогрессивную к развитию и защищенную от влияния внешних факторов и угроз. Исходя из этого, любой объект безопасности стоит рассматривать как систему, состоящую из элементов, тесно связанных друг с другом. Безопасность всей системы и уровень ее защищенности напрямую зависит и от того, насколько объект в целом и каждый его элемент в отдельности способны стабильно выполнять все свои функции.

Более детальное определение экономической безопасности дают екатеринбургский учёный С.С. Набойченко, «экономическая безопасность – это способность экономической системы развиваться и функционировать в условия постоянных угрозам, ослабляя и компенсируя их, преодолевая неблагоприятные внешние воздействия, обеспечивая устойчивое состояние системы и ее структурных подразделений для дальнейшего развития».

По нашему мнению, под «экономической безопасностью предприятия» необходимо понимать состояние деятельности объекта, которое обеспечивает ему устойчивое и прогрессивное развитие, с получением большей прибыли, с помощью рациональной системы ведения учета и анализа, в нестабильных условиях влияния деструктивных факторов.

Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (далее именуется - Государственная стратегия) является составной частью национальной безопасности Российской Федерации в целом и ориентирована на реализацию осуществляемых в Российской Федерации экономических преобразований в ближайшие три - пять лет.

Государственная стратегия развивает и конкретизирует соответствующие положения разрабатываемой концепции национальной безопасности Российской Федерации с учетом национальных интересов в области экономики.

Цель Государственной стратегии - обеспечение такого развития экономики, при котором создались бы приемлемые условия для жизни и развития личности, социально-экономической и военно-политической стабильности общества и сохранения целостности государства, успешного

противостояния влиянию внутренних и внешних угроз.

Без обеспечения экономической безопасности практически невозможно решить ни одну из задач, стоящих перед страной, как во внутригосударственном, так и в международном плане.

Реализация Государственной стратегии должна создать необходимые условия для достижения общих целей национальной безопасности. В частности, обеспечить:

- защиту гражданских прав населения, повышение уровня и качества его жизни, гарантирующих социальный мир в стране и спокойствие в обществе;
- эффективное решение внутренних политических, экономических и социальных задач, исходя из национальных интересов;
- активное влияние на процессы в мире, затрагивающие национальные интересы России.

Внешнеэкономическая направленность Государственной стратегии заключается в эффективной реализации преимуществ международного разделения труда, устойчивости развития страны в условиях ее равноправной интеграции в мирохозяйственные связи, недопущении критической зависимости России от зарубежных стран или их сообществ в жизненно важных вопросах экономического сотрудничества.

Несмотря на сложность переживаемого переходного периода, Россия имеет широкие возможности для обеспечения своей экономической безопасности, сохранения политического и военного статуса великой державы. Страна располагает квалифицированными кадрами ученых, инженеров, рабочих, подавляющим большинством видов минерально-сырьевых ресурсов, созданный производственный потенциал способен обеспечить потребности ее дальнейшего развития.

Объектами экономической безопасности Российской Федерации являются личность, общество, государство и основные элементы экономической системы, включая систему институциональных отношений при

государственном регулировании экономической деятельности<sup>2</sup>.

Государственная стратегия по обеспечению экономической безопасности РФ включает:

- характеристику внешних и внутренних угроз экономической безопасности Российской Федерации как совокупности условий и факторов, создающих опасность для жизненно важных экономических интересов личности, общества и государства; определение и мониторинг факторов, подрывающих устойчивость социально-экономической системы государства, на краткосрочную и среднесрочную (три - пять лет) перспективу;

- определение критериев и параметров, характеризующих национальные интересы в области экономики и отвечающих требованиям экономической безопасности Российской Федерации;

- формирование экономической политики, институциональных преобразований и необходимых механизмов, устраняющих или смягчающих воздействие факторов, подрывающих устойчивость национальной экономики.

Реализация Государственной стратегии должна осуществляться через систему конкретных мер, реализуемых на основе качественных индикаторов и количественных показателей - макроэкономических, демографических, внешнеэкономических, экологических, технологических и других.

Таким образом, экономическую безопасность можно рассматривать с позиции влияния экономических угроз на состояние деятельности объекта, как рассматривали ее выше перечисленные учёные, но также, следует рассмотреть экономическую безопасность с точки зрения получения прибыли, с помощью оптимальной системы учета и анализа деятельности предприятия, а также путем минимизирования и принятия возможных необдуманных рискованных решений.

## **1.2 Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия**

Основная цель экономической безопасности предприятия - обеспечить его продолжительное и максимально эффективное функционирование сегодня и

---

<sup>2</sup> Коргашкин Ю.М. Теория экономической и социальной безопасности. Воронеж : Изд-во ВГУ, 2017. С. 269.

высокий потенциала развития в будущем.

Из этой цели вытекают следующие задачи экономической безопасности предприятия:

- обеспечить высокую финансовую эффективность, устойчивость и независимость предприятия;
- обеспечить технологическую независимость и достижение высокой конкурентоспособности технического потенциала предприятия;
- оптимизировать эффективность работы организационной структуры;
- обеспечить высокий профессиональный уровень подготовки кадрового состава;
- минимизировать разрушительное влияние результатов производственной деятельности на состояние окружающей среды;
- обеспечить нормативно - правовую защищенность всех аспектов деятельности предприятия;
- обеспечить информационную безопасность деятельности предприятия, коммерческую тайну;
- обеспечить безопасность коммерческих интересов предприятия, его капитала и имущества;

Системность к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия подразумевает, что необходимо учитывать не только реальные условия деятельности предприятия, но и сам механизм должен иметь чётко очерченные элементы, схему действий и взаимодействий.

Механизм обеспечения экономической безопасности – это, прежде всего управленческая деятельность, отражённая в разработке стратегических мер, включающих в себя выбор цели, а также стратегии, линии поведения, программы и процедуры выполнения конкретных мероприятий в интересах оптимального обеспечения экономической безопасности предприятия. Данные цели, задачи и стратегия должны быть преобразованы в план работы, который должен быть четким и понятным для исполнителей всеми уровнями подразделений предприятия, с последующим формированием программы

поэтапного развития предприятия и конкретных мероприятий всех направлений деятельности. План, в котором отражена стратегия и тактика обеспечения безопасности прежде всего на таком приоритетном уровне, как экономическая безопасность объекта, считается управленческим директивным документом.

Рассмотрим основные ошибки, которые допускаются при создании данного плана:

- главной ошибкой считается, отсутствие пункта, отражающего цели и задачи, вытекающих из утвержденной руководителем предприятия концепции деятельности;

- отсутствие пункта, фактически содержащего функциональные обязанности оперативного отдела службы экономической безопасности («оптимизировать», «проанализировать», «улучшить» и т. д.);

- беспредметные указания и рекомендации, отклоняющиеся от планируемой концепции деятельности;

- отсутствие разделения ответственности исполнительных подразделений;

- отсутствие указаний, по решению трудоемких мероприятий.

Подобные недостатки планов позволяют уходить от ответственности конкретных лиц, отвечающим за безопасность предприятия.

В первую очередь, следует подчеркнуть, что основным слабым моментом работы многих предприятий, в управленческой системе которых функционирует данный документ, является недостаточно отработанная система планирования, так как успеха достигнет только тот, кто в состоянии точно сформулировать собственную цель. Если она отсутствует, не может быть целенаправленного плана, а значит, успеха субъекта в сфере любой деятельности. Но даже если удалось сформировать план, отвечающий всем требованиям, необходимо еще проследить за своевременным и качественным его исполнением. В противном случае все так и останется на бумаге.

Данная система безопасности предприятия предполагает наличие следующих элементов:

- создание концепции охраны объекта внутри территории и по его

периметру;

- разработка внутренней документации (инструкций), регламентирующих деятельность персонала на случай возможных угроз (нападение террористов, пожар, стихийное бедствие, авария технологического оборудования и др.);

- подготовка из числа руководящего состава сотрудников так называемой «кризисной группы», на которую при возникновении чрезвычайных происшествий возлагается управление объектом;

- создание специальных «групп реагирования» для задержания нападающих и ликвидации последствий возможных угроз;

- организация связи и взаимодействия с представителями местных властей, правоохранительных органов, частями вооруженных сил и т. д.;

- создание системы проверки персонала (при устройстве на работу, перемещении по службе, истечении определенных сроков и др.).

Современные условия предпринимательской деятельности требуют создания собственной системы экономической безопасности на предприятии.

Предлагаем рассмотреть концепцию формирования механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, которая должна быть организована учитывая уникальность и специфику субъекта:

- изучение специфики бизнеса предприятия, его сегмента на рынке, и основных показателей деятельности;

- анализ внешних и внутренних угроз экономической безопасности предприятия и изучение информации о возможности возникновения кризисных ситуаций, разработка методом их устранения;

- проверка существующих информационно - технических, интеллектуальных, экономических, правовых, силовых и неформальных ресурсов по обеспечению защиты и анализ их пригодности;

- моделирование нового механизма обеспечения экономической безопасности предприятия: разработка плана устранения выявленных во время проверки недостатков; создание системы поддержания профессионального уровня кадрового состава; подготовка предложений по совершенствованию

существующей системы безопасности, расчёт всех видов ресурсов;  
планирование расширения ресурсов;

- согласование механизма обеспечения экономической безопасности и бюджета на его внедрение и содержание с руководством;
- обеспечение контроля за функционированием механизма обеспечения экономической безопасности предприятия;
- оценить эффективность работы созданного механизма;
- коррекция и усовершенствование механизма обеспечения экономической безопасности предприятия.

Таким образом, обеспечение экономической безопасности предприятия играет значительную роль в его функционировании. Контроль за реализацией эффективного механизма экономической безопасности предприятия, соблюдения интегрированности в глобальное информационное пространство, экономических интересов компании, не превышения уровня расходов корпоративных ресурсов возлагается на руководствующий состав предприятия. В основе механизма обеспечения экономической безопасности находится системное объединение инструментов, методов, средств и информационно - аналитического обеспечения, создаваемого на базе сформулированных принципов обеспечения экономической безопасности, а также таких, которые формулируются субъектами управления экономической безопасностью предприятия для достижения и защиты его финансовых интересов.

### **1.3 Влияние факторов на оценку уровня экономической безопасности предприятия**

Организация экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно оно способно избежать возможных угроз по отдельным составляющим внешней и внутренней среды, основными из которых являются:

- финансовая составляющая достижения наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов. В рыночных условиях хозяйствования финансы являются «двигателем» экономической системы;
- интеллектуальная и кадровая составляющие развитие



интеллектуального потенциала предприятия, эффективное управление персоналом. Надлежащий уровень экономической безопасности в большой степени зависит от состава кадров, их интеллекта и профессионализма;

– технологическая составляющая. Уровень применения технологий, отвечающих современным мировым аналогам по оптимизации затрат ресурсов;

– правовая составляющая. Правовое обеспечение деятельности предприятия и соблюдения действующего законодательства;

– информационная составляющая. Надлежащие службы предприятия (организации) выполняют определенные функции, которые в совокупности характеризуют процесс создания и защиты информационной составляющей экономической безопасности. К таковым относятся: сбор всех видов информации, имеющей отношение к деятельности того или иного предприятия (информации о всех видах рынков; информации, характеризующей политические события и тенденции макроэкономического развития мировой и национальной экономик; полезную научно-техническую информацию); анализ полученной информации с обязательным соблюдением общепринятых мер (систематизации, непрерывности поступления и учёта) и методов (общепринятых, общекорпоративных) организации работ; можно спрогнозировать, тенденцию развития технологичных, экономических и политических процессов на предприятии, в стране и в мире относительно конкретного сегмента бизнеса, а также показателей, которых необходимо достичь субъекту хозяйствования (например, финансовые прогнозы, прогнозы объектов производства и технологического развития).

Существует множество конкретных угроз и факторов, влияющих на уровень экономической безопасности, с которыми фирма сталкивается в процессе своей деятельности. Многие из этих факторов далеко не новы по своему содержанию, меняется только форма. В экономической практике имеются методы и пути решения данного вопроса, но отсутствует система оценки уровня экономической безопасности, основанная на общих принципах и критериях. В связи с этим доводится сложным выявлять и устранять

возникающие угрозы и выработать стратегию решений, обеспечивающих устойчивость предприятия.

Рассмотрим более подробно угрозы экономической безопасности предприятия, под которыми следует понимать внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность, эффективность и устойчивость развития компании.

Внешние угрозы экономической безопасности предприятия представлены на рисунке 1.

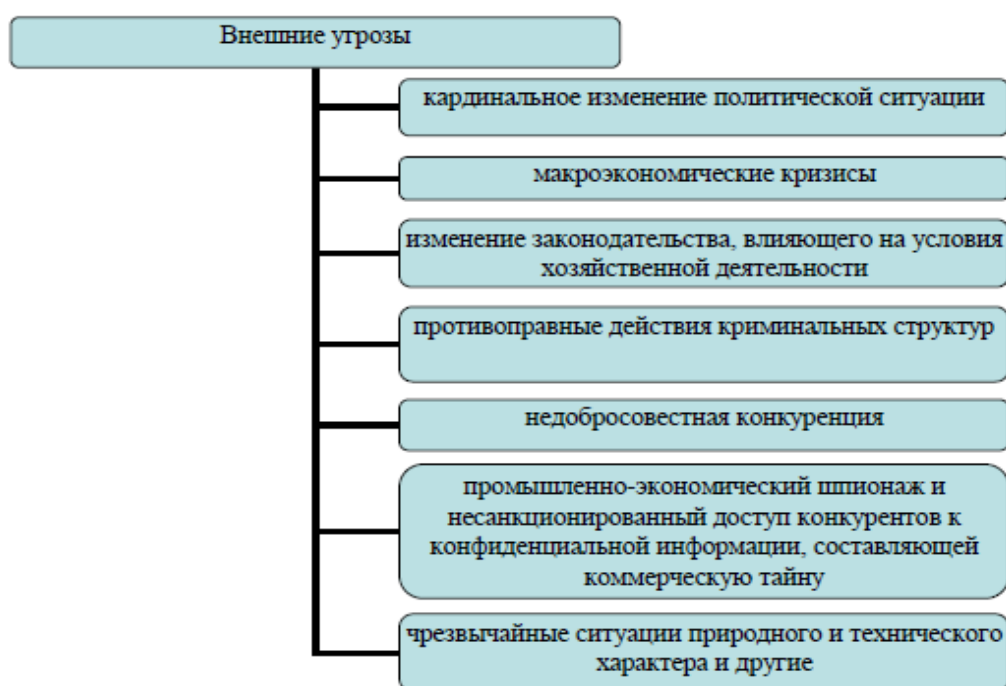


Рисунок 1 - Внешние угрозы экономической безопасности предприятия

Безопасность предприятия находится в зависимости от многих факторов. Ущерб может быть нанесен в результате недобросовестности конкурентов, невыполнения заказчиками, покупателями, поставщиками или партнерами обязательств по оплате договоров и т. п., а также кризисов и прочих негативных явлений в экономике, чрезвычайных происшествий и несчастных случаев, управленческой неосторожности, общественной напряженности и неблагоприятной для предприятия экономической политики страны.

