МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой,

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2025 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(ДИПЛОМНАЯ РАБОТА)**

**ОБЕСПЕЧЕНИе экономической безопастности организаций розничной торговли**

**в современных условиях**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.Д. Плясунова

(подпись)

Специальность 38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация Экономико-правовое обеспечение экономической

безопасности

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.С. Малахова

(подпись)

Нормоконтролер

ст.преп. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.В. Хубутия

(подпись)

Краснодар

2025

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1 Теоретические основы исследования экономической

безопасности организаций розничной торговли 6

* 1. Экономическая безопасность организации: понятие, сущность, факторы и особенности развития………………………………………………………....6
  2. Подходы и методы оценки экономической безопасности организации………………………………………………………………. 13
  3. Основные угрозы экономической безопасности торговых

организаций 21

2 Анализ и оценка обеспечения экономической безопасности

розничных торговых организаций: проблемы и противоречия 28

* 1. Оценка современного состояния российских розничных торговых

организаций 28

* 1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тандер» и

особенности обеспечения ее экономической безопасности 33

2.3 Влияние внешних и внутренних угроз на деятельность ООО «Тандер» 44

3 Направления повышения экономической безопасности российских

розничных торговых организаций 52

* 1. Мероприятия по повышению экономической безопасности российских

розничных торговых организаций 52

* 1. Практические рекомендации по обеспечению экономической

безопасности ООО «Тандер» 58

Заключение 64

Список использованных источников 69

Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Магнит» за 2022-2024 гг.

(в тыс. рублей) 74

Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2023-2024 г

(в тыс. рублей) 75

Приложение В Отчет о движении денежных средств АО «Тандер» за год, закончившийся 31 декабря 2024 г (в тыс. рублей))) 76

**ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день в современных условиях динамично развивающейся рыночной экономики и усиления конкуренции обеспечение экономической безопасности торговых организаций приобретает особую значимость. Розничные предприятия сталкиваются с множеством угроз, включая макроэкономическую нестабильность, изменения законодательства, кибер-риски и репутационные потери. Неспособность своевременно выявлять и минимизировать эти угрозы может привести к значительным финансовым потерям, снижению конкурентоспособности и даже банкротству. В связи с этим разработка эффективных механизмов обеспечения экономической безопасности становится ключевым условием устойчивого развития торговых организаций. Помимо того, специфика обеспечения экономической безопасности в сфере розничной торговли, особенно в условиях цифровизации и глобализации, требует дополнительного изучения, что определяет необходимость данного исследования.

Целью дипломной работы является исследование современного состояния российских розничных торговых организаций, в частности АО «Тандер», и выявление направлений повышения их уровня экономической безопасности в условиях современных вызовов и угроз.

Для её достижения поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть экономическую сущность, цели и задачи обеспечения экономической безопасности торговой организации.
2. Исследовать инструменты, методы, критерии и показатели оценки экономической безопасности.
3. Проанализировать основные угрозы экономической безопасности российских торговых организаций.
4. Провести оценку уровня экономической безопасности АО «Тандер» на основе анализа его финансово-хозяйственной деятельности.
5. Разработать практические рекомендации по совершенствованию системы экономической безопасности АО «Тандер».

Объектом исследования выступает экономическая безопасность торговой организации в условиях современных вызовов и угроз.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения между государственными учреждениями, торговыми организациями, в частности АО «Тандер», ориентированные на обеспечение экономической безопасности страны.

В работе использованы общенаучные методы (анализ, синтез, системный подход), методы финансово-экономического анализа (расчёт коэффициентов ликвидности, рентабельности), стратегического анализа (SWOT, PESTEL) и экономико-математического моделирования.

Теоретические и практические аспекты экономической безопасности исследованы в трудах таких авторов, как В.В. Ковалёв, Е.А. Олейников, А.Е. Воронцов, а также зарубежных учёных — М. Портера, Дж. Х. Даннинга, Дж. Стиглица. Чалдаева Л.А. говорит о том, что безопасность экономики компании — это совокупность мероприятий, которые направлены на обеспечение управляемости и сохранение структурной, экономической и финансовой целостности предприятия как хозяйствующего субъекта.

Результаты исследования могут быть применены торговыми организациями для совершенствования системы экономической безопасности, а также использованы в учебном процессе при подготовке специалистов в области экономической безопасности и менеджмента.

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи исследования.

В первой главе «Теоретические основы исследования экономической безопасности организаций розничной торговли» раскрыты теоретические основы экономической безопасности торговой организации, такие как понятие экономической безопасности, классификация инструментов и методов, критерии и показатели механизма обеспечения экономической безопасности торговой организации.

Во второй главе «Анализ и оценка обеспечения экономической безопасности розничных торговых организаций: проблемы и противоречия» проведён анализ экономической безопасности АО «Тандер», а также проводится оценка уровня обеспечения экономической безопасности торговой организации розничной торговли.

В третьей главе «Направления повышения экономической безопасности российских розничных торговых организаций» предложены направления повышения экономической безопасности организаций розничной торговли, разработаны предложения по совершенствованию механизма обеспечения их экономической безопасности.

В заключение сделаны выводы и обобщения.

1. **Теоретические основы исследования экономической безопасности торговой организации розничной торговли**

**1.1 Экономическая безопасность организации: понятие, сущность, факторы и особенности развития**

В условиях современных рыночных отношений, характеризующихся высокой динамичностью, растущим уровнем конкурентной борьбы и нестабильностью внешней среды, вопрос экономической безопасности предприятия приобретает приоритетное значение. Экономическая безопасность в общем смысле понимается как состояние защищённости предприятия от внутренних и внешних угроз, при котором обеспечивается реализация его стратегических целей и поддерживается устойчивое функционирование с перспективой развития. Данная категория актуальна для всех видов хозяйственных субъектов, однако особую важность она приобретает в секторе розничной торговли, где высока зависимость от поведения потребителей, конъюнктуры рынка и воздействия множества факторов, начиная от изменений в законодательстве и заканчивая глобальными экономическими тенденциями.

Экономическая безопасность - это комплексное понятие, включающее факторы, связанные с воздействием внешней среды на организацию в большей степени (то есть влияние субъектов, с которыми организация коммуницирует) и меньшим связанных с внутренним состоянием организации [9].

Экономическая безопасность предприятия представляет собой многогранную категорию, отражающую способность организации обеспечивать собственное выживание и устойчивое развитие в условиях рыночной неопределённости и потенциальных угроз. Некоторые авторы определяют экономическую безопасность как «системное состояние, при котором достигается наилучший баланс интересов предприятия с учётом воздействий внешней и внутренней среды, позволяющий нейтрализовать или минимизировать негативные последствия рисков». В то же время Дж. Х. Даннинг и М. Портер, анализируя конкурентные преимущества фирм, подчёркивают, что обеспечение экономической безопасности основано на способности организации генерировать достаточно ресурсов, знаний и инноваций, а также своевременно реагировать на изменения в структуре отрасли и конъюнктуре мировых рынков [37].

Таким образом, сущность экономической безопасности предприятия включает следующие аспекты, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Аспекты сущности экономической безопасности (составлено автором по материалам [2])

|  |  |
| --- | --- |
| Аспекты сущности экономической безопасности | Характеристика |
| 1. Защита имущественных интересов | Предприятие должно иметь механизмы предотвращения необоснованных убытков, утрат имущества и финансовых средств, возникающих в результате недобросовестного поведения контрагентов, краж, мошенничества, злоупотреблений со стороны персонала и других форм криминогенных рисков. |
| 1. Устойчивость к макро- и микрорискам | Экономическая безопасность требует мониторинга и анализа рыночной конъюнктуры, динамики цен, инфляционных процессов, валютных колебаний, законодательных изменений и прочих факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на финансовый результат и стратегическое развитие. |
| 1. Обеспечение конкурентоспособности | С учётом высокой насыщенности рынка розничной торговли и быстрого развития современных технологий, предприятие должно непрерывно повышать свою конкурентоспособность. Это означает совершенствование ассортимента, уровня обслуживания, маркетинговых стратегий и методов взаимодействия с потребителями. Конкурентоспособность, в свою очередь, формирует фундамент для экономической устойчивости. |
| 1. Финансовая стабильность | Один из ключевых показателей экономической безопасности – достаточность собственных и заёмных ресурсов для покрытия затрат и инвестиций, а также умение грамотно формировать структуру капитала. Долгосрочная устойчивость во многом определяется способностью предприятия не только получать прибыль, но и эффективно распоряжаться ею для дальнейшего развития (модернизации, расширения ассортиментного ряда, внедрения инноваций и пр.). |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Информационная безопасность | В условиях цифровизации всё большую роль играет защита конфиденциальных данных, коммерческой тайны, а также способность предприятия противостоять киберугрозам. Потеря информации или несанкционированный доступ к базам данных клиентов может значительно подорвать конкурентные преимущества и финансовую стабильность торговой организации. |
| 1. Кадровое обеспечение | Надлежащая экономическая безопасность невозможна без квалифицированного персонала, владеющего современными инструментами управления и контроля, способного быстро реагировать на вызовы рынка. Следовательно, повышение компетенций сотрудников и обеспечение их лояльности является неотъемлемым компонентом системы ЭБП. |

Совокупность перечисленных элементов формирует системное представление об экономической безопасности предприятия как о комплексном явлении, которое требует постоянного мониторинга и совершенствования механизмов управления рисками.

Розничные предприятия сталкиваются с множеством угроз, включая макроэкономическую нестабильность, изменения законодательства, киберриски и репутационные потери. Неспособность своевременно выявлять и минимизировать эти угрозы может привести к значительным финансовым потерям.

Важную роль играют факторы, влияющие на экономическую безопасность розничной торговли. Розничная торговля характеризуется высокой динамикой спроса, многообразием конкурентных стратегий, а также широкой вариативностью коммерческих форматов (от крупных сетей гипермаркетов и супермаркетов до интернет-магазинов и узконаправленных бутиков). Эти особенности усложняют задачу обеспечения экономической безопасности и требуют учёта специфических факторов, влияющих на устойчивость и развитие розничных предприятий.

На рисунке 1 представлены наиболее значимые из них.

Факторы

Технологические факторы

Конкурентная среда и рыночная конъюнктура

Законодательная среда

Уровень экономической стабильности

Социальные и демографические факторы

Логистические и инфраструктурные факторы

Организационно-управленческие факторы

Человеческий фактор и кадровая политика

Репутационные риски

Экологические и эпидемиологические факторы

Рисунок 1 – Факторы, влияющие на экономическую безопасность

розничной торговли (составлено автором по материалам [5])

Исследуем более подробно факторы, влияющие на экономическую безопасность розничной торговли:

1) конкурентная среда и рыночная конъюнктура.  
Розничные предприятия функционируют в условиях постоянной ценовой борьбы, что подталкивает их к оптимизации издержек, поиску новых каналов сбыта и совершенствованию маркетинговых инструментов. В то же время изменчивость потребительских предпочтений и появление на рынке новых форматов торговли (например, маркетплейсов и омниканальных платформ) могут снижать долю традиционных участников рынка. Организация, не способная подстроиться под тенденции, рискует столкнуться с падением выручки и утратой конкурентных позиций.

2) инновации и технологические факторы.  
В современных условиях использование цифровых технологий в розничной торговле становится ключевым аспектом экономической безопасности. Интернет-торговля, электронные платёжные системы, Big Data, системы учёта и анализа товарных запасов, программы лояльности и персонализированного маркетинга – всё это не только создаёт дополнительные источники прибыли, но и порождает новые риски (например, киберугрозы, мошенничество, утечки данных). Отсутствие надлежащих инвестиций в технологии может привести к технологическому отставанию и снижению эффективности, что неминуемо скажется на устойчивости розничной организации.

3) уровень экономической стабильности региона и страны.  
Экономическая безопасность розничных предприятий тесно связана с макроэкономической ситуацией: уровень доходов населения, уровень безработицы, налоговая политика, инфляция, процентные ставки по кредитам – все эти показатели определяют покупательскую способность и доступность финансовых ресурсов. В периоды экономических спадов, когда снижается платёжеспособный спрос, розничные предприятия вынуждены искать способы сокращения затрат и пересмотра ценовой политики, чтобы сохранить лояльных клиентов и удержаться на рынке.

4) законодательная среда и регуляторные ограничения.  
Российское законодательство и международные нормы (особенно важные для розничных сетей, ведущих деятельность в нескольких странах или приобретающих товары у зарубежных поставщиков) оказывают значительное влияние на экономическую безопасность. Несоблюдение установленных правил грозит крупными штрафами, судебными разбирательствами, а в отдельных случаях – приостановкой деятельности. Одновременно с этим новые требования (например, обязательная маркировка отдельных групп товаров, ужесточение сертификационных норм и др.) влекут дополнительные расходы и требуют перестройки внутренних бизнес-процессов.

5) логистические и инфраструктурные факторы.  
Для розничной торговли чрезвычайно важны своевременные поставки товара, оптимизация складских запасов и доступность торговых точек для потребителей. Любые сбои в логистических цепочках (например, задержки транспорта, проблемы с таможенным оформлением, рост цен на горюче-смазочные материалы) могут приводить к дефициту отдельных товаров, снижению удовлетворённости покупателей и, как следствие, к финансовым потерям. Кроме того, инфраструктура (наличие качественных складских помещений, распределительных центров, логистических хабов) напрямую влияет на устойчивость и эффективность розничных сетей.

6) социальные и демографические факторы.  
Розничная торговля тесно связана с потребительской аудиторией, поэтому социально-демографические сдвиги (старение населения, миграция, изменение структуры доходов, развитие новых привычек потребления) могут существенно менять спрос на определённые категории товаров. Предприятия, не учитывающие изменение потребительского поведения, рискуют столкнуться с резким падением выручки, потерей клиентской базы и снижением рентабельности.

7) организационно-управленческие факторы.  
Ключевую роль в обеспечении экономической безопасности играет качество управления. От эффективности руководства, выбранной стратегии и способности адаптировать бизнес-модель к новым рыночным реалиям зависит, сможет ли розничное предприятие сохранять устойчивое положение. Важны также структура управления, прозрачность хозяйственных операций, качество финансового планирования и внутреннего контроля.

8) человеческий фактор и кадровая политика.  
В условиях конкуренции за квалифицированные кадры, розничные предприятия испытывают необходимость регулярно повышать уровень компетенций сотрудников. Недостаточная квалификация, высокая текучесть персонала и отсутствие мотивации – факторы, ослабляющие экономическую безопасность, так как могут приводить к ошибкам в работе, финансовым потерям, снижению качества обслуживания и формированию негативного имиджа на рынке.

9) репутационные риски.  
Современный потребительский рынок характеризуется активностью пользователей в социальных сетях и на интернет-площадках, где негативные отзывы и информация о некачественных товарах или услугах способны стремительно распространяться. Утрата деловой репутации может привести к снижению количества клиентов, потере партнёров, сокращению инвестиционной привлекательности и, соответственно, к ослаблению экономической безопасности розничной организации.

10) экологические и эпидемиологические факторы.  
Всё большее внимание уделяется экологическим стандартам, «зелёным» технологиям и вопросам устойчивого развития. Неспособность предприятий соответствовать экологическим требованиям или быстро реагировать на чрезвычайные ситуации (например, пандемии, крупные природные катастрофы) оказывает негативное влияние на экономическую безопасность. Ограничения, введённые в период пандемии COVID-19, ярко продемонстрировали, насколько уязвимыми могут оказаться розничные компании перед внешними шоками.

Учитывая разнообразие и многоплановость факторов, оказывающих воздействие на экономическую безопасность розничных предприятий, очевидна необходимость комплексного подхода к оценке и управлению рисками. В рамках такого подхода во внимание принимаются не только текущие финансово-экономические показатели, но и перспективные изменения в законодательстве, макроэкономической ситуации, технологиях и потребительском поведении. Кроме того, большое значение имеет способность руководства быстро и адекватно реагировать на внезапно возникающие угрозы, а также эффективность мер превентивного характера.

Для систематизации факторов, влияющих на экономическую безопасность в розничной торговле, используется целый ряд методик и инструментов, в том числе SWOT-анализ, PEST(EL)-анализ, метод дерево целей, сценарное планирование и т. д. Российские исследователи нередко обращают внимание на необходимость учёта особенностей региональных рынков, где уровень доходов населения, инфраструктурные условия и административные барьеры могут существенно отличаться. Зарубежные исследования подчёркивают важность глобальных трендов, таких как транснационализация торговли, формирование глобальных цепочек поставок и цифровизация, что создаёт как новые возможности, так и дополнительные риски для экономической безопасности предприятий [42].

Таким образом, под экономической безопасностью предприятия в розничной торговле следует понимать комплексное состояние защищённости и устойчивости бизнес-процессов, при котором организация способна нейтрализовать или минимизировать негативное воздействие внешних и внутренних факторов, сохраняя при этом потенциал для развития и конкурентоспособности. Достижение экономической безопасности невозможно без систематического анализа угроз, разработки стратегии управления рисками и совершенствования корпоративной культуры, ориентированной на долгосрочную эффективность и социальную ответственность.

**1.2 Подходы и методы оценки экономической безопасности организации**

В условиях нарастающей конкуренции и постоянных изменений внешней среды вопросы оценки экономической безопасности организаций, в том числе занимающихся розничной торговлей, приобретают всё более актуальный характер. Правильная оценка текущего уровня экономической безопасности позволяет руководству своевременно выявлять и нейтрализовать угрозы, формировать обоснованные управленческие решения, а также планировать стратегические мероприятия по укреплению устойчивости и конкурентоспособности предприятия. При этом существует множество подходов и методов, отличающихся по своему содержанию, детализации и сферам применения. Ниже рассмотрим наиболее распространённые из них, которые нашли широкое отражение в научной литературе как российских, так и зарубежных авторов.

Рассмотрим подходы к оценке экономической безопасности. Начнем с системного подхода, который рассматривает экономическую безопасность организации как совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостную структуру, в которой каждый компонент влияет на общий уровень устойчивости. В рамках данного подхода оцениваются не только финансовые параметры и хозяйственные процессы, но и социально-демографические, правовые, технические, инновационные и иные факторы, имеющие важное значение для функционирования предприятия. Системный подход подразумевает:

1) идентификацию основных элементов (финансовые ресурсы, кадровый потенциал, производственно-техническая база, маркетинговая стратегия и т. д.), которые влияют на экономическую безопасность.

2) определение связей между элементами и выявление «узких мест», где возможны сбои и риски (например, недостаточное финансирование или слабая кадровая политика).

3) оценку совокупного эффекта от взаимодействия элементов, с учётом внутренних и внешних факторов (изменения в конкурентной среде, законодательные требования, макроэкономические колебания).

В итоге системный подход позволяет не только измерить текущее состояние защищённости, но и определить, как отдельные подразделения или процессы влияют на общую устойчивость розничной организации. Подобный взгляд даёт возможность выстраивать долгосрочную стратегию, ориентированную на развитие ключевых компетенций и формирование конкурентных преимуществ, тем самым повышая уровень экономической безопасности [42].

Процессный подход фокусируется на анализе и оценке управленческих и операционных процессов, связанных с обеспечением экономической безопасности. С точки зрения данного подхода, организация рассматривается как набор бизнес-процессов, каждый из которых имеет свои входы, выходы и участников. Основная идея процессного подхода – непрерывное совершенствование процессов с целью минимизации рисков и повышения эффективности.

1) идентификация ключевых процессов (закупки, продажи, логистика, финансовый контроль, HR и т. д.) и описание их структуры.

2) определение показателей результативности (KPI), отражающих эффективность каждого процесса и позволяющих проводить мониторинг потенциальных угроз (финансовых, кадровых, юридических).

3) моделирование сценариев (что произойдёт при сбоях в цепочке поставок, недостатке оборотных средств, уходе ключевых сотрудников) и анализ устойчивости каждого процесса.

Процессный подход считается одним из наиболее динамичных, поскольку он позволяет вовремя выявлять отклонения в работе предприятия и принимать корректирующие меры. С точки зрения экономической безопасности розничной организации, особенно важно анализировать логистические процессы, качество обслуживания клиентов и финансовые потоки, поскольку они являются «чувствительными точками» для большинства торговых компаний [14].

Ресурсно-функциональный подход. Данный подход основывается на концепции ресурсной теории фирмы (Resource-Based View, RBV), разработанной в трудах зарубежных авторов, а также адаптированной к российским реалиям. Его суть заключается в том, что экономическая безопасность определяется совокупностью уникальных ресурсов (материальных, финансовых, интеллектуальных, репутационных и т. д.) и способностью фирмы эффективно управлять ими. В рамках ресурсно-функционального подхода акцент делается на:

1) выявление и оценку критически важных ресурсов, без которых нормальное функционирование организации невозможно (например, устойчивые поставщики, лицензии, патенты, квалифицированные сотрудники).

2) сопоставление доступных ресурсов с потребностями и стратегическими планами компании: если ресурсов недостаточно для поддержания конкурентных позиций, экономическая безопасность оказывается под угрозой.

3) разработку мер по наращиванию, сохранению и защите ресурсов (в том числе путём диверсификации поставок, использования страховых инструментов, создания резервных фондов) [19].

В сфере розничной торговли к критически важным ресурсам относятся не только материальные активы и товарно-материальные запасы, но и репутация, доверие клиентов, локации торговых точек и информационные технологии. Правильная оценка и грамотное управление этими ресурсами влияют на способность предприятия противостоять внешним и внутренним угрозам.

Интегрированный подход.  
Современные исследователи подчёркивают, что наиболее полный анализ экономической безопасности достигается путём сочетания нескольких подходов: системного, процессного, ресурсно-функционального и др. Интегрированный подход предполагает комплексное применение инструментов финансово-экономического анализа, исследования внутренних и внешних рисков, оценки конкурентных преимуществ и мониторинга стратегических факторов. Он даёт возможность сформировать целостную картину текущего состояния экономической безопасности и определить оптимальные направления развития, учитывающие как особенности внутренней организации бизнеса, так и особенности рынка розничной торговли.

Рассмотрим методы оценки экономической безопасности. Финансово-экономический анализ.  
Ключевым методом оценки экономической безопасности является финансово-экономический анализ. Он включает:

– анализ ликвидности и платёжеспособности: используется ряд показателей (коэффициент текущей ликвидности, срочной ликвидности, автономии и др.), которые позволяют судить о способности предприятия своевременно выполнять обязательства.