Факторы, которые влияют на экономическую безопасность делятся на:

- внутренние (кражи, мошенничество, вымогательство, взяточничество, злоупотребление служебным положением) и внешние (неблагоприятная для хозяйствующих субъектов экономическая политика государства, недобросовестные и противоправные действия конкурентных организаций, кризисные и иные негативные явления в мировой экономике);

- объективные (возникают не по вине предприятия или его работников) и субъективные (возникают в результате неэффективной работы предприятия или его работников);

- экономические и внеэкономические (стихийные бедствия, чрезвычайные ситуации)<sup>3</sup>.

При проведении анализа экономической безопасности, сложившейся на предприятии, а так же в отрасли, широко применяется модель М. Портера. Эта модель носит название «модель пяти сил», так как автор выделяет пять основных факторов, влияющих на состояние безопасности организации: конкуренты, товары-заменители, партнеры, новые участники отношений, потребители. Отечественные авторы выделяют еще один фактор, к сожалению, свойственный российскому бизнесу. Это административный и криминальный ресурс.

Наиболее распространенный из всех ранее перечисленных негативных факторов, влияющий на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта – так называемая недобросовестная конкуренция, которая нередко включает в себя криминальную составляющую. На этом факторе следует заострить внимание. Недобросовестная конкуренция проявляется в форме экономического подавления, промышленного шпионажа или физического подавления. Экономическое подавление может выражаться в срыве сделок и соглашений, подрыве репутации конкурента, нарушении прав конкурентов, переманивание ценных сотрудников и целых команд, шантаж или

---

<sup>3</sup> Микадзе С. Ю. Приоритеты экономической безопасности Российской Федерации. СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2012. С. 280.

компрометация руководства, установление контроля над конкурентом через приобретение контрольного пакета его акций и т.п. Промышленный шпионаж может проявляться как хищение документов, использование запрещенных методов получения информации (внедрение следящих устройств, прослушивание телефонов), несанкционированный доступ к компьютерной информации, подкуп сотрудников с целью выяснения секретов. Физическое подавление имеет наиболее грубый характер<sup>4</sup>.

Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия

Существуют угрозы, целенаправленно создаваемые другими субъектами, и возникающие стихийно, которые вызваны последствиями случайных событий. Угрозы могут носить опосредованный характер, действовать при

<sup>4</sup> Крошили С.В. Возможные угрозы безопасности экономических информационных систем и методы их устранения // Проблемы и методы управления экономической безопасностью регионов : материалы межвузовской научной конференции профессорско-преподавательского состава, Коломна: КГПИ, 2015. С. 45.

определенных дополнительных условиях, и проявляться непосредственно, прямо вызывая негативные изменения. Различают угрозы, порождающие негативные изменения через короткие временные промежутки, и перспективные, проявление которых может наступить через длительный период времени после возникновения данной угрозы<sup>5</sup>.

Любое предприятие занято специфической экономической и торговой деятельностью, поэтому понятия внешних и внутренних угроз экономической безопасности для каждого предприятия будут индивидуальны.

Уровень оценки экономической безопасности предприятия и комплекс необходимых мер по предупреждению опасности, соответствующих масштабу и характеру угроз, зависят от точной идентификации угроз, правильного выбора действий.

При этом система экономической безопасности предприятия требует постоянного анализа и обновления, в противном случае она не способна адекватно реагировать на постоянно изменяющуюся обстановку.

Таким образом, мониторинг угроз экономической безопасности предприятия – непрерывная диагностика деятельности предприятия по системе показателей, учитывающих специфические отраслевые особенности данного сегмента, наиболее характерные для данного предприятия и имеющие для последнего важное стратегическое значение с целью заблаговременного предупреждения внутренних и внешних угроз экономической безопасности и принятия необходимых мер защиты и противодействия. На рисунке 3, выделены цели мониторинга угроз экономической безопасности предприятия.

---

<sup>5</sup> Кирьянов А.Е. Результаты бизнес-разведки как инструмент принятия ключевых решений. М. : Норма, 2015. С. 174.

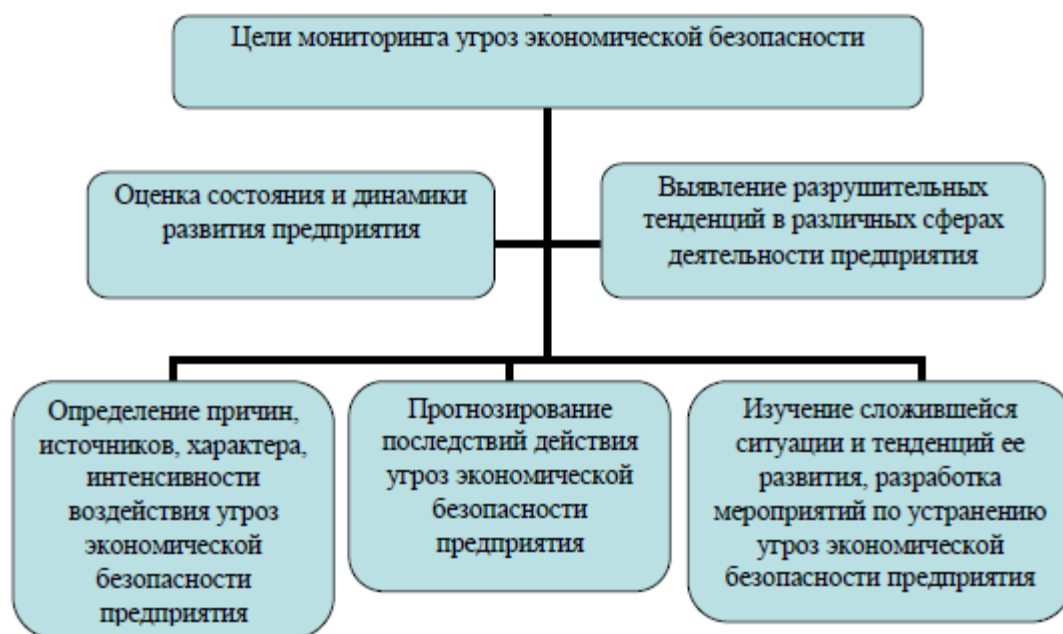


Рисунок 3 - Цели мониторинга угроз экономической безопасности предприятия

Уровень экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько быстро и грамотно его руководство и специалисты смогут отреагировать на возникшие угрозы и ликвидировать их вредные последствия отдельных негативных составляющих внешней и внутренней среды. Поэтому мониторинг угроз экономической безопасности предприятия является совместной работой всех заинтересованных сотрудников (отделов) предприятия.

Мониторинг производится за определённый период времени деятельности предприятия, с учётом фактического состояния и тенденций его развития, а также общего состояния экономики, политической обстановки и действия других общесистемных и социальных факторов.

Таким образом, мониторинг угроз экономической безопасности предприятия позволяет исследовать комплекс факторов, оказывающих влияние на уровень экономической безопасности предприятия, проанализировать динамику социально-экономических изменений, провести технико-экономическое обоснование принимаемых управленческих решений.



## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «РУССКИЕ ТРАНСПОРТНЫЕ ЛИНИИ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Русские транспортные линии»

Общество с ограниченной ответственностью Русские транспортные линии, в дальнейшем именуемое ООО «Русские транспортные линии» (или Общество) действует на основании устава.

На рисунке 4 представлена организационная структура ООО «Русские транспортные линии».

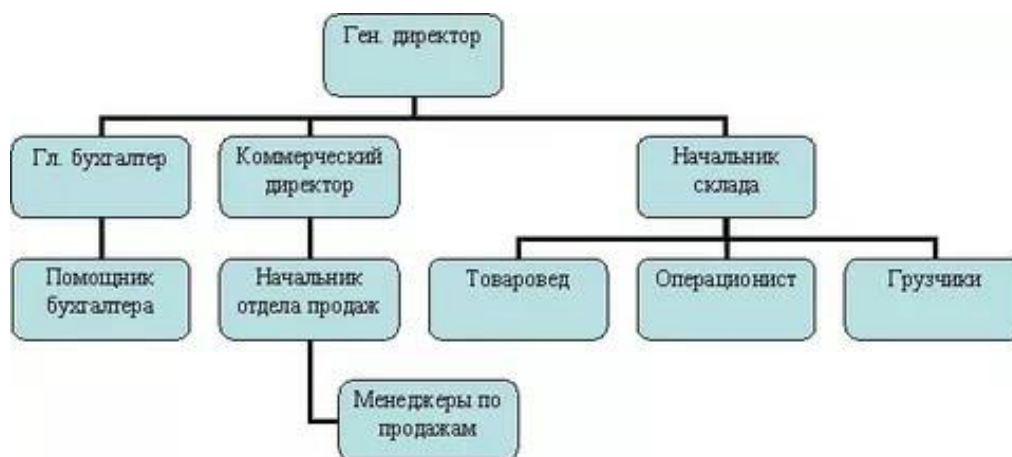


Рисунок 4 – Организационная структура  
ООО «Русские транспортные линии»

Всего штат компании насчитывает 15 человек. Непосредственное руководство Обществом осуществляет Генеральный директор. За сбытовое и снабженческое направление отвечает Коммерческий директор. Складской деятельностью и прочими хозяйственными вопросами руководит Начальник склада.

Бухгалтерский учет на ООО «Русские транспортные линии» осуществляется, и бухгалтерская отчетность составляется штатным бухгалтером организации на основании устава.



Основными направлениями деятельности Общества являются:

- лесоводство и лесозаготовки;
- производство мебели для офисов и предприятий торговли;
- производство кухонной мебели;
- производство прочей мебели;
- распиловка и строгание древесины; пропитка древесины;
- производство деревянных строительных конструкций, включая сборные деревянные строения, и столярных изделий;
- транспортные услуги.

Основные технико-экономические показатели ООО «Русские транспортные линии» указаны в таблице 1. Из данных таблицы 1 за отчетный период выручка от продажи продукции, товаров и услуг увеличилась на 20640 тыс. рублей. Себестоимость товаров увеличилась на 6444 тыс. руб., прибыль от продаж увеличилась на 2721 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась на 2058 тыс. руб., стоимость основных средств увеличилась на 8170 тыс. руб., стоимость активов увеличилась на 12024 тыс. руб. В 2017 году рентабельность продаж предприятия увеличилась на 3,37 %.

Таблица 1 - Технико-экономические показатели ООО «Русские транспортные линии»

в тысячах рублей

Показатели	2016 год	2017 год	Изменение (плюс / минус)	Темп роста
1 Выручка от продажи	76681	97321	+20640	26,92
2 Себестоимость товаров	52782	59226	+6444	12,21
3 Прибыль от продажи	-2096	625	+2721	129,82
4 Прибыль до налогообложения	-2207	458	-2665	120,75
5 Чистая прибыль	-2207	338	+2545	119,65
6 Стоимость ОС	9332	17502	+8170	87,55
7 Стоимость активов	54041	66065	+12024	22,25
8 Численность ППС	112	125	+13	11,61
9 Производительность труда (1 : 8)	684,65	778,57	+93,92	13,72
10 Фондоотдача (1 : 6)	8,22	5,56	-2,66	-32,36
11 Оборачиваемость активов (1 : 7)	1,42	1,47	0,05	3,52
12 Рентабельность продаж, в процентах (3 : 1 × 100 %)	-2,73	0,64	+3,37	123,44

13 Затраты на рубль выручки от продажи, в процентах ( $2 : 1 \times 100 \%$ )	68,83	60,86	-7,97	-11,58
---	-------	-------	-------	--------

Финансовое положение экономического субъекта характеризуется системой показателей, отражающих способность экономического субъекта успешно функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, способность поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска свидетельствует о его устойчивом финансовом положении.

Далее предлагается рассмотреть структуру активов предприятия. Проведём анализ структуры активов ООО «Русские транспортные линии» в таблице 2, используя данные бухгалтерского баланса.

Таблица 2 - Анализ структуры активов

Показатели	Абсолют. значение, тыс. руб.		УВ, в процентах		Изменения		
	2016	2017	2016	2017	абсолютные, тыс. руб.	в УВ, в процентах	в изменении общего процента величин
ВОА	21424	31022	39,64	46,96	+9 598	+7,32	79,82
ОА	32617	35044	60,36	53,40	+2 427	-7,32	20,18
Итого	54041	66065	100	100	+12024	-	100
Коэффициент ВОА и ОА	1,52	1,13	-	-	-0,39	-	-

Данные таблицы 2 показывают, что в структуре баланса на конец периода наибольший удельный вес имеют оборотные активы их удельный вес составляет 53,04 %, но это на 7,32 % меньше, чем в прошлом периоде. Удельный вес внеоборотных активов увеличился на 7,32 % по сравнению с прошлым периодом. Общие изменения в структуре баланса составляют 12024. Из них наибольшее увеличение происходило во внеоборотных активах и составило 9598 или 79,82 % от общей структуры активов, что положительно. Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов больше 1, что

говорит о финансовой устойчивости предприятия и так же является положительным.