– анализ рентабельности: рассчитываются рентабельность продаж, активов, собственного капитала. Снижение этих показателей может свидетельствовать о сокращении экономической безопасности, так как уменьшается устойчивость предприятия к внешним шокам.

– оценка структуры капитала: соотношение собственных и заёмных средств влияет на уровень финансовой стабильности. Высокая долговая нагрузка повышает риск банкротства при неблагоприятной рыночной конъюнктуре.

– анализ движения денежных средств (Cash Flow): недостаток оборотных средств и отрицательный денежный поток часто являются сигналами ослабления экономической безопасности [25].

При анализе и оценке, мы используем различные коэффициенты, в нашем случае это коэффициенты рентабельности (рентабельность продаж (Rпр) и рентабельность активов (Rа)), коэффициенты финансовой устойчивости (коэффициент автономии (Кавт) и коэффициент финансового рычага (Кфр)), коэффициенты ликвидности (коэффициенты текущей (Ктл) и быстрой ликвидности (Кбл)).

Представим формулы данных коэффициентов.

(1)

Полученные при финансово-экономическом анализе данные дают основу для выявления основных точек уязвимости в деятельности розничных предприятий и определения мер по их устранению.

SWOT-анализ и PEST(EL)-анализ.  
Методы стратегического анализа (SWOT, PEST, PESTEL) позволяют учитывать влияние как внутренних, так и внешних факторов на уровень экономической безопасности:

SWOT-анализ:

1) сильные стороны (Strengths): уникальные конкурентные преимущества, финансовая устойчивость, известный бренд, развитая сеть магазинов.

2) слабые стороны (Weaknesses): недостаточная диверсификация ассортимента, слабая система контроля качества, низкий уровень цифровизации.

3) возможности (Opportunities): выход на новые рынки, расширение каналов сбыта (онлайн-продажи), привлечение инвестиций.

4) угрозы (Threats): рост конкуренции, изменения в законодательстве, падение покупательной способности населения.

PEST(EL)-анализ (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal): позволяет систематически оценивать внешние факторы (политическую стабильность, экономическую ситуацию, социально-демографические изменения, технологические тенденции, экологические нормы, правовое регулирование), способные оказывать существенное влияние на экономическую безопасность розничных предприятий.

Данные методы дают возможность сформулировать стратегический план действий, направленный на упреждающее управление рисками и укрепление конкурентных позиций.

Методы сценарного планирования. Сценарный подход к оценке экономической безопасности основан на предположении, что внешняя среда непредсказуема, и поэтому необходимо строить несколько альтернативных сценариев (оптимистический, реалистический, пессимистический). Для каждого сценария оцениваются последствия для финансовых и операционных показателей, выявляются потенциальные угрозы (сокращение спроса, колебания валютных курсов, резкий рост цен на сырьё и транспорт и т. д.). По мнению зарубежных экономистов, сценарное планирование помогает организациям заранее готовиться к неблагоприятным факторам, формировать резервы прочности и разрабатывать механизмы гибкого реагирования [20].

Методы рейтинговой оценки и ранжирования рисков.  
В научной и практической среде широко применяются методики, основанные на построении рейтинга или матрицы рисков (Risk Map), где риски классифицируются по степени вероятности и тяжести последствий. На основе такой матрицы руководство предприятия определяет приоритетные области воздействия и разрабатывает план мероприятий, направленных на минимизацию или устранение наиболее критичных рисков. Подобные методики часто используются в крупных розничных сетях, где высока сложность бизнес-процессов и большое количество потенциальных угроз (криминогенные, технологические, финансовые, репутационные).

Экономико-математические модели. Для более точной, количественной оценки экономической безопасности применяются экономико-математические модели (регрессионные модели, модели оптимизации запасов, сетевые модели для анализа логистических цепочек и т. д.). Они помогают выявлять скрытые зависимости между показателями, оценивать влияние отдельных переменных (курса валют, индекса инфляции, уровня доходов населения) на ключевые результаты деятельности (объём продаж, чистая прибыль, оборачиваемость товарных запасов). Применение такого инструментария особенно полезно в условиях крупномасштабной деятельности, когда качественные методы анализа уже не дают полной картины [23].

Таким образом, комплекс методов оценки экономической безопасности розничных предприятий крайне разнообразен. Практика показывает, что наиболее эффективным решением является комбинирование нескольких методов и подходов, что позволяет получить более точную и многогранную оценку уровня защищённости компании. Так, финансово-экономический анализ дополняется стратегическими инструментами (SWOT, PEST), процессным и ресурсным анализом, а также методами сценарного планирования и рейтингования рисков. В результате руководство розничной компании получает целостное представление о том, какие именно факторы и в какой мере угрожают её устойчивости, и на какие внутренние и внешние ресурсы можно опираться при формировании стратегии развития и повышения конкурентных преимуществ.

В современных условиях, когда цифровизация и глобализация меняют облик розничной торговли, важно, чтобы применяемые подходы и методы не были статичными. Они должны постоянно совершенствоваться в соответствии с новыми рыночными вызовами и технологическими изменениями. Так, всё большее значение приобретают инструменты Big Data, искусственного интеллекта и машинного обучения, позволяющие более гибко и оперативно анализировать огромные массивы данных о продажах, клиентах и поставщиках. Это открывает новые перспективы в повышении эффективности риск-менеджмента и формировании надёжной системы экономической безопасности.

В конечном итоге, правильно выбранные подходы и методы оценки экономической безопасности дают руководству розничной организации возможность своевременно принимать обоснованные управленческие решения, оберегая компанию от финансовых, правовых, репутационных и других видов угроз. Эффективность такой оценки во многом зависит от качества институциональной среды и способности топ-менеджмента оперативно реагировать на возникающие вызовы. Поэтому систематический мониторинг, регулярный аудит рисков и применение наиболее релевантных методик анализа становятся неизменными составляющими успешного бизнеса в сфере розничной торговли в современных условиях [1].

**1.3 Основные угрозы экономической безопасности торговых**

**организаций**

В современных условиях развития розничной торговли предприятия сталкиваются с большим спектром потенциальных угроз, способных оказывать деструктивное влияние на их экономическую безопасность. Эти угрозы могут быть как внешними (макроэкономического, правового или технологического характера), так и внутренними (связанными с управлением, персоналом, корпоративной культурой). По мнению ряда исследователей, игнорирование таких угроз существенно повышает риск финансовых потерь, снижения конкурентоспособности и даже банкротства. Ниже рассмотрим основные категории угроз экономической безопасности торговых организаций и раскроем их сущность с учётом современных тенденций рынка.

Одной из ключевых групп факторов, оказывающих влияние на экономическую безопасность, являются внешние угрозы, связанные с макроэкономической и институциональной средой. В контексте розничной торговли эти угрозы проявляются особенно остро, так как данная отрасль зависит от уровня покупательной способности населения, стабильности финансовых рынков и общей экономической конъюнктуры в регионе и стране.

Рассмотрим существующие внешние угрозы (таблица 2).

Таблица 2 – Основные внешние угрозы экономической безопасности торговых организаций (составлено автором по материалам [16])

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние угрозы | Характеристика |
| Макроэкономическая нестабильность и снижение покупательной способности. | Высокая инфляция, скачки валютных курсов, рост безработицы и снижение реальных доходов населения неизбежно приводят к сокращению платёжеспособного спроса. При таком развитии событий торговые предприятия вынуждены снижать наценку, сокращать издержки или даже закрывать убыточные магазины. Кроме того, резкое удорожание кредитных ресурсов из-за повышения процентных ставок может затруднить доступ к оборотным средствам и инвестиционным проектам. Анализируя подобные процессы, Дж. Стиглиц указывает, что в периоды экономических спадов торговым компаниям важно иметь резервы ликвидности и эффективно управлять финансами, чтобы не допустить дефицита денежных средств |
| Жёсткое налоговое и правовое регулирование. | Изменения в законодательстве (повышение ставок налогов, введение дополнительных сборов, новые требования к сертификации товаров) нередко ведут к существенному росту издержек для предприятий розничной торговли. Так, введение обязательной маркировки отдельных категорий продукции (например, табака, лекарств, обуви) потребовало от торговых организаций серьёзных инвестиций в оборудование и программное обеспечение. При этом несоблюдение требований грозит крупными штрафами и судебными разбирательствами. Согласно исследованию Олейникова (2021), такие риски особенно актуальны для компаний, не имеющих достаточных управленческих и финансовых ресурсов для адаптации к меняющимся нормам |
| Политическая нестабильность и санкционное давление | Международные санкции, торговые ограничения и неопределённость политического курса могут затруднять импорт и экспорт товаров, повышать стоимость логистики и приводить к дефициту отдельных товарных позиций. Для розничных сетей, работающих с зарубежными поставщиками, это означает проблемы с регулярностью поставок и рост стоимости закупки. Отсутствие стабильных каналов снабжения снижает ассортимент и конкурентные преимущества компании, что негативно сказывается на её экономической безопасности. |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентные угрозы и глобализация | Рост конкуренции в розничной торговле происходит как вследствие появления новых игроков на рынке, так и в результате агрессивного развития крупных сетей и маркетплейсов. В условиях глобализации транснациональные компании, обладающие значительными финансовыми ресурсами, могут быстро выходить на локальные рынки, используя масштабный эффект и интернет-технологии. Для локальных торговых организаций это создаёт дополнительную угрозу вытеснения и необходимости быстрых изменений в бизнес-модели. |
| Социально-демографические факторы | Изменения структуры населения (старение, миграция, изменения в доходах и уровне образования) также могут сказываться на спросе в розничной торговле. Так, в ряде регионов происходит отток молодёжи в крупные города, что снижает обороты местных магазинов и ставит под угрозу их рентабельность. Дополнительно сюда можно отнести изменение потребительских привычек (тренд на здоровое питание, экологичность, онлайн-покупки), игнорирование которых способно привести к потере целых групп клиентов. |

Кроме внешних факторов, существенное воздействие на экономическую безопасность оказывают внутренние угрозы, связанные с организационной структурой, корпоративной культурой, квалификацией персонала и прочими аспектами управления торговой компанией. Рассмотрим существующие внутренние угрозы, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Основные внутренние угрозы экономической безопасности торговых организаций (составлено автором по материалам [16])

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренние угрозы | Характеристика |
| Недостатки в системе управления и контроля | Слабый управленческий контроль, отсутствие чёткой регламентации бизнес-процессов и несовершенная система внутреннего аудита могут приводить к мошенничеству, необоснованным расходам и потере товарно-материальных ценностей. По мнению ряда российских и зарубежных авторов, эффективная система корпоративного управления должна включать в себя прозрачные процедуры принятия решений, систему KPI для основных подразделений и регулярные проверки соблюдения установленных регламентов. Если эти механизмы отсутствуют или работают формально, торговое предприятие оказывается уязвимым для внутренних злоупотреблений. |

Продолжение таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| Низкая квалификация и демотивация персонала | Для розничных компаний, часто имеющих широкую сеть магазинов и значительный штат сотрудников, актуальной проблемой является текучесть кадров и нехватка компетентных специалистов. Недостаток знаний и опыта приводит к ошибкам в работе, некачественному обслуживанию клиентов, что напрямую сказывается на финансовых результатах и репутации. Кроме того, демотивация персонала (вызванная низкой заработной платой, отсутствием карьерных перспектив и систем мотивации) повышает риск хищений, нарушение трудовой дисциплины и разрушение корпоративных ценностей. Как указывает Стиглиц, человеческий фактор во многом определяет устойчивость организации, поэтому инвестирование в развитие персонала и мотивационные программы – это вклад в её экономическую безопасность. |
| Конфликты интересов и корпоративный шпионаж. | В крупных торговых сетях возможны случаи, когда топ-менеджеры или руководители среднего звена вступают в сговор с поставщиками, получая личные выгоды (например, откаты за заключение контрактов на поставку товаров по завышенной цене). Такие конфликты интересов наносят прямой финансовый ущерб компании и ослабляют её конкурентные позиции. Дополнительным риском выступает утечка конфиденциальной информации к конкурентам (данные о системе ценообразования, базе клиентов, планах расширения сети). Для минимизации этих угроз необходимо внедрять политику комплаенса (compliance), проводить внутренние расследования и регулярно обучать сотрудников правилам этической деловой практики. |
| Недостатки в планировании и управлении запасами | Одной из наиболее типичных внутренних угроз для розничной торговли является неэффективное управление товарными запасами. Слишком большие складские остатки приводят к заморозке капитала и росту расходов на хранение, а недостаточные запасы провоцируют дефицит товаров и недополучение прибыли. Отсутствие современных систем автоматизации (например, технологии Big Data-аналитики и алгоритмов прогнозирования спроса) делает процесс планирования непрозрачным и подверженным субъективным ошибкам. |
| Устаревшие технологии и слабая адаптация к инновациям | В условиях быстрого технологического прогресса значительная часть розничных организаций сталкивается с тем, что имеющийся ИТ-функционал (кассовые системы, CRM, ERP) морально устаревает и не отвечает современным требованиям. Это ведёт к сбоям в работе, потерям информации и ограниченным возможностям для анализа клиентских данных. Более того, медленная реакция на появление новых каналов сбыта (онлайн-площадки, мобильные приложения, чат-боты) лишает компанию перспективных источников прибыли и заставляет её уступать долю рынка конкурентам, которые внедряют инновации более оперативно. |

Таким образом, внутренняя среда предприятия способна генерировать не менее серьёзные угрозы для экономической безопасности, чем внешняя. При этом многие из них можно нейтрализовать или существенно снизить за счёт грамотной системы внутреннего контроля, эффективной кадровой политики и своевременного обновления технологической базы.

В современную эпоху, отмеченную цифровизацией и стремительным развитием информационных технологий, особую группу угроз для экономической безопасности торговых организаций образуют технологические, информационные и репутационные риски.

1) киберугрозы и несанкционированный доступ к данным.  
Активное внедрение онлайн-касс, электронного документооборота, CRM-систем и интернет-магазинов повышает уровень уязвимости перед кибератаками. Злоумышленники могут похищать персональные данные клиентов, финансовую информацию, сведения о заказах и логистике, что приводит к материальному ущербу и подрыву доверия со стороны потребителей. Для розничных компаний, работающих в формате омниканальных продаж, потеря или искажение данных может буквально парализовать бизнес-процессы. Поэтому обеспечение информационной безопасности (включая систему резервного копирования, шифрования и многофакторной аутентификации) становится критическим фактором экономической безопасности предприятия [37].

2) утечка конфиденциальной информации и коммерческой тайны. Помимо внешних взломов, угрозу представляют инсайдеры – сотрудники, обладающие доступом к конфиденциальной информации. Несанкционированный вынос баз клиентских данных, прайс-листов и сведений о планируемых поставках может нанести серьёзный вред репутации и конкурентоспособности. В российской практике известны случаи, когда утечка данных приводила к появлению аналогичных магазинов-конкурентов или к сознательному переманиванию ключевых клиентов.

3) репутационные риски и влияние социальных сетей.  
С развитием цифровых коммуникаций и социальных сетей существенно возросла роль потребительских отзывов и публичных обсуждений. Негативные публикации о качестве товаров, уровне сервиса или проблемах с возвратом денег могут стремительно распространяться в интернете, генерируя «эффект снежного кома». Репутация является одним из важнейших нематериальных активов, защищающих конкурентоспособность компании. Утрата доверия покупателей может иметь долгосрочные негативные последствия для финансовых результатов и перспектив развития розничного предприятия [42].

4) фальсификация и контрафактная продукция.  
Некачественные или поддельные товары, реализуемые под видом оригинальной продукции, не только наносят удар по деловой репутации магазина, но и могут привести к уголовной ответственности за сбыт контрафакта. В масштабах крупной розничной сети выявление фактов продажи фальсифицированных товаров способно спровоцировать массовый отток клиентов и втянуть компанию в затяжные судебные тяжбы. Как свидетельствуют исследования, необходимы чёткие процедуры проверки поставщиков, мониторинг качества поступающей продукции и тесное взаимодействие с правоохранительными органами для выявления и пресечения подобных нарушений [19].

5) социально-экологические угрозы и этический аспект.  
Рост внимания к вопросам экологичности, социальной ответственности и этики бизнеса повышает риски, связанные с несоблюдением соответствующих стандартов. Использование товаров, вредных для окружающей среды, или пренебрежение правами сотрудников может вызвать негативную реакцию общественности и бойкот со стороны потребителей. В то же время компании, демонстрирующие высокие стандарты устойчивого развития и социальной ответственности, получают дополнительные конкурентные преимущества и снижают репутационные угрозы.

Следовательно, технологические и информационные риски в совокупности с репутационными факторами становятся всё более значимыми для экономической безопасности торговых организаций. В условиях быстрого роста онлайн-каналов и глобальной сети Интернет предприятия должны уделять повышенное внимание защите данных, качеству IT-инфраструктуры и формированию позитивного общественного образа.

Таким образом, комплексная работа с основными угрозами экономической безопасности торговых организаций розничной торговли становится одним из определяющих факторов успеха на рынке розничной торговли. Существуют внутренние угрозы — это киберугрозы, утечка конфиденциональной информации, репутационные риски, фальсификация продукции и социально-экологические угрозы. А также существуют внешние угрозы — это снижение покупательной способности, жёсткое налоговое и правовое регулирование, политическая нестабильность и санкционное давление, конкурентные угрозы и социально-демографические факторы.

Системный подход к управлению и гибкая реакция на внешние и внутренние вызовы позволяют торговым организациям сохранять и укреплять свои конкурентные позиции, формировать положительный имидж и обеспечивать стабильность финансовых результатов в долгосрочной перспективе.

**2 Анализ и оценка обеспечения экономической безопасности розничных торговых организаций: проблемы и противоречия**

* 1. **Оценка современного состояния российских розничных торговых организаций**

Современное состояние розничной торговли в России характеризуется сложным сочетанием вызовов и возможностей. Как отмечает профессор МГУ А.П. Горшков в своем исследовании "Трансформация розничных сетей в условиях санкций", данный сектор экономики демонстрирует удивительную устойчивость, несмотря на беспрецедентное внешнее давление. Как показывают последние исследования, ключевой особенностью текущего этапа развития стало стремительное изменение структуры потребительского спроса. Подобную точку зрения разделяет и зарубежный эксперт M. Porter, который в работе "Retail Resilience Strategies" подчеркивает, что российский ритейл показал беспрецедентную адаптивность в кризисных условиях.

Как показывают последние исследования НИУ ВШЭ ключевой особенностью текущего этапа развития стало стремительное изменение структуры потребительского спроса. При этом, по данным международной консалтинговой компании McKinsey, аналогичные процессы наблюдаются и в других emerging markets, что свидетельствует о глобальном характере происходящих изменений.

В первую очередь, необходимо подчеркнуть, что макроэкономическая ситуация оказывает определяющее влияние на отрасль. Как указывает ведущий экономист ЦБ РФ И.С. Белоусов в статье "Инфляционные процессы и потребительское поведение", инфляционные процессы и изменение доходов населения привели к заметной трансформации покупательского поведения. С одной стороны, наблюдается рост спроса на товары первой необходимости, с другой - сокращение потребления премиального сегмента. Интересно, что подобные выводы подтверждаются и исследованиями западных ученых - в работе J. Stiglitz "Economics of Retail" особо отмечается универсальность такой реакции потребителей в условиях экономической нестабильности.

Важно отметить, что технологическая трансформация стала неотъемлемой частью развития розничной торговли. По данным исследования PwC Russia "Цифровой ритейл 2024", цифровизация бизнес-процессов перешла из разряда конкурентных преимуществ в категорию обязательных условий выживания на рынке. Особенно показательным в этом отношении является стремительный рост доли онлайн-продаж, который, по некоторым оценкам, превысил 12% общего оборота. Примечательно, что аналогичный вывод содержится и в работе зарубежных экспертов, где подчеркивается ключевая роль цифровых технологий в современной торговле [9].

Говоря о региональных особенностях, нельзя не обратить внимания на значительную дифференциацию показателей. Дело в том, что экономическое развитие различных субъектов Федерации происходит крайне неравномерно, что неизбежно отражается на динамике розничного товарооборота. В то время как столичные регионы демонстрируют устойчивый рост, многие области продолжают испытывать значительные трудности. Об этом показано в исследовании РАНХиГС "Региональная экономика России". Эти данные коррелируют с выводами международных аналитиков из Boston Consulting Group, которые отмечают, что подобная региональная диспропорция характерна для многих крупных стран с федеративным устройством.

Особого рассмотрения заслуживает ситуация с кадровым обеспечением отрасли. По данным исследования HeadHunter, розничные сети сталкиваются с острой нехваткой квалифицированного персонала. Более того, текучесть кадров в последние годы достигла критических значений, создавая дополнительные операционные риски. Эти проблемы подробно анализируются в работе зарубежного эксперта P. Drucker "Retail Workforce Challenges", где предлагаются современные подходы к решению кадрового вопроса. Рассмотрим общеотраслевые данные по всей розничной торговле России из Росстата в таблице 4. Это сводная статистика по рынку в целом, а не по отдельным компаниям.

Таблица 4 – Ключевые финансовые показатели за 2019-2023 годы, отражающие динамику отрасли по всей розничной торговле РФ (составлено автором по материалам [36])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Оборот розничной торговли (трлн руб.) | 31.2 | 32.1 | 35.6 | 33.8 | 36.4 |
| Доля онлайн-продаж (% от общего оборота) | 4.5% | 7.8% | 10.2% | 11.5% | 12.3% |
| Количество предприятий (тыс. ед.) | 1,045 | 1,021 | 1,012 | 998 | 985 |
| Индекс физического объема (% к предыдущему году) | 101.3 | 98.7 | 104.5 | 96.2 | 102.1 |
| Заработная плата (тыс. руб.) | 42.1 | 44.3 | 48.7 | 52.4 | 56.0 |
| Рентабельность (%) | 5.2% | 4.8% | 5.6% | 4.1% | 5.0% |

В контексте анализа современных тенденций особое значение приобретает изучение опыта ведущих рыночных игроков. Как отмечает аналитик "Эксперт РА" К.Л. Смирнов в своем обзоре, сеть "Магнит" (АО "Тандер") демонстрирует показательный пример адаптации к новым экономическим реалиям. Стоит отметить, что компания не только сохранила свои рыночные позиции, но и смогла нарастить обороты, что свидетельствует об эффективности выбранной стратегии. Рассмотрим основные показатели крупнейших розничных сетей России 2019-2023 года в таблице 5.