Структуру пассива характеризуется следующими коэффициентами:

– коэффициент автономии, который определяется как отношение реального собственного капитала к валюте баланса. Он должен быть больше или равен 1,5;

– коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала. Коэффициент должен быть меньше или равен 1.

Проведём анализ пассива организации в таблице 3, используя данные бухгалтерского баланса. Данные таблицы 3 показывают, что наибольший удельный вес в общей величине пассива занимает заёмный капитал. Его удельный вес на начало периода составляет 108,5 %, а на конец периода 98,2 %, что свидетельствует о том, что заёмный капитал уменьшился на 10,06 % или 6232 тыс. руб. Удельный вес собственного капитала увеличился на 10,03 % или 5193 тыс. руб. Коэффициент автономии и на начало, и на конец не соответствует нормативу и его значение увеличилось на 0,1 %. Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала на начало отчётного периода соответствует нормативу, а на конец периода уже не соответствует, однако его значение увеличилось на 66,9 %.

Таблица 3 – Анализ структуры пассива

Показатели	Абсолютные значения, тыс. руб.		УВ, в процентах		Изменения		
	на начало	на конец	на начало	на конец	абсолютные, тыс. руб.	в УВ, в процентах	в изменении общего процента величин
Собственный капитал	-4595	1198	-8,5	1,8	5193	10,03	45,5
Заёмный капитал	58636	64868	108,5	98,2	6232	-10,06	54,5
Итого	54041	66066	100	100	11425	-	100
Коэффициент автономии	-0,08	0,02	-	-	0,1	-	-
Коэффициент соотношения	-12,8	54,1	-	-	66,9	-	-

заемного собственного капитала	и							
--------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

Проанализируем финансовую устойчивость экономического субъекта используя бухгалтерский баланс:

- обобщающая величина запасов (строка 1210 + 1220);
- собственные оборотные средства = реальный собственный капитал – сумма внеоборотных активов – долгосрочная дебиторская задолженность;
- долгосрочные источники формирования запасов = собственные оборотные средства + долгосрочные обязательства;
- обобщающая величина основных источников формирования запасов = долгосрочные источники формирования запасов + краткосрочные заёмные средства.

Собственным оборотным средствам, долгосрочным источникам формирования запасов и основным источникам формирования запасов соответствует три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования:

- излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств;
- излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов;
- излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов. Проанализируем в таблице 4 финансовую устойчивость экономического субъекта по данным бухгалтерского баланса.

Таблица 4 – Анализ финансовой устойчивости по источникам средств для формирования запасов

в тысячах рублей

Показатели	Отчетный период	Предыдущий период	Показатели	Отчетный период	Предыдущий период
1	2	3	4	5	6
1 Общая величина запасов	2274	1957	1 Излишек или недостаток	-32 742	-29 947

			собственных оборотных средств			
2	Наличие собственных оборотных средств	-30 468	-27 990	2 Излишек или недостаток долгосрочных источников формирования запасов	32 770	30 660
3	Наличие долгосрочных источников формирования запасов	35 044	32 617	3 Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов	97 638	89 296
4	Общая величина основных	99 912	91 253	Излишек или недостаток общей	97 638	89 296

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
источников формирования запасов			величины основных источников формирования запасов		

Анализ показывает, что рассматриваемый нами экономический субъект характеризуется нормальной устойчивостью финансового положения, гарантирующий платёжеспособность предприятия. т.к. имеется недостаток собственных оборотных средств; излишек долгосрочных источников формирования запасов и излишек общей величины основных источников формирования запасов.

Рассмотрим в таблице 5 ликвидность бухгалтерского баланса ООО «Русские транспортные линии».

Таблица 5 – Анализ ликвидности баланса

в тысячах рублей

АКТИВ	Отчетный период	Предыдущий период	ПАССИВ	Отчетный период	Предыдущий период	Платежный излишек (+) или недостаток (-)	
A1	28474	17519	П1	64868	55136	-36394	-37617
A2	3651	11170	П2	0	3500	3651	7670
A3	2274	1957	П3	0	0	2274	1957
A4	31666	23395	П4	1198	-4595	30468	27990

Баланс	66066	54041	Баланс	66066	54041	-	-
--------	-------	-------	--------	-------	-------	---	---

Как видно из таблицы 5, соотношение первой и второй группы активов и пассивов не выполняется:  $A1 > П1$ ;  $A2 < П2$ ;  $A3 > П3$ ;  $A4 > П4$ .

Не выполнение данных показателей еще раз подтверждает, что экономический субъект не обладает необходимым уровнем собственных оборотных средств.

Кроме абсолютных показателей для оценки ликвидности и платёжеспособности рассчитаем относительные показатели:

– коэффициент абсолютной ликвидности характеризует мгновенную платёжеспособность экономического субъекта и показывает, какую часть краткосрочной задолженности он может покрыть за счёт имеющихся денежных средств и денежных эквивалентов, краткосрочных финансовых вложений, быстрореализуемых в случае необходимости. Норматив  $\geq 0,2$ ;

- коэффициент критической ликвидности показывает, какую часть текущей задолженности экономический субъект может покрыть в скорой перспективе при условии погашения краткосрочной дебиторской задолженности. Норматив  $0,8 - 1,0$ ;

– коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущей задолженности экономический субъект может покрыть при условии продажи имеющихся запасов с учётом компенсации произведённых затрат. Норматив  $\geq 1$ .

Рассчитаем коэффициенты ликвидности в таблице 6, используя данные бухгалтерского баланса.

Таблица 6 – Анализ коэффициентов ликвидности

Показатели	Отчетный период	Предыдущий период	Изменение (плюс / минус)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,4389	0,2988	0,1401
Коэффициент критической ликвидности	0,4489	0,2239	0,225
Коэффициент текущей	0,5049	0,4965	0,0084

ликвидности			
-------------	--	--	--

По данным таблицы 6 можно сделать выводы, что коэффициент абсолютной ликвидности соответствует нормативу и в отчётном периоде по сравнению с предыдущим увеличился на 0,1401, что положительно. Коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативу, но его уровень в отчетном периоде увеличивается на 0,0084. Для повышения данного коэффициента необходимо пополнять собственный капитал, а также обоснованно сдерживать рост внеоборотных активов и долгосрочной дебиторской задолженности.

По проведенному анализу, можно сделать следующие выводы. Следующие 5 показателей финансового положения и результатов деятельности ООО «Русские транспортные линии» имеют исключительно хорошие значения:

- чистая прибыль увеличились на 2058 тыс. руб. по сравнению с прошлым годом;
- замечен рост внеоборотных активов на 7,32 % или 9 598 тыс. руб. по сравнению с прошлым периодом;
- коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов больше 1, что говорит о финансовой устойчивости предприятия и так же является положительным;
- удельный вес собственного капитала увеличился на 10,03 % или 5193 тыс. руб., что безусловно положительно для организации;
- устойчивое финансовое положения, гарантирующее платёжеспособность предприятия;
- коэффициент автономии, и на начало, и на конец не соответствует нормативу и при этом имеет положительную динамику увеличения на 1 %;
- коэффициент абсолютной ликвидности соответствует нормативу и в отчётном периоде по сравнению с предыдущим увеличился на 0,1401, что положительно.

Приведенные ниже 5 показателей финансового положения и результатов

деятельности организации имеют отрицательные значения:

- коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативу;
- экономический субъект не обладает необходимым уровнем собственных оборотных средств;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности не укладывается в нормативное значение;
- прибыль до налогообложения уменьшилась на 2665 тыс. руб.;
- отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

## **2.2 Оценка факторов внешней и внутренней среды функционирования ООО «Русские транспортные линии»**

Стратегическое управление для российских предприятий набирает обороты.

Стратегическое управление строится на системе рыночных стратегий, мероприятиях в области организационно – экономических, правовых и трудовых сферах предприятия, которые направлены на получение рыночных преимуществ перед конкурентами.

Ключевым элементом при управлении предприятием для обеспечения экономической устойчивости и конкурентоспособности является такая система рыночных стратегий, которая позволит достичь главные цели предприятия.

Внутренняя среда предприятия – это внутренние ситуационные факторы, т.е. ресурсы предприятия, обеспечивающие поддержание предприятия изнутри. Внутренняя среда включает в себе потенциал, необходимый для функционирования предприятия, но в тоже время может быть источником проблем.

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность внешних факторов, способных оказывать достаточное влияние эффективность функционирования организации.

Применение SWOT-анализа позволяет определить, какие сильные стороны предприятия помогут бороться с угрозами и использовать



возможности внешней среды, а какие слабые стороны помешают это сделать. Достоинства SWOT-анализа – наглядность и простота схема проведения. К недостаткам анализа можно отнести то, что в пункты всех клеток попадает только самые очевидные факторы, при этом часть факторов пропадает, поскольку не может быть использована.

Разумеется использовать данные SWOT-анализа для комплексного и полноценного понимания влияния факторов внутренней и внешней среды рекомендуется вместе с результатами PEST-анализа и анализа основных конкурентов.

Стратегический анализ внутренней среды ООО «Русские транспортные линии» проведем с помощью SWOT-анализа, матрица которого представлена в таблице 7.

Внешняя среда ООО «Русские транспортные линии» представляет собой совокупность экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Таблица 7 - Матрица SWOT-анализа ООО «Русские транспортные линии»

	Внешняя среда	
	<b>Возможности:</b>	<b>Угрозы:</b>
Внутренняя среда	1 Появление новых рынков сбыта продукции и снижение барьеров выхода на внешние рынки, позволяющие увеличить товарооборот	1 Ослабление роста рынка 2 Неблагоприятные демографические изменения 3 Ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов 4 Усиление требований поставщиков 5 Нестабильность внешних условий
<b>Сильные стороны</b>	<b>Сильные стороны + возможности</b>	<b>Сильные стороны + угрозы</b>
1 Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью	Возможность привлекать дополнительные средства за счет выпуска векселей	Предприятие обязано вести бухгалтер и сдавать бухгалтерскую отчетность
2 Увеличение проводимых новых разработок на предприятии	Увеличение прибыли, создание благоприятных материальных условий для расширения основной деятельности	Уменьшение прибыли, рентабельности, возможность банкротства предприятия

	предприятия	
3 В структуре заемного капитала преобладают долгосрочные финансовые обязательства	Возможность работать на перспективу, увеличение финансовой устойчивости и платежеспособности	Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности
<b>Слабые стороны</b>	<b>Слабые стороны + возможности</b>	<b>Слабые стороны + угрозы</b>
1 Увеличение коммерческих расходов	Поиск снижения расходов предприятия	Уменьшение прибыли и снижение рентабельности
2 Рост вне оборотных активов и их преобладание в активах предприятия	Наращивание мощностей предприятия	Обездвиживание капитала предприятия, снижение оборачиваемости
3 Преобладание кредиторской задолженности над дебиторской	Возможность снижения кредиторской задолженности, поиск альтернативных источников дохода	Снижение финансовой устойчивости, снижение оборачиваемости
4 Неликвидный баланс, низкая финансовая устойчивость, деловая активность и платежеспособность, отсутствие нераспределенной прибыли	Рост прибыли, поиск снижения расходов предприятия, улучшение финансовой устойчивости, рост деловой активности и платежеспособности предприятия	Угроза финансового кризиса и банкротства предприятия, отказ сотрудничества инвесторов, кредиторов и партнеров, рост текучести кадров
5.Основной источник формирования пассивов предприятия – заемные средства	Поиск сотрудничества с новыми инвесторами, кредиторами, партнерами и акционерами, налаживание старых «связей»	Если стоимость чистых активов окажется ниже УК – необходимо будет сокращать УК

При анализе внешней среды организации проводится анализ макроокружения, а именно: анализируется общая обстановка в стране, анализ отрасли, анализ структуры рынка по сегментам, анализ конкурентов, действующих в отрасли, анализ спроса и предложения, возможности и угрозы, обусловленные тенденциями развития макроокружения. Общая обстановка в стране либо способствует, либо препятствует достижению целей организаций.

Далее проводится анализ существенных факторов, которые могут повлиять на финансовое положение компании. К таким факторам можно отнести:

- нестабильность экономического законодательства, условий инвестирования и использования прибыли;
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или отдельных регионах;
- страновые риски;

- изменение условий существующих финансовых соглашений;
- более медленный рост объемов производства и продаж, чем было запланировано;
- ухудшение положения в российской экономике;
- реализация новых деловых возможностей, требующих существенных вложений.

Стратегический анализ внешней среды ООО «Русские транспортные линии» проведем с помощью PEST-анализа. PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления социальных (S), технологических (T), экономических (E), политических (P) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию предприятия. Матрица PEST – анализа представлена в таблице 8. При этом каждый из крупных факторов делится на более мелкие. Анализ каждого фактора позволяет системно проанализировать внешнюю среду на предприятие и выявить их взаимосвязь между собой.

В каждой подгруппе факторов представлены по 4 факторы, которые по мнению автора являются наиболее соответствующими и актуальными.

Таблица 8 - Матрица PEST-анализа ООО «Русские транспортные линии»

Фактор	Прогнозные оценки по периодам времени	
	2020	2025
1	2	3
<b>1 Социальные факторы</b>		
1 Демографические тенденции	Отрицательный естественный прирост населения (смертность превышает рождаемость), что может привести к снижению высококвалифицированных специалистов на рынке труда	Необходима заинтересованность государства в росте и стимулировании рождаемости, улучшении качества медицины, иначе будет еще больший отрицательный прирост
2 Социальные ценности и социальные группы населения	Низкий уровень благосостояния и жизни людей, что влияет на перераспределение социальных слоев населения, Для предприятия это нарастание социального недовольства своих сотрудников	Еще больше увеличится разница между доходами «богатых» и «бедных» без принятия государством соответствующих мер
3 Изменение предпочтений потребителя	Предпочтения потребителя могут сместиться в сторону других производителей из-за лучшего качества продукции, более	Если ООО «РТЛ» не будет учитывать требования рынка, потребителей, стремиться поставить на рынок

	выгодных условий, что снизит рентабельность и конкурентоспособность	конкурентоспособную продукцию, то его вытеснят конкуренты
4 Активность потребителей	Снижение активности потребителей снизит доход и прибыль предприятия	Необходимо стимулировать потребителей с помощью программ, акций, цен, качеством продукции

## 2 Экономические факторы

1 Экономический рост, уровень инфляции, уровень жизни	Сейчас экономический рост 1,5 %, уровень жизни населения очень низкий, реальный уровень инфляции очень высокий	Тенденция сохранится, если правительство не предпримет соответствующих мер, может произойти революция среди бедного населения
2 Процентная ставка и доступность кредитов	Сейчас процентная ставка не позволяет всем воспользоваться крупными кредитами	Ставка может меняться в зависимости от политики Центрального банка РФ
3 Налоговая и кредитная политика государства	Сейчас ведется активная политика в области развития промышленности России	Стимулирования со стороны государства не достаточно, необходимы изменения на самом предприятии
4 Покупательская способность	Покупательская способность снижается, за счет снижения уровня жизни населения, прекращения действия социальных программ	Тенденция сохранится без вмешательства государства или улучшения конкурентных позиций ООО «РТЛ»

## 3 Технологические факторы

1 Появление новых технологий	Внедрение новых технологий потребует дополнительных расходов, с другой стороны те потребители, которые следят за	Конкуренты также внедряют новые технологии, и если ООО «РТЛ» не будет стремиться меняться, внедрять новшества, то
------------------------------	--	---

Продолжение таблицы 8

1	2	3
	новинками, захотят их приобрести, что повысит продажи предприятия	будет вытеснено конкурентами
2 Темпы ухода старых видов продукции из промышленности и тенденции замены их новыми	Темпы ухода достаточно слабые, поскольку продуктовая линейка 2005 - 2010 гг. пользуется до сих пор с небольшими изменениями	Необходимо разрабатывать новые виды продукции, или улучшать качественно уже существующие, иначе конкуренты будут вытеснять с рынка
3 Финансирование на НИОКР	Предприятие должно стремиться о выделении на НИОКР около 3 % от прибыли, но при отрицательной чистой прибыли – это не реально	Необходимо выделение на НИОКР около 3 % от прибыли иначе конкуренты вытеснят предприятие с рынка
4 Состояние материально-технической базы предприятия	Материально-техническая база предприятия находится на среднем уровне, частично используется старое	Необходимо вовремя осуществлять переоснащение материально-технической базы для поддержания

	оборудование	конкурентоспособности
<b>4 Политические факторы</b>		
1 Политика в области борьбы с монополией	Ужесточение антимонопольной политики государства приводит к стимулированию конкуренции	Монополии также будут пресекаться
2 Мировая обстановка	Международная обстановка нестабильна, особенно в ситуации с санкциями	Обстановка может «накалиться», перейти в военные действия, что отрицательно скажется на развитии промышленности
3 Тенденции к нестабильности, коррупции, насилию в стране	Политика направлена на стабильность, отсутствие коррупции, избежание конфликтных ситуаций в стране и за рубежом	Политика также будет направлена на достижение стабильности в стране, в частности на развитие промышленности
4 Выборы, приход к власти новых руководителей	Ближайшие выборы в Госдуму состоятся в 2021 г., а Президента РФ в 2024 г. До этого периода приход новых руководителей возможен только революционным путем	В России революционного настроения не наблюдается, дальнейшее развитие страны будет зависеть от действий государственной власти

Далее в рамках оценки внешней среды предлагается провести анализ конкурентоспособности исследуемой организации. Для этого представим основных конкурентов организации в следующей таблице 9. Бальная оценка по основным конкурентным позициям была сделана на основе анализа ранее проводившегося маркетингового исследования.

Таблица 9 - Оценка основных конкурентов ООО «Русские транспортные линии»

Показатели конкурентоспособности	ООО «Русские транспортные линии»	Конкуренты		
		ООО «Имплекс»	ООО «Антея»	ООО «Русские транспортные линии»
Качество услуг	4	4	3	4
Качество продукции	4	4	4	4
Ассортимент	2	3	3	3
Цены и способность к ценовой конкуренции (1 - высокая, 5 - низкая)	5	4	3	4
Производственные мощности	2	4	3	5
Реклама (маркетинг)	3	4	4	4
Персонал	5	5	5	5
Дополнительные услуги	3	4	3	3
Степень охвата рынка	2	3	2	2
Финансовая устойчивость	2	4	3	2

Репутация компании (имидж)	4	4	3	3
Общий итог:	36	39	36	39

Таким образом, анализируя таблицу 9 можно отметить, что ООО «Русские транспортные линии» опережает своих конкурентов по таким показателям, как низкая цена. Среди проблемных составляющих следует выделить слабое развитие производственных мощностей, узкий ассортимент, низкая финансовая устойчивость и слабая рекламная деятельность.

Характеристика основных рыночных сил, действующих на ООО «Русские транспортные линии» приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Рыночные силы, действующие на ООО «Русские транспортные линии» и его главных конкурентов

Элементы модели пяти сил конкуренции	ООО «Русские транспортные линии»	ООО «Имплекс»	ООО «Антея»	ООО «Русские транспортные линии»
1	2	3	4	5
1 Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов	Конкурентная борьба при равных возможностях	Давление есть, но серьезных угроз пока нет	Конкурентная борьба при равных возможностях	Конкурентная борьба при равных возможностях
2 Угрозы со стороны потенциальных «новых	Фирма способна удержать потенциальных	Защита от прихода новых конкурентов,	Защита от прихода новых конкурентов,	Фирма не способна удержать

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
игроков» на рынке	конкурентов от прихода на рынок	обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба	обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба	потенциальных конкурентов от прихода на рынок
3 Появление товаров заменителей	Угроза появления товаров-заменителей	Угроза появления товаров-заменителей	Угроза появления товаров-заменителей	Угроза появления товаров-заменителей
4 Экономический потенциал покупателей	Рост доходов покупателей позволяет увеличивать прибыль	Рост доходов покупателей увеличивает прибыль	Рост доходов покупателей увеличивает прибыль	Рост доходов покупателей увеличивает прибыль
5 Экономический	Давление со	Давление со	Давление со	Давление со

потенциал поставщиков	стороны поставщиков	стороны поставщиков	стороны поставщиков	стороны поставщиков
-----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Как видно из таблицы 10, наибольшее давление со стороны рыночных сил испытывают ООО «Русские транспортные линии» и «Улов».

Анализ конкурентоспособности ООО «Русские транспортные линии» на основе концепции М. Портера (модель пяти сил конкуренции) представлен в таблице 11.

Так, на ООО «Русские транспортные линии» наибольшее влияние оказывает интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов, угрозы со стороны «новичков» на рынке, экономический потенциал потребителей, появление товаров-заменителей (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ конкурентоспособности ООО «Русские транспортные линии» на основе концепции М. Портера (модель пяти сил конкуренции)

Элементы модели пяти сил конкуренции	Баллы			
	ООО «Русские транспортные линии»	ООО «Имплекс»	ООО «Антея»	ООО «Русские транспортные линии»
1	2	3	4	5
1 Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов	3,3	2,1	2,9	3,5

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
2 Угрозы со стороны потенциальных «новичков» на рынке	2,8	2,2	2,6	2,8
3 Появление заменителей	2,0	2,0	2,0	2,0
4 Экономический потенциал потребителей	3,1	2,8	3,0	3,1
5 Экономический потенциал поставщиков	2,1	2,0	2,0	2,2
Сумма значений рейтингов	13,3	11,10	12,50	13,6

Таким образом, анализ основных показателей указывает на необходимость наращивания объемов предоставляемых товаров и услуг,

снижения их себестоимости, роста прибыли, рентабельности, а также оптимизацию запасов, минимизацию затрат, обеспечение эффективного контроля за движением денежных средств.

ООО «Русские транспортные линии» необходимо расширять географию своего присутствия на рынке, расширять ассортимент, проводить маркетинговые исследования для выявления предпочтений потребителей.

ООО «Русские транспортные линии» для поддержания конкуренции среди существующих конкурентов должен продолжать инвестировать в бизнес, за счет чего будет увеличиваться рыночная доля. Для подавления угрозы со стороны «новичков» на рынке компания должна применять оборонительные и наступательные мероприятия с целью защиты своей доли. Для защиты от появления товаров-заменителей компания должна расширять свой ассортимент. Также ООО «Русские транспортные линии» должен налаживать более крепкие связи с поставщиками и увеличивать количество услуг для привлечения большего количества покупателей.

Анализ конкурентоспособности показал, что ООО «Русские транспортные линии» опережает своих конкурентов по таким показателям, как низкая цена. Среди проблемных составляющих следует выделить слабое развитие рекламной деятельности, узкий ассортимент.

Риски потери конкурентоспособности за счет появления на рынке новых игроков ООО «Русские транспортные линии» может снизить путем развития собственного бренда как стабильного и надежного партнера в сфере оказываемых предприятием услуг и реализуемой продукции за счет развития программы маркетинговых коммуникаций и оптимизации финансирования.

Проведенный краткий анализ внутренней и внешней среды ООО «Русские транспортные линии» позволяет выделить следующие проблемы на предприятии:

- низкая финансовая устойчивость, низкая деловая активность, платежеспособность предприятия;
- неликвидный баланс предприятия, низкие показатели ликвидности и



рентабельности;

- увеличение коммерческих расходов, отсутствие нераспределенной прибыли;
- значительное преобладание внеоборотных активов над оборотными, рост внеоборотных активов;
- значительное преобладание заемного капитала над собственным капиталом;
- преобладание кредиторской задолженности над дебиторской (пассивное сальдо);
- необходимость в стимулировании потребителей с помощью программ, акций, привлекательных цен, качества продукции.

### **2.3 Анализ уровня экономической безопасности и выявление потенциальных угроз ООО «Русские транспортные линии»**

В целях определения уровня экономической безопасности предприятия представляется необходимым обозначить основные показатели внутренней и внешней среды, которые будут учитываться при оценке и приняты в расчётную часть.

Необходимым условием эффективного управления экономической безопасностью на основании указанных показателей также служит установление критериев или пороговых значений.

К основным направлениям диагностики составляющих элементов экономической безопасности:

- финансовая (расчет ликвидности, анализ кредиторской и дебиторской задолженности, финансовой стойкости и т.д.; анализ безопасности может осуществляться с помощью модели Е. Альтмана);
- кадровая (анализируется отток кадров, текучесть кадров, квалификационный уровень и т.д.);
- технологическая (уровень прогрессивности технологий, продукции, уровень технологического потенциала и т.д.);
- рыночная (анализируется доля рынка, позиция предприятия,

способность адаптации к изменениям на рынке и т.д.);

- информационная (анализируется степень охраны коммерческой тайны, информационная безопасность и т.д.).

Таблица 12 – Показатели экономической безопасности предприятия

Составляющая оценки	Показатель
Финансовая	Динамика финансовых результатов
	Рентабельность деятельности
	Расчет чистых активов
	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности
	Коэффициент соотношения собственных и заемных средств
Кадровая	Производительность труда
	Уровень образования и квалификации
	Отток кадров
Технологическая	Степень износа основных фондов
	Использование инноваций
	Прогрессивность продукции
Рыночная	Конкурентоспособность компании
	Доля рынка
	Способность к изменениям рыночной среды
Информационная	Охрана коммерческой тайны
	Информационная безопасность

Финансовая составляющая.

Проанализируем с помощью горизонтального и вертикального анализа динамику финансовых результатов и их структуру в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ финансовых результатов ООО «Русские транспортные линии»

Показатели	Абсолютное значение			Структура		
	предыду щий период	отчетн ый период	отклон ение (плюс / минус)	предыд ущий период	отчетн ый период	отклон ение (плюс / минус)
Валовая прибыль	23899	38095	14196	-	-	-
Прибыль от продаж	-2096	625	2721	-94,97	136,4	231,37
Сальдо прочих доходов и расходов	-111	-167	-278	5,03	-36,5	-31,47
Прибыль до налогообложения	-2207	458	2665	100	100	-
Чистая прибыль	-2207	338	2545	-	-	-

По рассчитанным данным можно сделать вывод о том, что в целом по всем показателям в отчётном периоде произошло увеличение. Чистая прибыль в ООО «Русские транспортные линии» в 2017 году увеличилась на 2545 тыс. руб., по сравнению с предыдущим и составила 338 тыс. руб., что положительно. Кроме того, прибыль до налогообложения в данной организации увеличилась в отчётном периоде на 2665 тыс. руб. и составила 458 тыс. руб. Так же произошло значительное увеличение валовой прибыли на 14 196 тыс. руб. В свою очередь сальдо прочих доходов и расходов уменьшились на 278 тыс. руб.

Полученные показатели свидетельствуют об устойчивом финансовом положении фирмы, так как наблюдается устойчивый темп роста объемов реализации по годам.

Исходя их данных отчёта о финансовых результатах и бухгалтерского баланса в таблице 14 рассчитаем рентабельность ООО «Русские транспортные линии».

Таблица 14 – Рентабельность продаж и активов предприятия

Показатель	формула	Отчётный период	Предыдущий период
Рентабельность продаж	$\text{Чистая прибыль} : \text{Выручка} \times 100 \%$	0,35	-2,24
Рентабельность активов	$\text{Чистая прибыль} : \text{среднегодовая величина активов} \times 100 \%$	1,02	6,36
Рентабельность собственного капитала	$\text{Чистая прибыль} : \text{Среднюю величину собственного капитала} \times 100 \%$	-14,71	-28,1

По рассчитанным данным можно сделать вывод о том, что рентабельность продаж по сравнению с 2016 годом увеличилась на 2,59 %. Рентабельность активов уменьшилась на 5,34 %. Так же увеличилась рентабельность собственного капитала на 42,81 %, что положительно для организации.