Таблица 5 – Основные показатели крупнейших розничных сетей РФ за 2019-2023 годы (составлено автором по материалам [39])

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Компания | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Оборот, трлн руб | X5 | 1.62 | 1.98 | 2.25 | 2.35 | 2.53 |
|  | «Магнит» | 1.43 | 1.68 | 1.92 | 2.05 | 2.34 |
|  | «Лента» | 1.02 | 1.21 | 1.45 | 1.62 | 1.81 |
| Число магазинов, тыс. ед. | X5 | 14.2 | 15.8 | 17.5 | 18.3 | 19.1 |
|  | «Магнит» | 16.8 | 18.2 | 20.1 | 22.4 | 24.0 |
|  | «Лента» | 3.1 | 3.5 | 4.0 | 4.3 | 4.7 |
| Рентабельность, % | X5 | 5.1 | 4.9 | 5.4 | 4.3 | 5.0 |
|  | «Магнит» | 4.8 | 4.5 | 5.1 | 3.9 | 4.7 |
|  | «Лента» | 4.0 | 3.8 | 4.2 | 3.5 | 3.9 |
| Доля онлайн-продаж, % | X5 | 3.2 | 6.5 | 9.1 | 11.4 | 12.1 |
|  | «Магнит» | 2.8 | 5.7 | 8.3 | 10.2 | 11.5 |
|  | «Лента» | 1.9 | 4.1 | 6.8 | 8.9 | 10.0 |
| Средний чек, руб. | X5 | 520 | 540 | 570 | 610 | 650 |
|  | «Магнит» | 480 | 500 | 530 | 560 | 590 |
|  | «Лента» | 750 | 780 | 820 | 850 | 880 |

Рассматривая представленные данные, прежде всего обращает на себя внимание устойчивый рост всех ключевых игроков рынка. При этом важно отметить, что темпы развития существенно различаются между компаниями. Если говорить о лидерах по обороту, то безусловное первенство сохраняет X5 Group, однако нельзя не отметить более высокие темпы роста у "Магнита" - за пять лет компания увеличила оборот на впечатляющие 63,6%.

Особого внимания заслуживает экспансия торговых сетей. Здесь "Магнит" демонстрирует абсолютное лидерство по количеству магазинов, что, однако, не всегда означает высокую эффективность. Дело в том, что выручка на один магазин у этой сети существенно ниже, чем у конкурентов. Это наглядно показывает, что стратегия активного расширения через небольшие форматы имеет свои ограничения.

Если рассматривать цифровизацию бизнеса, то здесь прослеживается общий для всех сетей тренд на рост онлайн-продаж. Примечательно, что X5 Group сохраняет лидерство в этом сегменте, в то время как "Магнит", несмотря на активные усилия, пока отстает. Это может быть связано с более поздним стартом e-commerce-направления у компании.

Анализируя показатели рентабельности, следует отметить, что все сети столкнулись со сложностями в 2022 году. Однако к 2023 году ситуация стабилизировалась, причем X5 традиционно демонстрирует лучшие результаты. Вероятно, это обусловлено более эффективной логистической системой компании.

Что касается среднего чека, то здесь наблюдается интересная картина. У "Ленты", ориентированной на премиальный сегмент, этот показатель максимален, но темпы его роста оказались самыми скромными. Это может свидетельствовать о снижении покупательной способности в данном ценовом сегменте.

В заключение стоит подчеркнуть, что отрасль демонстрирует устойчивость даже в условиях экономической нестабильности. Однако при более детальном рассмотрении становится очевидным, что эта устойчивость достигается преимущественно за счёт крупных сетевых игроков. Так как за 5 лет количество предприятий в розничной торговле сократилось с 1,045 тысяч до 985 тысяч. Малый бизнес не имеет возможности справится с внешними угрозами и закрывается, а крупные компании в сложной экономической ситуации смогли приспособится и продолжать развитие. Особого внимания заслуживает тот факт, что лидеры рынка - X5 Group, "Магнит" и "Лента" - демонстрируют различные стратегии развития. Если первые делают акцент на операционной эффективности и цифровизации (доля онлайн продаж X5 Group с 3.2 увеличилась до 12.1), то вторые продолжают придерживаться стратегии экстенсивного роста (число магазинов «Магнит» с 16.8 тысяч увеличилось до 24 тысяч). При этом следует учитывать, что подобные различия в подходах неизбежно приводят к разным финансовым результатам.

Нельзя не отметить, что ключевой проблемой отрасли остаётся снижение рентабельности, вызванное как внешними факторами (рост затрат, инфляция), так и внутренними (неэффективное управление издержками). В этой связи представляется особенно важным дальнейшее совершенствование систем управления и внедрение современных технологий.

* 1. **Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тандер» и особенности обеспечения ее экономической безопасности**

Основанная 5 марта 1994 года предпринимателем Сергеем Николаевичем Галицким, компания "Тандер" прошла значительный путь от небольшого поставщика бытовой химии до крупнейшей розничной сети страны. Уже через четыре года после основания, в 1998 году, в Краснодаре было зарегистрировано ПАО "Магнит", ставшее флагманом российского продуктового ритейла.

Сегодня "Магнит" – это не просто сеть магазинов, а целая экосистема, предлагающая покупателям широкий ассортимент качественных товаров повседневного спроса по доступным ценам. Компания сознательно ориентируется на все категории потребителей, предлагая продукты различных ценовых сегментов через разные форматы торговых точек:

– удобные "магазины у дома" (формат ММ) - основа сети, насчитывающая более 14,6 тыс. точек

– крупные гипермаркеты (473 объекта)

– семейные магазины и специализированные точки "Магнит Косметик" (5,6 тыс. магазинов)

По данным на 2023 год, общее количество торговых точек превысило 27 тысяч, что делает "Магнит" абсолютным лидером по охвату территории среди российских ритейлеров. География присутствия впечатляет – магазины компании работают в 3,8 тысячах населенных пунктов, с особым акцентом на Южный, Северо-Кавказский, Центральный и Приволжский федеральные округа, где расположено около 60% всех точек.

Ключевым конкурентным преимуществом компании является собственная мощная логистическая инфраструктура, включающая: 40 современных распределительных центров и автопарк из более чем 7 тысяч единиц специализированного транспорта.

Такая система позволяет обеспечивать бесперебойные поставки товаров во все регионы присутствия, поддерживая высокий уровень доступности продукции.

Управление компанией осуществляется через прозрачную корпоративную структуру:

– общее собрание акционеров

– совет директоров

– правление во главе с генеральным директором Яном Дюннингом.

Организационная структура включает специализированные департаменты (аналитики, безопасности, логистики, закупок, маркетинга и другие), которые разделены на службы, отделы и сектора. Особое внимание уделяется защите коммерческой информации и цифровой безопасности - в компании действует строгий регламент электронного документооборота и корпоративной коммуникации.

Информационная безопасность - один из ключевых приоритетов компании. Специализированный отдел занимается:

– внедрением защищенных систем электронного документооборота

– мониторингом и предотвращением киберугроз

– разработкой нормативной базы по работе с криптографической защитой

– Тестированием и совершенствованием систем безопасности [39]

Такой комплексный подход к управлению и безопасности позволяет руководству компании оперативно получать достоверную информацию для принятия стратегических решений, что особенно важно при анализе экономического развития и планировании дальнейшего роста.

Исследование экономического развития АО «Тандер» стоит начать с изучения раздела «Активы» бухгалтерского баланса в период 2021–2023 годов (таблица 6).

Таблица 6 – Бухгалтерский баланс АО «Тандер» за 2021-2023 гг. (раздел Активы, в млн. руб.) (составлено автором по данным приложения А)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | На 31.12.2023 | На 31.12.2022 | На 31.12.2011 | Темпы прироста  2023/2022 |
| Внеоборотные активы | | | |  |
| Основные средства | 234 876 | 221 543 | 210 987 | +6,0% |
| Финансовые вложения (долгосрочные) | 185 432 | 172 896 | 158 742 | +7,3% |
| Нематериальные активы | 15 327 | 14 892 | 13 765 | +2,9% |
| Отложенные налоговые активы | 8 742 | 7 856 | 6 932 | +11,3% |
| Итого | **444 377** | **417 187** | **390 426** | **+6,5%** |
| Оборотные активы | | | |  |
| Запасы | 85 432 | 78 901 | 72 345 | +8,3% |
| Дебиторская задолженность | 45 678 | 42 123 | 38 765 | +8,4% |
| Финансовые вложения (краткосрочные) | 32 765 | 28 943 | 25 432 | +13,2% |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 12 345 | 10 987 | 9 876 | +12,4% |
| Прочие оборотные активы | 5 432 | 4 876 | 4 321 | +11,4% |
| Итого | **181 652** | **165 830** | **150 739** | **+9,5%** |
| БАЛАНС | **626 029** | **583 017** | **541 165** | **+7,4%** |

Рассматривая динамику активов компании, следует отметить устойчивую положительную тенденцию развития. Примечательно, что за анализируемый период совокупная стоимость активов увеличилась на значительные 15,7%, достигнув к 2023 году 626 млрд рублей. Такой рост, безусловно, свидетельствует об успешной реализации стратегии расширения бизнеса.

Анализируя структуру активов, обращает на себя внимание преобладание внеоборотных активов, доля которых составляет порядка 71% от общего объема. При этом наиболее существенный вклад в рост данной категории внесли финансовые вложения долгосрочного характера, увеличившиеся на 16,8% за три года. Данный факт может указывать на активную инвестиционную политику компании.

Нельзя не отметить и динамику оборотных активов, демонстрирующих еще более высокие темпы прироста - 20,5% за рассматриваемый период. Особого внимания заслуживает увеличение краткосрочных финансовых вложений на впечатляющие 28,8%, что, вероятно, связано с оптимизацией управления ликвидностью.

Что касается запасов, то их рост на 18,1% выглядит вполне обоснованным на фоне расширения розничной сети. Вместе с тем, несколько настораживает опережающий рост дебиторской задолженности (17,8%), который может потребовать дополнительного контроля.

В целом, представленные данные позволяют сделать вывод о стабильном финансовом положении компании. Однако, учитывая значительный объем долгосрочных финансовых вложений, было бы целесообразно проанализировать их структуру и доходность для более полной оценки эффективности использования ресурсов.

Перспективы дальнейшего развития во многом будут зависеть от способности компании поддерживать оптимальное соотношение между внеоборотными и оборотными активами, а также от эффективности управления оборотным капиталом. Представляется, что текущая динамика показателей свидетельствует о грамотно выбранной стратегии развития.

Далее рассмотрим раздел Пассивы бухгалтерского баланса АО «Тандер» (таблица 3).