Изменение чистых активов позволяет оценить финансовое состояние предприятия, платежеспособность и уровень риска банкротства. Методика оценки чистых активов регламентирована законодательными актами и служит инструментом диагностики риска банкротства компаний.

В состав активов входят внеоборотные и оборотные активы за исключением задолженности учредителей по взносам в уставной капитал и затрат на выкуп собственных акций. Пассивы включают в себя краткосрочные и долгосрочные обязательства за исключением доходов будущих периодов. Расчет имеет следующий вид, формула (1):

$$\text{ЧА} = (\text{A1} + \text{A2} - \text{ЗУ} - \text{ЗВА}) - (\text{П2} + \text{П3} - \text{ДБП}), \quad (1)$$

где ЧА – стоимость чистых активов предприятия;

A1 – внеоборотные активы предприятия;

A2 – оборотные активы;

ЗУ – задолженности учредителей по взносам в уставной капитал;

ЗВА – затраты по выкупу собственных акций;

П2 – долгосрочные обязательства

П3 – краткосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов.

Рассчитаем стоимость чистых активов ООО «Русские транспортные линии» в таблице 15.

Таблица 15 – Расчёт стоимости чистых активов ООО «Русские транспортные линии»

Показатель	2017 г.	2016 г.	2015 г.
Чистые активы	1198	-4595	2435

По рассчитанным данным можно сделать вывод о том, что стоимость ЧА в 2016 году резко упала на 7030 тыс. руб., а в 2017 году снова увеличилась и составляет 1198 тыс. руб., что на 5793 тыс. руб. больше предыдущего периода, что говорит о хорошем финансовом состоянии на данный момент.

Далее необходимо произвести расчеты соотношения дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Русские транспортные линии».

Таблица 16 – Сравнение дебиторской и кредиторской задолженности

Показатель	2016 г.	2017 г.
1 Дебиторская задолженность, тыс. руб.	13141	4295
2 Кредиторская задолженность, тыс. руб.	54475	64241
3 Разница показателей, тыс. руб. (стр. 1 - стр.2)	-41334	-59946
4 Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности (стр. 1 : стр. 2)	0,24	0,06

Согласно представленным выше расчетам можно утверждать, что нормативные соотношения не соблюдаются (0,9 - 1,0). Кредиторская задолженность в 2017 году превысила дебиторскую на 94 %. Это значит, что у предприятия потенциально могут возникнуть серьезные трудности в погашении собственных задолженностей перед кредиторами. Более того, согласно расчетам, можно наблюдать тенденцию увеличения разрыва между дебиторской задолженностью и кредиторской по итогам 2017 года, так как дебиторская задолженность снизилась, а кредиторская при этом возросла. Это является неблагоприятной тенденцией.

Согласно расчетам из предыдущего раздела настоящей ВКР удалось установить, что в 2016 и в 2017 годах соотношение заемного и собственного капитала также было неоптимальным и находилось далеко за пределами нормативных значений (пределы нормативных значений – 0,7-1). Так, в 2016 и в 2017 году значение данного коэффициента составляло -12,8 и 54,1 соответственно. Это является подтверждением наличия рисков неплатежеспособности и нарушения финансовой устойчивости у предприятия.

Кадровая составляющая.

В качестве одного из показателей, отражающих эффективность использования трудовых ресурсов, рассчитана показатель выработки, как ключевой в отражении производительности труда стоимостным методом – отношении выручки от реализации к средней численности работников. Ниже в таблице 17 представлена динамика данного показателя за два последних года.

Таблица 17 – Расчет производительности труда (выработки) ООО «Русские транспортные линии» стоимостным методом

Показатель	2016 г.	2017 г.	Прирост, в
------------	---------	---------	------------

			процентах
1 Выручка предприятия, тыс. руб.	76881	97321	26,5
2 Среднесписочная численность персонала, ед.	36	44	22,2
3 Показатель производительности труда (выработки) (стр. 1 : стр. 2), тыс. руб.	2135	2211	3,5

В связи с ростом объемов реализованной продукции растет и производительность труда. Для достижения поставленных финансовых целей бизнеса (а это расширение рынка сбыта) больше не требуется увеличивать численность работников предприятия. Как показывают данные расчета, все рассматриваемые показатели в отчетном периоде увеличились, рост выработки был зафиксирован на 3,5 %, что является подтверждением того, что за отчетный период производительность труда на предприятии не сократилась.

Коэффициент постоянства персонала кадров в 2016 и в 2017 году составил 0,79 и 0,82 соответственно.

В качестве положительного фактора можно рассматривать довольно большой стаж работы управляющего персонала в данной сфере деятельности и наличие высшего образования у 70 % сотрудников предприятия.

Технологическая составляющая.

В качестве оценки технологической составляющей в структуре комплексной экономической безопасности исследуемого предприятия рассчитаем значения износа основных фондов компании и обозначим уровень использования инновации и степень прогрессивности продукции.

В таблице 18 приведем значения показателей стоимости и накопленной амортизации по основным фондам ООО «Русские транспортные линии».

Таблица 18 – Стоимость ОС предприятия и начисленная по ним амортизация

Показатели	Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Сумма начисленной амортизации, тыс. руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб.
Производственные помещения	10205	4012	6193
Оборудование	4103	1007	3096
Транспортные средства	3081	2016	1065
Прочее	2026	1035	991
ИТОГО:	19416	8070	11345

На основе представленных выше показателей рассчитаем коэффициенты износа и годности имущества предприятия.

Таблица 19 – Расчёт коэффициентов годности и износа имущества ООО «Русские транспортные линии»

в процентах

Показатели	Коэффициент износа		Коэффициент годности	
	расчет	результат	расчет	результат
Производственные помещения	4012 тыс. руб. : 10205 тыс. руб. × 100 %	39	6193 тыс. руб. : 10205 тыс. руб. × 100 %	61
Оборудование	1007 тыс. руб. : 4103 тыс. руб. × 100 %	25	3096 тыс. руб. : 4103 тыс. руб. × 100 %	75
Транспортные средства	201.600 тыс. руб. : 3081 тыс. руб. × 100 %	65	1065 тыс. руб. : 3081 тыс. руб. × 100 %	35
Прочее	103.540 тыс. руб. : 2026 тыс. руб. × 100 %	51	991 тыс. руб. : 2026 тыс. руб. × 100 %	49
ИТОГО	807.063 тыс. руб. : 19416 тыс. руб.	42	11345 тыс. руб. : 19416 тыс. руб.	58

На основании представленных расчетов можно сделать заключение, что степень изношенности производственных помещений Общества соответствует нормативным значениям и составила в 2017 году 39 %. Техническое состояние оборудования можно оценить, как хорошее – степень износа составила 25 %. Коэффициент износа по подгруппе транспортные средства самый большой на предприятии – 65 %, что свидетельствует о достаточно высокой степени физического и морального устаревания данного имущества. Среднее состояние износа имущества предприятия в 2017 году составило 42 %, что может быть расценено как удовлетворительное состояние.

Касаемо использования инноваций и прогрессивности продукции предприятия можно отметить, что продукция, реализуемая компанией, традиционно обладает достаточно хорошими качественными характеристиками и является привлекательной для потребителей исходя из соотношения «цена-качество». Однако, использование инноваций в компании затруднено – об этом

свидетельствуют и предыдущие расчеты, подтверждающие достаточно высокую степень износа производственного имущества компании, а также отсутствие инвестиций в более прогрессивное энергосберегающее оборудование и в более экономичные технологии, способные повысить рентабельность деятельности компании.

Рыночная составляющая.

Для оценки рыночной составляющей воспользуемся данными, полученными в ходе расчетов в предыдущем пункте ВКР. Полученные результаты оценки позволяют утверждать, что по отношению к основным выделяемым конкурентам конкурентоспособность предприятия находится на приемлемом уровне. Среди выделяемых компаний – ООО «Имплекс», ООО «Антея» и ООО «Русские транспортные линии» исследуемая организация уступает в оценке конкурентоспособности только одной организации – ООО «Русские транспортные линии».

Таблица 20 – Оценки конкурентоспособности ООО «Русские транспортные линии» по отношению к основным выделяемым конкурентам

Элементы для оценки конкурентоспособности	Баллы			
	ООО «Русские транспортные линии»	ООО «Имплекс»	ООО «Антея»	ООО «Русские транспортные линии»
1	2	3	4	5
Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов	3,3	2,1	2,9	3,5
Угрозы со стороны потенциальных «новичков» на рынке	2,8	2,2	2,6	2,8
Появление заменителей	2,0	2,0	2,0	2,0

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
Экономический потенциал потребителей	3,1	2,8	3,0	3,1
Экономический потенциал поставщиков	2,1	2,0	2,0	2,2
Сумма значений рейтингов	13,3	11,10	12,50	13,6



ООО «Русские транспортные линии» необходимо расширять географию своего присутствия на рынке, расширять ассортимент, проводить маркетинговые исследования для выявления предпочтений потребителей.

В настоящий момент рыночная доля предприятия не превышает 5 % от совокупного регионального рынка предприятий, реализующих сопоставимую продукцию. Данная оценка сделана на основе отраслевых обзоров, находящихся в распоряжении предприятия.

ООО «Русские транспортные линии» для поддержания конкуренции среди существующих конкурентов должен продолжать инвестировать в бизнес, за счет чего будет увеличиваться рыночная доля. Для подавления угрозы со стороны «новичков» на рынке компания должна применять оборонительные и наступательные мероприятия с целью защиты своей доли. Для защиты от появления товаров-заменителей компания должна расширять свой ассортимент. Также ООО «Русские транспортные линии» должен налаживать более крепкие связи с поставщиками и увеличивать количество услуг для привлечения большего количества покупателей.

Способность к изменениям рыночной среды может быть оценена как средняя с учетом анализа факторов внешней среды в предыдущем пункте ВКР. Так, согласно проведенному SWOT и PEST анализам с учетом постепенной стабилизации внутренней экономической ситуации в РФ, достижения показателей макроэкономической стабильности, ожидания стабильной политической обстановки в прогнозный период и рост рынков сбыта можно ожидать достаточно стабильного развития отрасли, серьезных потрясений в настоящий момент не предвидится. Однако, с учетом технологического отставания (большой коэффициент износа основных фондов предприятия и отсутствия вложений в НИОКР и новые эффективные технологии) ООО «Русские транспортные линии» также может столкнуться в ближайшем будущем с рисками потери конкурентоспособности в виду слабой возможности в кратчайшие сроки диверсифицировать свое производство в виду вышесказанного. Таким образом, способность к изменениям рыночной среды в

настоящий момент может быть оценена как низкая.

Информационная составляющая.

Оценка информационной составляющей складывается из оценки степени охраны коммерческой тайны на предприятии и общей информационной безопасности. Охрана коммерческой тайны на предприятии обеспечивается подписанием сотрудников Соглашений о неразглашении коммерческой информации в период трудоустройства и спустя 3 года после его окончания. Порядок определения, что является именно коммерчески значимой информацией не регламентирован.

Общая информационная безопасность предприятия специальным образом не обеспечивается, так как предприятие не сталкивается в своей деятельности с острой необходимостью контроля входящих и исходящих поток информации. Расчетные операции в сети (с применением механизмов эквайринга) практически не осуществляются. Расчеты с поставщиками и получение оплаты по договорам за реализацию продукции осуществляется на расчетные счета предприятия в обслуживающих банках с применением технологий ДБО («Банк-Клиент»). Однако данная часть процесса в большей степени находится в зоне ответственности банка: специальное программное обеспечение, кроме стандартного набора Антивирусных средств защиты сотрудниками, осуществляющими расчетные операции и их учет, не используется.

Таким образом, оценка информационной составляющей может быть дана как достаточно высокая, с учетом минимальных рисков к несанкционированному доступу к денежным средствам предприятия и стратегически важной информации.

При оценке состояния экономической безопасности в динамике выделяют следующие несколько этапов. стабильный, предкризисный, кризисный и критический этапы.

Таблица 21 – Оценка состояния экономической безопасности предприятия

Этапы	Характеристика
-------	----------------

Стабильный	Индикаторы экономической безопасности находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близка установленным нормам и стандартам
Предкризисный	Несоответствие хотя бы одного из индикаторов экономической безопасности пороговому значению, а другие приблизились к барьерным значениям. При этом не были утрачены технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства путем принятия мер предупредительного характера
Кризисный	Несоответствие большинства основных индикаторов экономической безопасности пороговому значению, появляются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие истощения технического ресурса оборудования и площадей, сокращения персонала
Критический	Нарушаются все барьеры, отделяющие стабильное и кризисное состояния развития производства, а частичная утрата потенциала становится неизбежной и неотвратимой

Далее представим воедино полученную информацию для оценки совокупного уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» методом бальной оценки.

Таблица 22 – Оценка состояния экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии»

Блок оценки	Показатели	В норме / не соответствует	Оценка блока
1	2	3	4
Финансовый компонент	Динамика финансовых результатов	В норме	Предкризисный
	Рентабельность деятельности	В норме	
	Расчет чистых активов	В норме	
	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	Не соответствует	
Кадровый компонент	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Не соответствует	Стабильный
	Производительность труда	В норме	
	Уровень образования и квалификации	В норме	
	Отток кадров	В норме	

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
Технологический компонент	Степень износа основных фондов	В норме	Кризисный
	Использование инноваций	Не соответствует	
	Прогрессивность продукции	Не соответствует	
Рыночный компонент	Конкурентоспособность компании	В норме	Предкризисный
	Доля рынка	В норме	

	Способность к изменениям рыночной среды	Не соответствует	
Информационный компонент	Охрана коммерческой тайны	В норме	Стабильный
	Информационная безопасность	В норме	

На основании полученных оценок по каждому блоку (компоненту) определим совокупную оценку уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии». Проведем оценку бальным методом. Ранжирование баллов будет следующим:

- 2 балла – критический уровень;
- 3 балла – кризисный уровень;
- 4 балла – предкризисный уровень;
- 5 баллов – стабильный уровень.