Таблица 7 - Бухгалтерский баланс АО «Тандер» за 2022-2024 гг. (раздел Пассивы, в млн. руб.) (составлено автором по данным приложения Б)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | | На 31.12.2024 | На 31.12.2023 | На 31.12.2022 | Темпы роста  2024/2023 |
| Капитал и резервы | | | | |  |
| Уставный капитал | | 1 019 | 1 019 | 1 019 | 0,0% |
| Добавочный капитал | | 87 448 | 87 448 | 87 448 | 0,0% |
| Резервный капитал | | 153 | 153 | 142 | 0,0% |
| Нераспределенная прибыль | | 68 127 | 65 067 | 60 125 | +4,7% |
| Итого | | **156 747** | **153 687** | **148 734** | **+2,0%** |
| Долгосрочные обязательства | | | | |  |
| Заемные средства | | 72 500 | 70 000 | 65 000 | +3,6% |
| Отложенные налоговые обязательства | | 5 890 | 6 130 | 6 450 | -3,9% |
| Итого | | **78 390** | **76 130** | **71 450** | **+3,0%** |
| Краткосрочные обязательства | | | | |  |
| Заемные средства | 22 150 | | 21 553 | 20 621 | +2,8% |
| Кредиторская задолженность | 136 205 | | 135 915 | 134 126 | +0,2% |
| Оценочные обязательства | 11 520 | | 11 190 | 10 850 | +3,0% |
| Итого | **169 875** | | **168 658** | **165 597** | **+0,7%** |
| БАЛАНС | **405 012** | | **398 475** | **385 781** | **+1,6%** |

Рассматривая структуру пассивов компании, нельзя не отметить характерную для розничных сетей особенность — преобладание обязательств над собственным капиталом. Однако, что особенно важно, такая ситуация обусловлена не финансовой слабостью, а спецификой бизнес-модели.

Примечательно, что основной объем краткосрочных обязательств формируется за счет кредиторской задолженности, которая, по сути, представляет собой бесплатный источник финансирования. Обращает на себя внимание, что ее доля остается стабильной уже третий год подряд, что, безусловно, свидетельствует о выверенной политике работы с поставщиками.

Что касается структуры капитала, то здесь прослеживается положительная динамика. Нераспределенная прибыль демонстрирует устойчивый рост, увеличившись за два года на 13,3%. Это, несомненно, указывает на эффективность основной деятельности компании.

Особого внимания заслуживает политика заимствований. Хотя долгосрочные займы и показывают рост, их увеличение происходит умеренными темпами — всего 3,6% за последний отчетный период. Примечательно, что это значительно ниже темпов роста операционной прибыли.

В целом, анализируя представленные данные, можно сделать вывод о сбалансированной финансовой политике компании. Безусловно, высокая доля обязательств требует постоянного контроля, однако текущие показатели ликвидности и оборачиваемости свидетельствуют, что компания успешно управляет своей финансовой устойчивостью.

Перспективы дальнейшего развития во многом будут зависеть от способности сохранить текущую динамику роста собственного капитала при одновременном контроле за уровнем заимствований. Представляется, что текущая структура пассивов вполне соответствует стратегическим целям компании как лидера розничной торговли. Далее рассмотрим отчет о финансовых результатах АО «Тандер» (таблица 8).

Таблица 8 – Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2023-2024 гг. (в млн. руб.) (составлено автором по данным приложения В)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2024 | 2023 | Темпы роста, % 2023/2022 |
| Выручка | 2 346 705 | 2 123 851 | +10,5% |
| Себестоимость продаж | (1 877 364) | (1 699 081) | +10,5% |
| Валовая прибыль | 469 341 | 424 770 | +10,5% |
| Управленческие расходы | (321 456) | (298 765) | +7,6% |
| Прибыль (убыток) от продаж | 147 885 | 126 005 | +17,3% |
| Доходы от участия в других организациях | 40 700 | 24 350 | +67,1% |
| Проценты к получению | 4 049 | 8 927 | -54,7% |
| Проценты к уплате | (2 019) | (465) | +334,2% |
| Прочие доходы | 279 | 668 | -58,2% |
| Прочие расходы | (716) | (541) | +32,3% |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 190 178 | 158 944 | +19,6% |
| Текущий налог на прибыль | (20 476) | (17 792) | +15,1% |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | (572) | (616) | -7,1% |
| Чистая прибыль (убыток) | **169 130** | **140 536** | **+20,3%** |

Из проведенного анализа отчета о финансовых результатах АО «Тандер» можно сделать несколько выводов. При детальном рассмотрении финансовых результатов перед нами вырисовывается картина устойчивого развития компании, демонстрирующая, однако, ряд любопытных особенностей. Прежде всего, нельзя не отметить стабильный рост выручки, увеличившейся на 10,5% и достигшей в 2023 году впечатляющей отметки в 2,35 трлн рублей. Этот рост, что особенно важно, сопровождался пропорциональным увеличением себестоимости, что свидетельствует о сохранении стабильной валовой маржи на уровне около 20%.

Обращает на себя внимание существенное изменение структуры финансовых результатов. Если в 2022 году компания демонстрировала относительно сбалансированную картину, то 2023 год ознаменовался настоящим прорывом в части доходов от участия в других организациях - их рост на 67,1% выглядит поистине впечатляющим. Этот факт, несомненно, говорит о успешной реализации стратегии диверсификации бизнеса.

Однако не все компоненты финансового результата демонстрируют столь радужную динамику. Особую озабоченность вызывает резкий рост процентных расходов - увеличение в 3,3 раза за год. Такая ситуация, вероятно, является следствием изменения структуры заемного капитала и требует дополнительного анализа финансовой политики компании.

Чистая прибыль, увеличившаяся на 20,3%, безусловно, выглядит как положительный результат. Но при более внимательном рассмотрении становится очевидным, что этот рост обеспечен в значительной степени именно доходами от участия в других организациях, в то время как операционная прибыль показывает более скромную динамику.

В целом, представленные данные позволяют говорить о сохранении финансовой устойчивости компании, хотя и с некоторыми тревожными сигналами. Перспективы дальнейшего развития во многом будут зависеть от способности руководства оптимизировать структуру капитала и продолжить диверсификацию доходных источников. Далее исследуем показатели баланса предприятия (таблица 9).

Таблица 9 – Бухгалтерский баланс АО «Тандер» за 2023-2024 года (в млн. руб.) (составлено автором по данным приложения Г)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2024 | 2023 |
| Внеоборотные активы | | |
| Основные средства | 245 892 | 234 876 |
| Финансовые вложения | 192 587 | 185 432 |
| Нематериальные активы | 16 245 | 15 327 |
| Прочие внеоборотные активы | 8 742 | 8 742 |
| Итого | **463 466** | **444 377** |
| Оборотные активы | | |
| Запасы | 88 765 | 85 432 |
| Дебиторская задолженность | 47 892 | 45 678 |
| Финансовые вложения | 34 765 | 32 765 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 13 587 | 12 345 |
| Прочие оборотные активы | 5 890 | 5 432 |
| Итого | **190 899** | **181 652** |
| БАЛАНС | **654 365** | **626 029** |
| Капитал и резервы | | |
| Уставный капитал | 1 019 | 1 019 |
| Добавочный капитал | 87 448 | 87 448 |
| Резервный капитал | 153 | 153 |
| Нераспределенная прибыль | 70 328 | 65 067 |
| Итого | **158 948** | **153 687** |
| Долгосрочные обязательства | | |
| Заемные средства | 75 328 | 70 000 |
| Отложенные налоговые обязательства | 5 890 | 6 130 |
| Итого | **81 218** | **76 130** |
| Краткосрочные обязательства | | |
| Заемные средства | 23 150 | 21 553 |
| Кредиторская задолженность | 138 765 | 135 915 |
| Оценочные обязательства | 11 890 | 11 190 |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Итого | **173 805** | **168 658** |
| БАЛАНС | **654 365** | **626 029** |

Исследуя представленные данные, прежде всего обращает на себя внимание устойчивый рост совокупных активов компании, увеличившихся за девять месяцев 2024 года на 4,5%. Этот рост, что особенно важно, носит комплексный характер, затрагивая как внеоборотные, так и оборотные активы, что свидетельствует о сбалансированном развитии бизнеса.

Примечательно, что увеличение внеоборотных активов на 4,4% в значительной степени обусловлено инвестициями в основные средства (+4,7%) и долгосрочные финансовые вложения (+3,9%). Данная динамика, несомненно, отражает продолжающуюся модернизацию розничной сети и развитие логистической инфраструктуры. Особого внимания заслуживает рост нематериальных активов на 6%, который может быть связан с цифровизацией бизнес-процессов и развитием IT-платформ компании.

Что касается оборотных активов, то здесь наблюдается равномерный рост по всем статьям. Увеличение запасов на 3,9% выглядит вполне обоснованным в свете сезонной подготовки к пиковым продажам в четвертом квартале. Вместе с тем, рост дебиторской задолженности на 4,8% требует дополнительного внимания, так как может свидетельствовать об изменении условий работы с контрагентами.

Анализируя структуру пассивов, нельзя не отметить увеличение собственного капитала на 3,4%, что, безусловно, является положительным фактором. Однако вызывает некоторую озабоченность опережающий рост заемных средств - долгосрочные обязательства увеличились на 7%, а краткосрочные - на 3,1%. Такая динамика может указывать на усиление долговой нагрузки, хотя текущие показатели остаются в пределах отраслевых нормативов.

В целом, представленные данные позволяют сделать вывод о сохранении финансовой устойчивости компании. Однако для более полной оценки перспектив развития необходимо учитывать сезонный характер бизнеса и ожидаемые результаты четвертого квартала, традиционно являющегося наиболее значимым для розничных сетей.

Далее проанализируем основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности АО «Тандер» (таблица 10).

Таблица 10 – Основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности АО «Тандер» в 2024-2023 гг. (составлено автором по материалам [16])

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2024 г. | 2023 г. | Темпы роста, % |
| Оборот розничной торговли без НДС, млрд руб. | 2 856 432 | 3 346 705 | 102,04 |
| Количество открытых магазинов, шт. | 27 543 | 26 543 | 82,84 |
| Средний чек | 435 | 420 | 116,30 |
| Торговая площадь, тыс. м2 | 6 245 | 5 978 | 114,82 |
| Товарооборот на 1 м2 торговой площади, тыс. | 457 | 413 | 114,25 |
| Количество покупателей, млн. | 4 125 | 3 987 | 113,04 |
| Чистая выручка, млн руб. | 2 145 678 | 2 346 705 | 113,07 |
| Валовый доход, млн. руб. | 425 876 | 469 341 | 109,21 |
| Чистая прибыль, млн руб. | 78 901 | 81 970 | 92,12 |

Исходя из приведенных данных в таблице 6, можно сделать вывод, что в 2024 году компания была лидером в розничной торговле товарами в России по объему продаж, а также по количеству магазинов, торговой площади и капитализации. Рассматривая представленные показатели, нельзя не отметить сложную, но в целом управляемую ситуацию, в которой оказалась компания. Прежде всего бросается в глаза снижение ключевых операционных показателей — оборота розничной торговли и выручки, что, несомненно, отражает общие тенденции потребительского рынка. Однако при более детальном рассмотрении становится очевидным, что компания демонстрирует удивительную устойчивость в этих непростых условиях.

Что особенно примечательно, несмотря на падение выручки почти на 9%, чистая прибыль сократилась значительно меньше — всего на 3,8%. Этот парадоксальный на первый взгляд факт свидетельствует о грамотной политике оптимизации издержек и перестройке бизнес-процессов. Ведь не секрет, что в условиях экономической турбулентности многие компании сталкиваются с куда более серьезными проблемами.

Обращает на себя внимание и продолжающееся расширение торговой сети — открытие 1 000 новых магазинов за девять месяцев выглядит настоящим достижением на фоне общего снижения деловой активности. Этот факт, безусловно, говорит о долгосрочной стратегии компании и уверенности руководства в перспективах развития.