Далее определим весовое значение каждого блока (компонента) в итоговом расчете:

- финансовый компонент – 0,3;
- кадровый компонент – 0,15;
- технологический компонент – 0,2;
- рыночный компонент – 0,2;
- информационный компонент – 0,15.

Формула расчета будет следующей (2):

$$\text{УЭ.Б.} = (\text{Фк} \times \text{k}) + (\text{Кк} \times \text{k}) + (\text{Тк} \times \text{k}) + (\text{Рк} \times \text{k}) + (\text{Ик} \times \text{k}), \quad (2)$$

где  $\text{Фк}$  - бальная оценка финансового компонента;

$\text{Кк}$  - бальная оценка кадрового компонента;

$\text{Тк}$  - бальная оценка технологического компонента;

$\text{Рк}$  - бальная оценка рыночного компонента;

$\text{Ик}$  - бальная оценка информационного компонента;

$\text{k}$  – весовое значение каждого принимаемого в расчет показателя.

Таким образом, представим результаты проведенного расчета:

$$\text{УЭ.Б.} = (4 \times 0,3) + (5 \times 0,15) + (3 \times 0,2) + (4 \times 0,2) + (5 \times 0,15) = 1,2 + 0,75 + 0,6 + 0,8 + 0,75 = 4,1.$$

По результатам произведенного расчета было выявлено, что средняя бальная оценка индикатора экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» составляет 4,1 балла, что соответствует следующему уровню – «Предкризисный уровень». Прогноз – негативный, так как значение данного показателя находится ближе к нижней границе предела.

Таким образом, проведя анализ различных направлений финансовой деятельности ООО «Русские транспортные линии», можно спрогнозировать угрозы экономической безопасности предприятия на долгосрочный период.

Для исследуемого предприятия можно выделить следующие потенциальные угрозы:

- сокращение темпов роста рынка;
- ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов в рамках политики привлечения иностранных инвестиций в экономику региона через механизмы ТОСЭР и СПВ;
- снижение финансовой устойчивости, потеря платежеспособности;
- технологическое отставание, ведущее к потере конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции.

Данные угрозы были выявлены в ходе проведенного анализ факторов внутренней и внешней среды функционирования предприятия, а также коррелируют с результатами проведенной оценки уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии».

Таким образом, для предотвращения вышеуказанных угроз ООО «Русские транспортные линии» и повышения уровня экономической безопасности предприятия необходимо разработать комплекс мер, направленных на купирование данных угроз, рассчитать стоимость реализации программы данных мер и провести оценку уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» в прогнозном периоде.



### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

#### 3.1 Направления совершенствования экономической безопасности предприятия

Итак, по итогам предыдущей главы ВКР было установлено, что основные угрозы снижения уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» представляют собой совокупность рыночных, финансовых и технологических факторов. К числу данных угроз были отнесены:

- сокращение темпов роста рынка;
- ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов в рамках политики привлечения иностранных инвестиций в экономику региона через механизмы ТОСЭР и СПВ;
- снижение финансовой устойчивости, потеря платежеспособности;
- технологическое отставание, ведущее к потере конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции.

Также было установлено, что следующие показатели, принятые в расчетную оценку уровня экономической безопасности были нарушены, либо входили в группу риска:

- финансовый блок оценки:
  - а) соотношение дебиторской и кредиторской задолженности;
  - б) коэффициент соотношения заемных и собственных средств;
- технологический блок оценки:
  - а) использование инноваций;
  - б) прогрессивность продукции;
- рыночный блок оценки:
  - а) способность к изменениям рыночной среды.

В таблице 23 представлен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование экономической безопасности ООО «Русские транспортные

линии:»

Таблица 23 – Программа мероприятий по совершенствованию экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии»

Мероприятие	Нейтрализуемая угроза	Целевые показатели
<p>1 Улучшение соотношения заемных и собственных средств:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- путем увеличения уставного и добавочного капитала организации;</li> <li>- формирование в прогнозном периоде резервных фондов;</li> <li>- за счет погашения непокрытого убытка средствами добавочного капитала</li> </ul>	<p>Снижение финансовой устойчивости, потеря платежеспособности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соотношение дебиторской и кредиторской задолженности</li> <li>- коэффициент соотношения заемных и собственных средств</li> </ul>
<p>2 Оптимизация расходов (управленческих и коммерческих) и себестоимости продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение неэффективных статей расходов;</li> <li>- автоматизация части производственных и управленческих процессов за счет внедрения современной ERP-системы SAP «Crystal Server analytics Edition» и более технологичной производственной линии.</li> </ul>	<p>Снижение финансовой устойчивости, потеря платежеспособности</p> <p>Технологическое отставание, ведущее к потере конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соотношение дебиторской и кредиторской задолженности</li> <li>- коэффициент соотношения заемных и собственных средств</li> <li>- использование инноваций</li> <li>- прогрессивность продукции</li> </ul>
<p>3 Диверсификация производственных возможностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- открытие цеха по производству тротуарной плитки с производительностью более 10000 м<sup>2</sup>/в месяц готовой продукции</li> </ul>	<p>Сокращение темпов роста рынка</p> <p>Ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов в рамках политики привлечения иностранных инвестиций в экономику региона через механизмы ТОСЭР и СПВ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к изменениям рыночной среды</li> </ul>
<p>4 Разработка и внедрение программы маркетингового продвижения предприятия и производимой им продукции</p>	<p>Сокращение темпов роста рынка</p> <p>Ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов в рамках политики привлечения иностранных инвестиций в</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к изменениям рыночной среды</li> </ul>



	экономику региона через механизмы ТОСЭР и СПВ	
--	---	--

Представленный в таблицы комплекс мероприятий имеет системный характер – все вышеуказанные мероприятия дополняют друг друга и будут способствовать финансовому оздоровлению предприятия, покрытию угроз, связанных с потенциальным технологическим отставанием предприятия, с потенциально неблагоприятной внешней средой, а также сохранению собственных конкурентных позиций. В совокупности данные мероприятия должны позволить исследуемому предприятию в результате эффекта от их внедрения с «Предкризисного уровня» уровня экономической безопасности подняться на ступень выше и достигнуть «Стабильного уровня», либо приблизиться к значениям уровня.

Увеличение соотношения заемных и собственных средств.

В ходе исследования было установлено, что предприятие имеет нерациональное соотношение, как заемных/собственных средств, так и дебиторской/кредиторской задолженности. Нормативные значения превышены в десятки раз, что свидетельствует об угрозе потери платежеспособности и практически тотальном финансировании деятельности за счет заемного финансирования – кредиторской задолженности. В структуре пассивов ООО «Русские транспортные линии» значение статьи «Кредиторская задолженность» занимает в 2017 году 97,2 % от совокупных размеров пассивов предприятия (64241 тыс. руб. : 66066 тыс. руб. × 100 % = 97,2 %). Это означает, что основным источником финансирования деятельности предприятия выступают обязательства со сроком погашения не более 12 месяцев. В данном случае речь идет о задолженности перед поставщиками за поставленные товары и оказанные услуги, что является крайне неприятно тенденцией. Это является существенным риском потери платёжеспособности и деловой репутации – при единовременном выставлении требований оплатить данную задолженность у предприятия может не оказаться возможности удовлетворить требования кредиторов, что неизбежно ведет к штрафным санкциям со стороны поставщиков, потери деловой репутации и даже конкурентоспособности, так

как потенциально может возникнуть необходимость поиска новых поставщиков на менее выгодных условиях, что снизит и без того низкорентабельную деятельность предприятия.

Кроме того, необходимо отметить, что кредиторская задолженность ООО «Русские транспортные линии» стремительно увеличивалась в динамике с 2015 по 2017 год – 2525 тыс. руб. в 2015 г. до 64241 тыс. руб. в 2017 г. (темпы прироста 2444 %).

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности также свидетельствует о крайне негативном явлении – риске потери финансовой устойчивости. В 2017 году кредиторская задолженность ООО «Русские транспортные линии» превышала дебиторскую 14,9 раз.

С учетом того, что предприятие по итогам 2017 года имеет непокрытый убыток в размере 11599 тыс. руб., чистая прибыль составила 338 тыс. руб. при очень низких показателях рентабельности (рентабельность продаж: 0,35; рентабельность активов: 1,02), предприятию практически невозможно существенно выправить данную ситуацию за счет внутренних ресурсов (резервов), так финансовые результаты близки к отрицательным значениям.

В виду всего вышесказанного предложено прибегнуть к следующим мерам:

- увеличить уставный капитал и добавочный капитал предприятия за счет целевых взносов учредителей;
- погасить непокрытый убыток организации в размере 11599 тыс. руб. за счет средств имеющегося в данный момент добавочного капитала в размере 12786 тыс. руб.;
- в прогнозном периоде за счет увеличения прибыли и рентабельности деятельности предприятия придерживаться практики формирования резервного капитала (резервов) за счет нераспределенной прибыли будущих периодов.

Таким образом, предприятию удастся улучшить соотношение заемных и собственных средств, увеличить собственную платёжеспособность и при правильном целевом использовании взносов учредителей направить их на

улучшение эффективности собственной производственной и сбытовой деятельности.

Оптимизация расходов (управленческих и коммерческих) и себестоимости продукции.

Для обоснования необходимости данных мероприятий обратимся к структуре отчета о финансовых результатах ООО «Русские транспортные линии», представленном в таблице 24.

Таблица 24 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Русские транспортные линии» за 2016 - 2017 гг.

в тысячах рублей

Показатели	2016 год	2017 год	Изменение (плюс / минус)	Темп прироста, в процентах
Выручка от продажи	76681	97321	20640	26.92
Себестоимость продаж	52782	59226	6444	12.21
Валовая прибыль	23899	38095	14196	59.40
Коммерческие расходы	4982	6550	1568	31.47
Управленческие расходы	21013	30920	9907	47.15
Прибыль от продаж	-2096	625	2721	129.82
Прочие расходы	111	167	56	50.45
Прибыль до налогообложения	-2207	458	2665	120.75
Текущий налог на прибыль	0	120	120	-
Чистая прибыль	-2207	338	2545	115.31

Из представленной таблицы видно, что предприятие за последний годы увеличило выручку на 26,2 %, т.е. имеет потенциал роста. Более того, необходимо отметить, что себестоимость реализованной продукции росла более медленными темпами – темп прироста 12,21 %. Это, безусловно, является хорошей тенденцией. Однако в данной таблице обращает на себя внимание тот факт, что сумма коммерческих и управленческих расходов предприятия неуклонно растет и составляет по итогам 2017 года 37470 тыс. руб., то есть 38,5 % от выручки ООО «Русские транспортные линии», таким образом существенно снижая экономический потенциал предприятия и рентабельность его деятельности. Было установлено, что большую часть управленческих

расходов составляет содержание управленческого персонала. 3 из 8 работников управленческого характера – собственно учредители ООО «Русские транспортные линии». На заработные платы управленческого персонала пришлось 20480 тыс. руб. в 2017 году, то есть 66,2 % от совокупности по управленческим затратам. Т.е., данный факт свидетельствует о достаточно весомо отвлечении генерируемой выручки компании на нужды собственников, таким образом экономический потенциал предприятия снижается.

Также при более детальном рассмотрении структуры управленческих и коммерческих затрат было установлено, что более 8500 тыс. руб. за отчетный год было потрачено на оплату услуг информационного характера, представительские расходы, консультационные и аудиторские расходы. В ходе проведенной внутренней проверки было установлено, что большая часть расходов по этим статьям затрат не имеет достаточного документального подтверждения факта их проведения, кроме выставленных счетов на оплату и договоров. Никакие подтверждающие документы ответственными лицами не были предоставлены (акты о внедрениях, акты приема работ, и т.д.), что является косвенным подтверждением факта несанкционированных действий со стороны части управленческого персонала предприятия и их возможном причастии к мошенничеству.

Таким образом, данные статьи расходов должны быть подвержены пересмотру и существенному снижению, равно как та часть управленческих расходов, которая приходится на заработные платы непосредственно собственников (Генеральный директор, Заместитель генерального директора, Коммерческий директор).

В рамках оптимизации себестоимости рекомендуется автоматизировать части производственных и управленческих процессов за счет внедрения современной ERP-системы SAP «Crystal Server analytics Edition» и более технологичной производственной линии. Данное решение позволит оптимизировать себестоимость конечной продукции за счет сокращения части персонала, занятого в производственных процессах (внедрение данной

производственной линии вместе с программным продуктом позволит высвободить трудовые ресурсы в размере 5 рабочих) и за счет более энергосберегающих технологиях, способных сократить расход электроэнергии в единицу времени при работе оборудования на 8 %. Внедрение ERP-системы SAP «Crystal Server analytics Edition» позволит повысить качество принимаемых управленческих решений, за счет чего удастся оптимизировать материальные потоки при обеспечении предприятия запасами – как следствие: снижение доли кредиторской задолженности, сокращение себестоимости конечной продукции.

Разумеется, данное решение также направлено на нейтрализацию технологической угрозы и угрозу ожесточения конкуренции в регионе, о чем было сказано ранее. Прогрессивность выпускаемой продукции также увеличится за счет удешевления ее производства и повышению качественных характеристик.

Диверсификация производственных возможностей.

В данном пункте мероприятий предлагается открыть цех по производству тротуарной плитки с производительностью более 10000 м<sup>2</sup>/в месяц готовой продукции с целью диверсификации собственного производства, снижения влияния сезонных факторов и повышения возможности реагировать на изменения внешней рыночной среды.

Предприятие в конце 2017 году выиграло 3 тендера:

– поставка для нужд г. Находка в течение 16 месяцев 60000 м<sup>2</sup> тротуарной плитки;

– поставка для нужд г. Партизанск в течение 12 месяцев 25000 м<sup>2</sup> тротуарной плитки;

– поставка для нужд г. Арсеньев в течение 20 месяцев 33000 м<sup>2</sup> тротуарной плитки.