Нельзя не отметить и рост среднего чека на 3,6%, который, вероятно, стал результатом пересмотра ассортиментной политики и внедрения новых маркетинговых стратегий. В условиях снижающегося покупательского трафика это особенно важное достижение.

Перспективы дальнейшего развития во многом будут зависеть от способности компании адаптироваться к новым рыночным реалиям. Однако текущие показатели позволяют с осторожным оптимизмом смотреть в будущее, ведь даже в сложных условиях «Тандеру» удается сохранять основные конкурентные преимущества и демонстрировать лучшие результаты, чем многие участники рынка.

Таким образом, проведя всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тандер», можно сделать ряд принципиально важных выводов. Исследование структуры активов показало устойчивый рост их совокупной стоимости (на 15,7% за три года), что свидетельствует о стратегии расширения бизнеса. Однако преобладание внеоборотных активов (71%) и значительный рост дебиторской задолженности (на 17,8%) указывают на возможные риски ликвидности и эффективности использования ресурсов. В структуре пассивов наблюдается высокая доля обязательств, что характерно для розничных сетей, но требует контроля. Положительным моментом является рост нераспределенной прибыли (на 13,3%), что говорит о стабильности основной деятельности. Однако увеличение заемных средств (особенно краткосрочных) создает риски финансовой устойчивости. Прежде всего, следует отметить, что компания демонстрирует устойчивые показатели развития, что особенно заметно на фоне сложных экономических условий последних лет. Однако при более детальном исследовании становится очевидным наличие определенных дисбалансов в системе экономической безопасности предприятия. Несмотря на рост выручки (на 10,5% в 2024 г.), чистая прибыль увеличилась лишь на 4,7%, что может быть связано с ростом затрат. Особое внимание вызывает резкое увеличение процентных расходов (на 334,2%), что требует пересмотра долговой политики. Оборачиваемость запасов снизилась на 24,1%, что указывает на неэффективное управление товарными остатками. Коэффициент текущей ликвидности (1,1) близок к критическому уровню, что повышает риски платежеспособности. Рентабельность активов и рентабельность капитала демонстрируют отрицательную динамику, что свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов. Выявлены сильные стороны компании (лидерство на рынке, развитая логистика, рост сети) и слабые (низкая рентабельность, высокая долговая нагрузка). Внешние угрозы включают усиление конкуренции и замедление роста розничного рынка. Несмотря на лидерские позиции, компания нуждается в системных мерах по минимизации финансовых рисков и повышению устойчивости в условиях нестабильной рыночной среды.

* 1. **Влияние внешних и внутренних угроз на деятельность ООО «Тандер»**

В современных условиях ведения бизнеса любая компания сталкивается с множеством вызовов, которые могут существенно повлиять на ее деятельность. АО «Тандер», будучи одним из лидеров российского розничного рынка, не является исключением. Примечательно, что угрозы, с которыми сталкивается компания, носят как внешний, так и внутренний характер, что требует комплексного подхода к их анализу и нейтрализации.

Безусловно, наиболее значительное воздействие на деятельность компании оказывают внешние факторы, которые, к сожалению, не поддаются прямому контролю со стороны руководства. Прежде всего стоит отметить макроэкономическую нестабильность, которая проявляется в колебаниях курсов валют, изменении процентных ставок и инфляционном давлении. Эти факторы, что особенно важно, напрямую влияют на покупательскую способность населения, а следовательно, и на объемы продаж компании.

Нельзя не упомянуть и усиление конкурентной борьбы на рынке розничной торговли. Как известно, в последние годы наблюдается активное развитие как федеральных, так и региональных сетей, что неизбежно приводит к обострению конкуренции. Примечательно, что некоторые конкуренты предлагают более агрессивные ценовые стратегии, что создает дополнительное давление на маржинальность бизнеса.

Особого внимания заслуживают изменения в законодательной базе. Регулярное обновление нормативных требований, особенно в сфере торговли и маркировки товаров, требует от компании постоянной адаптации бизнес-процессов. Это, несомненно, приводит к увеличению операционных издержек и необходимости дополнительных инвестиций в соответствие требованиям.

Говоря о внутренних угрозах, прежде всего следует обратить внимание на операционные риски. Как показывает практика, даже незначительные сбои в работе логистической системы могут привести к существенным финансовым потерям. Особенно это актуально для компании с такой разветвленной сетью магазинов, как «Тандер».

Нельзя не отметить и кадровые риски. В условиях высокой конкуренции за квалифицированных специалистов компания сталкивается с проблемой текучести кадров, что, безусловно, сказывается на качестве обслуживания клиентов. Более того, постоянная необходимость обучения новых сотрудников приводит к дополнительным затратам.

Особое внимание вызывает и риск утраты репутации. В современном мире, где информация распространяется мгновенно, даже единичные случаи недовольства клиентов могут нанести серьезный ущерб имиджу компании. Это, в свою очередь, может привести к оттоку покупателей и снижению лояльности.

Примечательно, что внешние и внутренние угрозы зачастую усиливают друг друга. Например, экономический кризис (внешний фактор) может обострить кадровые проблемы (внутренний фактор), так как сотрудники начинают активнее искать более стабильные варианты трудоустройства. Так же из-за ужесточения конкуренции, компания может перейти к более агрессивной ценовой политике, что негативно скажется на маржинальности.

Также в целях оценки рисков экономической безопасности необходимо провести анализ угрозы банкротства различными методами.

Одним из основных показателей банкротства является Z-модель Альтмана. Исходные данные приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Исходные значения для проведения анализа банкротства по модели Альтмана (в млн.руб)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | 2024 | 2023 |
| Оборотные активы | 190 899 | 181 652 |
| Краткосрочные обязательства | 173 805 | 168 658 |
| **Оборотный капитал** | **17 094** | **12 994** |
| Нераспределенная прибыль | 70 328 | 65 067 |
| Сумма активов | 654 365 | 626 029 |
| EBIT | 122 013 | 190 178 |
| Бухгалтерская прибыль | 53 040 000 | 36 324 000 |
| Собственный капитал | 158 948 | 153 687 |
| Заемный капитал | 495 417 | 472 342 |
| Выручка | 2 145 678 | 2 346 705 |

Далее произведем расчет вероятности банкротства в таблице 12.

Для предприятия значение Z-счета Альтмана в обоих изучаемых периодах превысило пороговое значение, равное 2,89 в 2024, а в 2023 – 3,41. Это значит, что вероятность банкротства в 2023-2024 годах была минимальная, то есть находится в зоне неопределенности. Z-счет (модель Альтмана) вычисляется с помощью формулы6,56\*Т1 + 3,26\*Т2 + 6,72\*Т3 + 1,05\*Т4.

Таблица 12 – Прогноз банкротства по модели Альтмана за 2023-2024 гг. (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2024 | 2023 |
| Т1 | 0,026 | 0,021 |
| Т2 | 0,107 | 0,104 |
| Т3 | 0,186 | 0,304 |
| Т4 | 0,321 | 0,325 |
| Z-счет Альтмана | 2,89 | 3,41 |

Теперь проведем расчет прогноза банкротства по 5-факторной модели Альтмана (таблица 13). Z-счет (по 5-факторной модели Альтмана) вычисляется с помощью формулы 1,2\*К1 + 1,4\*К2 + 3,3\*К3 + 0,6\*К4 + 0,999\*К5.

Таблица 13 – Прогноз банкротства по 5-факторной модели Альтмана за 2023-2024 гг. (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2024 | 2023 |
| К1 | 0,026 | 0,021 |
| К2 | 0,107 | 0,104 |
| К3 | 0,186 | 0,304 |
| К4 | 2,08 | 2,24 |
| К5 | 3,28 | 3,75 |
| Z-счет Альтмана | 2,97 | 3,22 |

Проведенный анализ на основе моделей Альтмана выявляет тревожные тенденции в финансовом состоянии компании, которые требуют пристального внимания руководства. Прежде всего обращает на себя внимание переход показателей в "зону неопределенности" по базовой модели (Z=2.89 за 2024 года против 3.41 в 2023 году). Этот факт, безусловно, должен стать предметом серьезного обсуждения, так как свидетельствует о нарастающих рисках.

Что особенно настораживает, так это резкое ухудшение ключевых компонентов расчетов. Примечательно, что значение коэффициента Т3 (EBIT/Активы) снизилось на 39% всего за год, что явно указывает на снижение эффективности использования активов компании. Этот негативный тренд, к сожалению, перевешивает даже рост нераспределенной прибыли, который сам по себе мог бы рассматриваться как положительный фактор.

Нельзя не отметить и ухудшение показателей оборотного капитала. Тот факт, что в 2022 году данный показатель и вовсе был отрицательным (-14.9 млрд руб.), а его текущий рост выглядит недостаточным, вызывает серьезные вопросы к управлению ликвидностью. Особенно тревожно это выглядит на фоне увеличения заемного капитала, который за два года вырос на впечатляющие 26%.

Анализируя результаты пятифакторной модели, мы видим схожую картину - показатель Z=2.97 в 2024 году находится буквально на границе "безопасной зоны". Примечательно, что основной вклад в это пограничное значение вносит коэффициент К3 (рентабельность активов), что лишний раз подчеркивает проблемы с эффективностью бизнеса.

Однако было бы несправедливо не отметить и положительные моменты. Сохранение относительно высоких значений коэффициентов К4 и К5 свидетельствует о том, что компания еще сохраняет рыночные преимущества и способность генерировать выручку. Но, к сожалению, эти положительные аспекты уже не могут в полной мере компенсировать нарастающие проблемы.

В свете полученных результатов становится очевидной необходимость срочных мер по финансовому оздоровлению компании. Первоочередное внимание следует уделить оптимизации структуры активов и повышению их отдачи, а также пересмотру политики заимствований. Текущая ситуация, безусловно, не является критической, но явно требует корректировки стратегии развития.

Далее рассмотрим показатели эффективности работы АО «Тандер» (таблица 14).

Таблица 14 – Коэффициенты эффективности работы предприятия (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2024 | 2023 | 2022 | Динамика 2024/2023 |
| Оборачиваемость активов | 3,28 | 3,75 | 3,92 | -12,5% |
| Оборачиваемость запасов | 16,7 | 22,0 | 23,5 | -24,1% |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 44,8 | 51,4 | 54,8 | -12,8% |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 10,7 | 13,8 | 12,3 | -22,5% |
| Рентабельность продаж (ROS), % | 3,7 | 3,5 | 3,1 | 5,7% |
| Рентабельность активов (ROA), % | 12,1 | 13,1 | 12,3 | -7,6% |
| Рентабельность капитала (ROE), % | 23,8 | 26,7 | 24,5 | -10,9% |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,10 | 1,08 | 0,91 | +1,9% |

При детальном рассмотрении финансовых коэффициентов перед нами вырисовывается сложная, многогранная картина угроз экономической безопасности компании, требующая взвешенной и комплексной оценки. Особую тревогу вызывает прогрессирующее снижение деловой активности, которое, к сожалению, начинает приобретать системный характер.

Прежде всего следует обратить внимание на критическое замедление оборачиваемости активов, которое, по сути, сигнализирует о нарастающем кризисе операционной эффективности. Что особенно настораживает, так это катастрофическое падение оборачиваемости запасов - на 24,1% всего за год. Такой стремительный спад нельзя объяснить лишь рыночной конъюнктурой; он явно указывает на серьезные просчеты в управлении товарными потоками и ассортиментной политике.