Таким образом, целесообразность данного мероприятия подтверждается возможностью организовать сбыт новой выпускаемой продукции в рамках проектной мощности цеха как минимум на ближайший год. В дальнейшем

предприятие сможет реализовать данную продукцию путем заключения агентских соглашений со строительными компаниями, либо опять же посредством участия в системе государственных и коммерческих закупок, способных обеспечить крупными заказами и устранить проблему отсутствия/ограниченности сбытовых возможностей.

Данные решения будут направлены на нейтрализацию угроз сокращения темпов роста рынка и ожесточение конкуренции, в связи с появлением иностранных конкурентов в рамках политики привлечения иностранных инвестиций в экономику региона через механизмы ТОСЭР и СПВ.

Разработка и внедрение программы маркетингового продвижения предприятия и производимой им продукции.

В рамках мероприятий по интенсификации маркетинговой деятельности предприятия, которая в настоящее время предприятием практически не осуществляется (а это основание для потери конкурентоспособности в среднесрочной перспективе) рекомендуется следующее:

- проведение более гибкой маркетинговой политики, включающее обширные маркетинговые кампании с емким охватом потенциальной целевой аудитории, сегментации целевой аудитории в зависимости от предлагаемой продукции;

- активное продвижение сайта компании на всевозможных рекламных площадках с использованием средств SEO-продвижения и контекстной рекламы (площадки Яндекс и Google), а также путем оплаты за входящий трафик (Авито, Фарпост, Инстаграмм и другие);

- нанять в штат маркетолога, ответственного за создание и проведение рекламных кампаний, а также маркетинговых исследований.

Как уже было сказано выше, целью будет являться активное продвижение сайта предприятия с помощью SEO-оптимизации и через крупнейшие площадки контекстной рекламы, а также на площадках с оплатой за входящий трафик. Задачами, соответственно, будут:

- достижение целевых показателей по охвату ЦА (подробнее о ЦА –

ниже);

- формирование положительного имиджа предприятия как надежного и активного партнера, учитывающего современные тенденции бизнеса – наращивание своего присутствия в интернете, в котором формируется достаточный емкий трафик целевых клиентов и целевых действий.

Целевой аудиторией данной маркетинговой программы будут как юридические лица (компании, занимающиеся преимущественно внутренней отделкой жилой и коммерческой недвижимости), так и физические – мужчины и женщины, активно пользующиеся интернетом, возраст от 25 до 40 лет, в планах которых стоит ремонт и строительства жилья – преимущественно загородных домов, так как в таких случаях требуется больше продукции, выпускаемой ООО «Русские транспортные линии». Современные средства таргетинга в интернете позволяют эффективно управлять своей ЦА, так как все целевые (ключевые) запросы под нужды клиента в соответствии с интересами реализации продукции ООО «Русские транспортные линии» будут коррелировать и оставаться релевантными.

В качестве желаемой ответной реакции (целевого действия) стоит считать заход на сайт предприятия и в текст рекламных объявлений на площадках оплаты за входящий трафик (Фарпост, Авито, и.т.д.). Разумеется, должна быть высокая конверсия – т.е. продолжение целевого действия – заказ на сайте выпускаемой продукции, либо запрос цен на продукцию предприятия. Для этого, как уже было сказано выше, и предлагается нанять в штат маркетолога, ответственного за создание и проведение рекламных кампаний, а также маркетинговых исследований. Это будет его поле ответственности.

Созданием послания будет заниматься непосредственно маркетолог. Послание будет ориентировано на ЦА и призывать к совершению целевых действий, указанных выше.

Каналы коммуникаций уже также были обозначены выше – в широком смысле, это интернет, в узком смысле – рекламные и контекстные площадки с оплатой за трафик/целевое действие. Обоснование выбора данных каналов

достаточно простое: на сегодняшний момент интернет коммерция в РФ растет более, чем на 20 % в год; большая часть транзакций компаний малого и среднего бизнеса, у которых отсутствуют розничные точки продаж, либо они не являются конкурентоспособными (ООО «Русские транспортные линии» располагается в промышленной зоне г. Находка - трафик целевых клиентов ограничен, локация не идеальная) совершается в интернете, либо благодаря трафику с интернета. (благодаря рекламным возможностям площадок и SEO-оптимизации, о которых было сказано выше.

Таким образом, Комплекс предлагаемых мероприятий способен воздействовать на выявленные угрозы деятельности ООО «Русские транспортные линии» с целью их планомерной нейтрализации, что должно стать итогом повышения интегрального показателя уровня экономической безопасности предприятия.

### **3.2 Планирование ресурсов на реализацию мероприятий по совершенствованию экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии»**

Проведем расчет ресурсов (затрат) на реализацию Комплекса мероприятий, предложенного в предыдущем пункте ВКР.

Как уже было сказано, выше предприятие испытывает острую нехватку собственных средств, значения прибыли предприятия близки к нулевым, а рентабельность деятельности крайне низкая. В таких условиях найти внутренние источники финансирования предложенного Комплекса мероприятий в настоящий момент времени с учетом характера осуществляемой производственной деятельности не представляется возможным.

Решением в данной ситуации должно стать финансирование мероприятий за счет целевых взносов учредителей предприятия в уставный капитал ООО «Русские транспортные линии» и в добавочный капитал за счет собственных денежных средств и имущества учредителей. Расширения числа учредителей (привлечения инвесторов для дополнительного финансирования) не предусмотрено в целях сохранения контроля над деятельностью предприятия и



с учетом бизнес-интересов учредителей.

Привлеченные в рамках целевых взносов учредителей ресурсы должно обеспечить финансирование рассмотренных мероприятий, улучшить структуру баланса предприятия и положительно повлиять на увеличение рентабельности деятельности ООО «Русские транспортные линии», что в конечном итоге, призвано повысить уровень экономической безопасности предприятия.

Учредителям предлагается за счет целевых взносов в уставный и добавочный капитал внести 32000 тыс. руб. Таким образом, будет частично выправлено соотношение заемных и собственных средств, значение данного показателя существенно приблизится к нормативным значениям. Данных средств должно хватить для реализации Комплекса мероприятий по совершенствованию экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии».

В рамках оптимизации управленческих и коммерческих расходов предлагается существенно сократить неэффективные статьи данных расходов:

- заработная плата управленческого персонала – 30 %;
- несанкционированные/неэффективные коммерческие и управленческие расходы – 60 %.

Как было выявлено в предыдущем пункте ВКР, заработная плата управленческого персонала в 2017 году составила 20480 тыс. руб. Несанкционированные/неэффективные коммерческие и управленческие расходы – 8500 тыс. руб.

Таким образом, данная оптимизация позволит сократить сумму коммерческих и управленческих расходов на 6144 тыс. руб. + 5100 тыс. руб. = 11244 тыс. руб./в год.

В рамках оптимизации себестоимости рекомендуется автоматизировать части производственных и управленческих процессов за счет внедрения современной ERP-системы SAP «Crystal Server analytics Edition» и более технологичной производственной линии. Данное решение позволит оптимизировать себестоимость конечной продукции за счет сокращения

части персонала, занятого в производственных процессах (внедрение данной производственной линии вместе с программным продуктом позволит высвободить трудовые ресурсы в размере 5 рабочих) и за счет более энергосберегающих технологиях, способных сократить расход электроэнергии в единицу времени при работе оборудования на 8 %. Стоит отметить, что данные сотрудники не будут сокращены, а будут перенаправлены для участия в производственных процессах создаваемого цеха по производству тротуарной плитки, т.е. сохраняют свои рабочие места.

Стоимость внедрения данной ERP-системы, предложенная в рамках запроса коммерческих предложений у соответствующих поставщиков, составит 1500 тыс. руб. Продолжительность внедрения и интеграции с ключевыми производственно-управленческими процессами составит около 3 месяцев. В дальнейшем для обслуживания данной Системы потребуется:

- ежегодная оплата лицензионного сбора - 120 тыс. руб. / в год;
- оплата услуг удаленной технической поддержки – 70 тыс. руб./в год.

Внедрение новой технологичной производственной линии по производству фанеры (страна производства – Китай) в совокупности потребует 6000 тыс. руб.:

- непосредственно производственная линия с учетом уплаты таможенных платежей и доставки груза – 5900 тыс. руб.;
- техническая поддержка со стороны поставщика (2 инженера) на этапе внедрения линии в производственные процессы – 100 тыс. руб.

Регулярное техническое обслуживание данной производственной линии будет осуществляться собственными силами ООО «Русские транспортные линии».

Далее представим расчет для открытия цеха по производству тротуарной плитки в рамках мероприятий по диверсификации производственных процессов ООО «Русские транспортные линии».

Согласно расчетам, для организации цеха с предполагаемой проектной мощностью (более 10000 м<sup>2</sup> тротуарной плитки/в месяц) потребуется

производственное помещение размером примерно 1000 м<sup>2</sup>.

Данное помещение предлагается приобрести в собственность – расчетная стоимость 15000 тыс. руб.

В таблице 25 представлена калькуляция статей затрат по организации данного цеха.

Таблица 25 – Калькуляция затрат на организацию цеха по производству тротуарной плитки мощностью выпуска продукции более 10000 м<sup>2</sup>

в тысячах рублей

Статья затрат	Сумма
<b>Капитальные затраты</b>	
Производственное помещение	15000
Вибростолы	220
Формы для плитки	2970
Бетоносмесители	165
Стеллажи	302
Весы напольные	121
Прочее оборудование	165
<b>Итого:</b>	<b>18943</b>
<b>Переменные затраты</b>	
Материалы	2049
ФОТ	605
Электроэнергия	60
Расходы на рекламу	90
Транспортные расходы	66
Прочие расходы	110
<b>Итого:</b>	<b>2980</b>

Технологически организация работа такого цеха достаточно проста, ожидаемый срок запуска производства – 1,5 месяца с момента приобретения производственного помещения.

Совокупные затраты на реализацию данного мероприятия составят:

18943 тыс. руб. капитальных затрат + 2980 тыс. руб. переменных затрат для обеспечения первого месяца работы цеха = 21923 тыс. руб.

Расчет необходимых ресурсов на реализацию программы маркетингового продвижения предприятия и производимой им продукции представлен ниже:

Найм маркетолога в штат компании, согласно средним значениям рынка труда обойдется в 50 тыс. руб./месяц.

Итого в год: 50 тыс. руб. × 12 мес. = 600 тыс. руб.

Рекламный бюджет рассчитан исходя из данных отраслевых отчетов - маркетинговых исследований крупнейших информационно-аналитических агентств. Компанией был куплен подобный отчет, подготовленный маркетинговым подразделением медиахолдинга ПАО РБК. Стоимость – 70 тыс. руб.

Маркетинговое исследование от РБК содержит средние параметры по строительной отрасли ДВ для производственных/снабженческих предприятий в части расходов на маркетинговое продвижение в сети Интернет. (затраты конкурентов за год при сопоставимых размерах выручки и объема реализации продукции)

Согласно исследованию, средние затраты сопоставимых конкурентов за год на экспансию своего присутствия в интернете с достижением целевых показателей конверсии составляет:

100 тыс. руб./месяц.

Итого в год: 100 тыс. руб. × 12 мес. = 1200 тыс. руб.

Итого совокупные прогнозные затраты в год на программу маркетинговых коммуникаций: 600 тыс. руб. + 70 тыс. руб. + 1200 тыс. руб. = 1870 тыс. руб.

Далее агрегируем полученные суммы расчетов в сводной таблице для оценки итоговой суммы проводимых мероприятий, таблица 26.

Таблица 26 – Оценка стоимости Комплекса предложенных мероприятий для совершенствования экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии»

в тысячах рублей

Мероприятие	Сумма
Автоматизация части производственных и управленческих процессов за счет внедрения современной ERP-системы SAP «Crystal Server analytics Edition»	1570

Внедрение технологичной производственной линии по производству фанеры и ее интеграция с ERP-системы SAP «Crystal Server analytics Edition»	6000
Открытие цеха по производству тротуарной плитки с производительностью более 10000 м <sup>2</sup> /в месяц готовой продукции	21923
Разработка и внедрение программы маркетингового продвижения предприятия и производимой им продукции	1870
<b>Итого:</b>	<b>31363</b>

Таким образом, оценка стоимости Комплекса предложенных мероприятий укладывается в предложенный бюджет финансирования (32000 тыс. руб.) за счет целевых взносов учредителей в добавочный и уставный капитал.

### 3.3 Прогноз эффективности мероприятий по совершенствованию экономической безопасности и перспективы развития

Для оценки эффективности предложенных мероприятий представим прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «Русские транспортные линии» на 2018 год. Данный отчет будет составлен на основе ожидаемых показателей деятельности предприятия с учетом расчетов, проведенных в предыдущих пунктах настоящей ВКР.

Таблица 27 – Прогнозный отчет о финансовых результатах предприятия

Показатели	2017 год	2018 год (прогноз)	Изменение (плюс / минус)	Темп прироста, в процентах
Выручка от продажи	97321	159821	62500	64,22
Себестоимость продаж	59226	99131	39905	67,38
Валовая прибыль	38095	60690	22595	59,31
Коммерческие расходы	6550	1450	-5100	-77,86
Управленческие расходы	30920	24776	-6144	-19,87
Прибыль от продаж	625	34464	33839	5414,24
Прочие расходы	167	1000	833	498,80
Прибыль до налогообложения	458	33464	33006	7206,55
Текущий налог на прибыль	120	6692	6572	-
Чистая прибыль	338	26772	26434	7820,71

Таким образом, результатом предложенных мероприятий станет существенное увеличение прибыли в прогнозном году (26772 тыс. руб., темп прироста +7820,71 %). Также заметно возрастут и показатели рентабельности,

таблица 28.

Таблица 28 – Сравнение прогнозных и текущих показателей рентабельности ООО «Русские транспортные линии»

Показатель	формула	2017 год	2018 год (прогноз)
1	2	3	4
Рентабельность продаж	Чистая прибыль : Выручку × 100 %	0,35	16,75
Рентабельность активов	Чистая прибыль : среднегодовая величина активов × 100 %	1,02	27,05

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль : Среднюю величину собственного капитала × 100 %	-14,71	80,6

Таким образом данные значения рентабельности деятельности исследуемого предприятия позволят аккумулировать достаточное количество денежных доходов, сформировать резервный капитал (резервы) на случай возникновения убытков, о чем говорилось в предыдущих пунктах ВКР, а также повысить собственную платежеспособность и финансовую устойчивость благодаря приращения собственного капитала и выравнивания в прогнозном периоде структуры заемного капитала и собственного, а также соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

Нормативные значения двух вышеуказанных показателей по итогам 2018 года приблизятся к нормативным значениям, однако в пределы нормативных значений не попадут.

Автоматизация части производственных и управленческих процессов за счет внедрения современной ERP-системы SAP «Crystal Server analytics Edition» и более технологичной производственной линии позволит устранить в прогнозном периоде угрозы технологического характера и утраты конкурентоспособности предприятия.

Диверсификация производственной деятельности за счет запуска проекта по производству тротуарной плитки позволит снизить подверженность

сезонным колебаниям основного бизнеса предприятия, а также будет способствовать нейтрализации угрозы сокращения темпов роста рынка. Данное направление воздействия на потенциальные угрозы также будет поддержано разработкой и внедрением программы маркетингового продвижения предприятия и производимой им продукции.

Далее рассчитаем прогнозную оценку уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» в прогнозном периоде.

Далее представим воедино полученную информацию для оценки совокупного уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» методом бальной оценки.

Таблица 29 – Прогнозная оценка состояния экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» по итогам внедрения Комплекса мероприятий по совершенствованию экономической безопасности

Блок оценки	Показатели	В норме / не соответствует	Оценка блока
Финансовый компонент	Анализ финансовых результатов	В норме	Предкризисный
	Рентабельность деятельности	В норме	
	Расчет чистых активов	В норме	
	Анализ дебиторской и кредиторской задолженности	Не соответствует	
	Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	Не соответствует	
Кадровый компонент	Производительность труда	В норме	Стабильный
	Уровень образования и квалификации	В норме	
	Отток кадров	В норме	
Технологический компонент	Степень износа основных фондов	В норме	Стабильный
	Использование инноваций	В норме	
	Прогрессивность продукции	В норме	
Рыночный компонент	Конкурентоспособность компании	В норме	Стабильный
	Доля рынка	В норме	
	Способность к изменениям рыночной среды	В норме	
Информационный компонент	Охрана коммерческой тайны	В норме	Стабильный
	Информационная безопасность	В норме	

На основании полученных оценок по каждому блоку (компоненту)

определим совокупную оценку уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии». Проведем оценку бальным методом. Ранжирование баллов будет следующим:

- 2 балла – Критический уровень;
- 3 балла – Кризисный уровень;
- 4 балла – Предкризисный уровень;
- 5 баллов – Стабильный уровень.

Далее определим весовое значение каждого блока (компонента) в итоговом расчете:

- финансовый компонент – 0,3;
- кадровый компонент – 0,15;
- технологический компонент – 0,2;
- рыночный компонент – 0,2;
- информационный компонент – 0,15.

Формула расчета будет следующей (3):

$$\text{УЭ.Б.} = (\text{Фк} \times \text{k}) + (\text{Кк} \times \text{k}) + (\text{Тк} \times \text{k}) + (\text{Рк} \times \text{k}) + (\text{Ик} \times \text{k}), \quad (3)$$

где  $\text{Фк}$  - бальная оценка финансового компонента;

$\text{Кк}$  - бальная оценка кадрового компонента;

$\text{Тк}$  - бальная оценка технологического компонента;

$\text{Рк}$  - бальная оценка рыночного компонента;

$\text{Ик}$  - бальная оценка информационного компонента;

$\text{k}$  – весовое значение каждого принимаемого в расчет показателя.

Таким образом, представим результаты проведенного расчета:

$$\begin{aligned} \text{УЭ.Б.} &= (4 \times 0,3) + (5 \times 0,15) + (5 \times 0,2) + (5 \times 0,2) + (5 \times 0,15) = 1,2 + 0,75 + \\ &+ 1 + 1 + 0,75 = 4,7. \end{aligned}$$

По результатам произведенного расчета было выявлено, что средняя бальная оценка индикатора экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» в прогнозном периоде составила 4,7 балла, что



соответствует следующему уровню – «Стабильный уровень». Прогноз – позитивный, так как значение данного показателя находится ближе к верхней границе предела.

Таким образом, в прогнозном периоде ООО «Русские транспортные линии» благодаря предложенным мероприятиям совершенствования уровня экономической безопасности смогло улучшить большую часть своих финансово-экономических и производственных показателей. Также предложенные мероприятия способны снизить влияние факторов внешней среды на ООО «Русские транспортные линии». Состояние экономической безопасности исследуемого предприятия в прогнозном периоде также было улучшено с предкризисного до стабильного уровня с позитивным прогнозом.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения ВКР был изучен и обобщён опыт исследований в области экономической безопасности и проведён анализ составляющих показателей оценки уровня экономической безопасности предприятий. В исследованиях рассмотрены особенности современного этапа предпринимательства в экономическом развитии РФ, а также отражены источники возникновения угроз экономической безопасности предприятий.

Степень адекватности оценки экономической безопасности предприятия и комплекс необходимых мер по предотвращению опасности, соответствующих масштабу и характеру угроз, зависит от точной идентификации угроз, правильного выбора измерителей их проявления и действий.

Таким образом выявлена необходимость постоянного мониторинга угроз экономической безопасности предприятия, который представляет из себя постоянную диагностику его состояния по системе показателей, учитывающих специфические отраслевые особенности, наиболее характерных для данного предприятия и имеющих для последнего важное стратегическое значение с целью предотвращения внутренних и внешних угроз экономической безопасности и принятия необходимых мер защиты и противодействия.

В связи с тем, что структурированный подход к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия подразумевает под собой, необходимость учитывать все реальные условия его деятельности, а сам механизм должен иметь чётко очерченные элементы, схему их действия и взаимодействия.

В процессе исследования было установлено, что основные угрозы снижения уровня экономической безопасности ООО «Русские транспортные линии» представляют собой совокупность рыночных, финансовых и технологических факторов. К числу данных угроз были отнесены:

- сокращение темпов роста рынка;
- ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов в

рамках политики привлечения иностранных инвестиций в экономику региона через механизмы ТОСЭР и СПВ;

- снижение финансовой устойчивости, потеря платежеспособности;
- технологическое отставание, ведущее к потере конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции.

В работе был предложен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование уровня экономической безопасности исследуемого предприятия:

- увеличение соотношения заемных и собственных средств;
- оптимизация расходов (управленческих и коммерческих) и себестоимости продукции;
- диверсификация производственных возможностей;
- разработка и внедрение программы маркетингового продвижения предприятия и производимой им продукции.

Результатом предложенных мероприятий стало существенное увеличение прибыли в прогнозном году (26772 тыс. руб., темп прироста +7820,71 %), а также рост показателей рентабельности.

Автоматизация части производственных и управленческих процессов за счет внедрения современной ERP-системы SAP «Crystal Server analytics Edition» и более технологичной производственной линии позволила устранить в прогнозном периоде угрозы технологического характера и утраты конкурентоспособности предприятия.

Диверсификация производственной деятельности за счет запуска проекта по производству тротуарной плитки позволил снизить подверженность сезонным колебаниям основного бизнеса предприятия, а также будет способствовать нейтрализации угрозы сокращения темпов роста рынка. Данное направление воздействия на потенциальные угрозы также будет поддержано разработкой и внедрением программы маркетингового продвижения предприятия и производимой им продукции.

Таким образом, в прогнозном периоде ООО «Русские транспортные

линии» благодаря предложенным мероприятиям совершенствования уровня экономической безопасности смогло улучшить большую часть своих финансово-экономических и производственных показателей. Также предложенные мероприятия способны снизить влияние факторов внешней среды на ООО «Русские транспортные линии». Состояние экономической безопасности исследуемого предприятия в прогнозном периоде также было улучшено с предкризисного до стабильного уровня с позитивным прогнозом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / А.И. Алексеева. - М. : КноРус, 2012. - 688 с.
- 2 Баканов, М.И. Теория экономического анализа : учебник. / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 536 с.
- 3 Бариленко, В.И. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / В.И. Бариленко. – М. : Омега-Л, 2015. – 416 с.
- 4 Бердникова, Л.Ф. Место анализа ресурсного потенциала предприятия в принятии управленческих решений / Л.Ф. Бердникова // Молодой ученый. - 2016. - № 1. - С. 48-51.
- 5 Берсенев, В.Л. Феномен конкурентной разведки: основы теоретического анализа / В.Л. Берсенев, Е.Л. Юшук. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2013. – 258 с.
- 6 Боровицкая, М.В. Бухгалтерский управленческий учет : сборник учебно-методических материалов / М.В. Боровицкая, В.Н. Тунегова. – Тольятти : ТГУ, 2015. – 115 с.
- 7 Гераськин, М.И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах / М.И. Гераськин. - М. : Анко, 2015. - 293 с.
- 8 Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник для вузов / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. - М. : Проспект, 2014. - 360 с.
- 9 Гогина, Г.Н. Комплексный анализ экономического потенциала организации: Монография / Г.Н. Гогина, Е.В. Никифорова, С.Л. Шиянова. – Тольятти : Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2013. – 175 с.
- 10 Голов, С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет / С.Ф. Голов. – Киев : Скарби, 2013. – 384 с.
- 11 Ильин, И.А. Экономика предприятия. Краткий курс / А.И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2015. – 236 с.

- 12 Кирьянов, А.Е. Результаты бизнес-разведки как инструмент принятия ключевых решений / А.Е. Кирьянов. – М. : Юрайт, 2015. - 174 с.
- 13 Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Л.Т. Гиляровская [и др.]. – М. : Проспект, 2014. – 434 с.
- 14 Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности для студентов специальности 080109 «бухгалтерский учет, анализ и аудит» / Г.Н. Гогина [и др.]. – Тольятти : Печатное Дело, 2014. – 247 с.
- 15 Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина [и др.]. – М. : Аудит, 2015. – 452 с.
- 16 Коргашкин, Ю.М. Теория экономической и социальной безопасности : учебно-методическое пособие для вузов / Ю.М. Коргашкин. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2017. - 269 с.
- 17 Крылов, Э.И. Анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия : учебное пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова. – СПб. : СПбГУАП, 2014. - 118 с.
- 18 Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства : монография / Е.И. Кузнецова. – М. : Юнити-Дана, 2013. - 252 с.
- 19 Лазарев, В.Н. Управленческие решения : текст лекций / В.Н. Лазарев. – Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 56 с.
- 20 Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник для вузов / Д.В. Лысенко. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
- 21 Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Д.В. Лысенко. – М. : Инфра-М, 2013. - 320 с.
- 22 Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / Н.П. Любушин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 448 с.
- 23 Марушков, Р.В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий отрасли печати) : автореф. дис.канд.

экон. наук : 08.00.05 / Р. В. Марушков. – М., 2017. – 18 с.

24 Мейер, К. Живая организация. Компания как живой организм / К. Мейер, С. Дэвис. – М. : Добрая книга, 2014. – 554 с.

25 Мельник, М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М. : Инфра-М, 2012. – 192 с.

26 Молибог, Т.А. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации : учебное пособие / Т.А. Молибог, Ю.И. Молибог. - М. : Владос, 2014. - 383 с.

27 Никифорова, Е.В. Публичная отчетность : принципы построения / Е.В. Никифорова, А.И. Афоничкин. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 96 с.

28 Рид, С. Финансовый директор как интегратор бизнеса / С. Рид, Х.Д. Шойерман. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 610 с.

29 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – М. : Инфра-М, 2003. – 400 с.

30 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – М. : Инфра-М, 2013. – 400 с.

31 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – М. : Инфра-М, 2015. – 536 с.

32 Сахчинская, Н.С. Управленческие и аналитические аспекты учетной политики организации : монография / Н.С. Сахчинская, Г.Н. Гогина. – М. : NOTABENE, 2016. – 256 с.

33 Симионова, Н.Е. Оценка бизнеса: теория и практика : учебное пособие для ВУЗов / Н.Е. Симионова, Р.Ю. Симионов. - М. : Феникс, 2015. - 571 с.

34 Скамай, Л. Г. Экономический анализ деятельности предприятия : учебник / Л. Г. Скамай, М. И. Трубочкина. – М. : Норма, 2016. - 378 с.

35 Сосненко, Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс : учебное пособие / Л.С. Сосненко, А.Ф. Черненко, Е.Н. Свиридова. – М. : КНОРУС, 2015. – 344 с.

36 Страхов, А.И. Безопасность общества - социально-трудовой аспект /



А.И. Страхов. – М. : РАН, Ин-т экономики, 2016. - 320 с.

37 Учитель, Ю. Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. – М. : Либроком, 2016. – 328 с.

38 Фольмут, Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 518 с.

39 Четыркина, Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг : учебное пособие / Н.Ю. Четыркина. – М. : Логос, 2015. – 461 с.

40 Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник для вузов / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – М. : Дашков и Ко, 2016. – 368 с.

41 Шеремет, А.Д. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие / А.Д. Шеремет. – М. : ИПБ-БИНФА, 2015. – 310 с.

42 Экономика / под ред. Ю. Ф. Симионова. - Ростов н/Д. : Феникс, 2016. - 477 с.

43 Экономика предприятия (фирмы) : учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 601 с.

44 Экономическая безопасность : учебник для вузов / под общ. ред. Л.П. Гончаренко, Ф. В. Акулинина. – М. : Юрайт, 2016. – 478 с.

45 Ющук, Е. Учебник по Конкурентной разведке от СПКР : в 2 ч. / Е. Ющук. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2016. – Ч.1. – 258 с.