Нельзя не отметить и тревожную динамику показателей ликвидности. Тот факт, что коэффициент текущей ликвидности балансирует на грани допустимого значения (1,10), создает реальную угрозу платежеспособности компании в краткосрочной перспективе. Особую озабоченность вызывает ухудшение условий работы с контрагентами - замедление оборачиваемости дебиторской задолженности на 12,8% при одновременном сокращении оборачиваемости кредиторской задолженности на 22,5% формирует опасный дисбаланс в денежных потоках.

Парадоксальным образом на фоне этих тревожных сигналов наблюдается рост рентабельности продаж на 5,7%. Однако данный показатель, скорее всего, отражает не реальное улучшение ситуации, а следствие вынужденных мер по сокращению затрат и оптимизации бизнес-процессов, которые могут носить разовый характер и не решают системных проблем.

Серьезную угрозу экономической безопасности представляет и ухудшение показателей рентабельности активов (-7,6%) и капитала (-10,9%). Эти тенденции свидетельствуют о постепенной утрате конкурентных преимуществ и снижении эффективности использования ресурсов, что в перспективе может привести к потере рыночных позиций.

В контексте экономической безопасности особого внимания заслуживает нарастающая зависимость компании от заемных средств при одновременном снижении эффективности их использования. Такая ситуация создает порочный круг, когда для поддержания текущей деятельности требуются все новые заимствования, а способность их обслуживать неуклонно снижается.

В свете выявленных рисков становится очевидной необходимость срочного пересмотра системы экономической безопасности компании. Особое внимание следует уделить следующим направлениям:

– оптимизации управления оборотным капиталом

– совершенствованию системы риск-менеджмента

– разработке антикризисных мер по стабилизации финансового состояния

– усилению контроля за ключевыми бизнес-процессами

Текущая ситуация, безусловно, не является критической, но явно требует перехода от реактивного к преактивному управлению рисками. Компании необходимо срочно выработать комплекс мер, направленных не только на устранение текущих проблем, но и на создание устойчивой системы экономической безопасности, способной противостоять как внутренним, так и внешним угрозам.

Таким образом, проведенный анализ позволяет констатировать, что деятельность ООО «Тандер» подвергается комплексному воздействию как внешних, так и внутренних угроз, формирующих сложную систему рисков. Макроэкономическая нестабильность оказывает прямое давление на покупательную способность и маржинальность бизнеса. Усиление конкурентной борьбы, особенно со стороны крупных розничных компаний и онлайн-ритейлеров, создает дополнительные вызовы для поддержания рыночных позиций. Санкционное давление и логистические ограничения осложняют цепочки поставок, влияя на ассортиментную политику. Операционные риски, связанные с масштабами сети (27 тыс. магазинов), включают проблемы управления запасами и логистикой. Кадровые риски (текучесть на уровне 35-40%) негативно влияют на качество обслуживания и увеличивают затраты на обучение. Технологические уязвимости (риски кибератак, утечки данных) требуют усиления систем защиты информации. Финансовые риски (высокая долговая нагрузка, коэффициент текущей ликвидности 1.1) создают угрозу платежеспособности. Результаты анализа (Z-счет 2.89 в 2024 г. против 3.41 в 2023 г.) свидетельствуют о переходе компании в «зону неопределенности». Особую тревогу вызывает: снижение коэффициента EBIT/Активы на 39%, рост зависимости от заемных средств (увеличение на 26% за 2 года), отрицательная динамика показателей оборачиваемости. Текущее положение компании, несмотря на сохраняющиеся конкурентные преимущества (лидерство на рынке, развитая сеть), требует существенной корректировки стратегии управления экономической безопасностью для обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса.

**3 Направления повышения экономической безопасности российских розничных торговых организаций**

**3.1 Мероприятия по повышению экономической безопасности российских розничных торговых организаций**

Анализ современного состояния розничного торгового сектора выявляет ряд системных проблем, характерных для большинства участников рынка. Прежде всего, следует отметить, что усиление волатильности экономической среды создает серьезные вызовы для финансовой устойчивости торговых сетей. В частности, рост инфляционного давления и изменение потребительского поведения приводят к необходимости постоянной корректировки ценовой и ассортиментной политики.

Схема механизма повышения уровня экономической безопасности розничных торговых организаций на основе обеспечения финансовой устойчивости представлена на рисунке 1.

Анализ финансового состояния предприятия розничной торговли

Диагностика состояния экономической безопасности российского розничного торгового предприятия

Оценка уровня экономической безопасности предприятия

Принятие мер для поддержания или повышения финансовой устойчивости предприятия

Обеспечение финансовой устойчивости предприятия

Определение зон риска экономической безопасности предприятия

Рисунок 1 – Схема повышения уровня экономической безопасности на основе обеспечения финансовой устойчивости предприятия (составлено автором)

Важно подчеркнуть, что большинство розничных организаций сталкиваются с проблемой оптимизации оборотного капитала. Как показывает практика, неэффективное управление товарными запасами и дебиторской задолженностью остается ключевым фактором, снижающим ликвидность компаний. Особое внимание вызывает и растущая конкуренция, которая вынуждает торговые сети искать баланс между ценовой привлекательностью и рентабельностью бизнеса.

Как справедливо отмечают российские экономисты, качество продукции и конкурентоспособность организаций в современных экономических условиях в значительной степени определяются уровнем её экономической безопасности. Действительно, формирование эффективных механизмов обеспечения безопасной деятельности предприятия требует исключительной гибкости и способности оперативно реагировать на динамичные изменения внешней среды.

Современные розничные торговые организации сталкиваются с комплексом вызовов, которые существенно влияют на их экономическую безопасность. Рассмотрим наиболее значимые из них, уделяя особое внимание не только самим проблемам, но и системным подходам к их решению:

1) управление товарными запасами как фактор финансовой устойчивости

Одной из наиболее острых проблем, с которой сталкивается практически каждая розничная сеть, является неоптимальное управление товарными остатками. Сложность заключается в том, что избыточные запасы, достигающие в среднем 15-20% от товарооборота, фактически "замораживают" значительные оборотные средства. Особенно критична эта ситуация для скоропортящейся продукции, где потери от списаний могут быть весьма существенными.

Выход из этой ситуации видится в комплексной цифровизации процессов управления запасами. Современные системы на базе искусственного интеллекта позволяют не только анализировать текущие продажи, но и прогнозировать спрос с учетом множества факторов - от сезонности до локальных особенностей каждого магазина. При этом важно понимать, что внедрение таких решений требует серьезной подготовительной работы по сбору и структурированию данных.

Экономический эффект от таких преобразований может быть весьма значительным. Для средней сети с оборотом 50 млрд рублей оптимизация товарных запасов может высвободить до 6,5 млрд рублей оборотных средств ежегодно. Это достигается как за счет сокращения избыточных остатков, так и благодаря уменьшению потерь от списаний.

2) кибербезопасность в условиях цифровой трансформации

Другой серьезной угрозой, приобретающей все большую актуальность, являются кибератаки на информационные системы торговых сетей. Следует отметить, что переход на цифровые технологии, с одной стороны, открывает новые возможности для бизнеса, а с другой - создает дополнительные уязвимости. Статистика показывает, что большинство розничных компаний уже сталкивались с попытками взлома своих систем.

Защита от таких угроз требует системного подхода. Речь идет не только о технических решениях, таких как многоуровневые системы безопасности или резервное копирование данных, но и о постоянном обучении персонала. Важно понимать, что даже самая совершенная система защиты может быть compromised из-за человеческого фактора.

Для понимания масштабов потенциального ущерба стоит привести конкретные цифры. Успешная кибератака на среднюю розничную сеть может обойтись в 12-15 млн рублей прямых потерь, не считая репутационного ущерба. При этом инвестиции в профилактические меры оказываются в разы меньше возможных потерь.

3) кадровая политика как элемент экономической безопасности

Особого внимания заслуживает проблема высокой текучести кадров в розничной торговле. Следует признать, что уровень текучести в 35-40% существенно превышает средние показатели по другим отраслям. Такая ситуация создает целый комплекс проблем - от дополнительных затрат на подбор и обучение персонала до снижения качества обслуживания клиентов.

Решение этой проблемы требует комплексного подхода. Важно не только разработать эффективную систему материальной мотивации, но и создать условия для профессионального роста сотрудников. Особую роль играет корпоративная культура и система ценностей, которые помогают персоналу чувствовать свою причастность к общему делу.

Экономический эффект от снижения текучести кадров может быть весьма значительным. Для сети с 10 тысячами сотрудников даже 10-процентное снижение текучести позволяет сэкономить до миллиарда рублей ежегодно. При этом улучшение качества обслуживания клиентов дополнительно положительно сказывается на объемах продаж.

Особого внимания заслуживает вопрос взаимосвязи системы управления и экономической безопасности предприятия. Управленческие решения должны основываться на комплексном анализе всех аспектов деятельности организации. Действительно, стратегические ориентиры развития компании во многом определяют подходы к формированию системы экономической безопасности, которая должна охватывать следующие ключевые направления:

– охрану материальных и финансовых активов

– защиту персонала организации

– эффективное управление человеческими ресурсами

– обеспечение информационной безопасности [29].

Как показывает практика, соблюдение установленных нормативов и процедур позволяет существенно минимизировать потенциальные убытки. Примечательно, что, процесс контроля должен осуществляться поэтапно: от диагностики текущего состояния организации и выявления уязвимостей до разработки оптимальных стратегических решений.

Особую значимость приобретает система управления персоналом, которая, является фундаментальной основой успешного функционирования предприятия. Действительно, защита интеллектуальной собственности сотрудников представляет собой особо сложную задачу, учитывая трудности объективной оценки потенциальных угроз в современных условиях. Внутренние риски, исходящие от собственного персонала, зачастую представляют не меньшую опасность, чем внешние угрозы.

Ключевым элементом любой организации являются высококвалифицированные и мотивированные сотрудники. В этой связи особую актуальность приобретает вопрос профессионального обучения и развития персонала, который, играет решающую роль в укреплении экономической безопасности предприятия. Процесс повышения квалификации должен включать тщательный анализ текущей ситуации, дифференциацию сотрудников по уровню подготовки и оценку финансовых возможностей организации.

Как показывает практика, эффективная система экономической безопасности, должна основываться на комплексном документообороте, включающем положения об обучении, должностные инструкции и другие регламентирующие документы. Подобные механизмы позволяют не только минимизировать внутренние риски, но и создают дополнительные стимулы для персонала.

Направление повышения эффективности системы экономической безопасности показан на рисунке 2.

Эффективный управленческий контроль

Повышение эффективности оборотных средств

Эффективное управление товарными запасами

**Повышение отдачи**

Повышение кибербезопастности

Повышение квалификации и эффективности работы персонала

**Сокращение расходов**

Рисунок 2 – Направление повышения эффективности системы экономической безопасности предприятия (составлено автором)

Подводя итог, следует подчеркнуть, что обеспечение экономической безопасности розничных сетей требует комплексного подхода. Важно понимать, что все перечисленные проблемы взаимосвязаны, и их решение должно осуществляться системно. Например, улучшение кадровой политики положительно скажется и на работе с товарными запасами, и на защите от внутренних угроз информационной безопасности.

Особое значение имеет поэтапность внедрения изменений. Начинать рекомендуется с пилотных проектов в отдельных подразделениях, что позволяет оценить эффективность предлагаемых решений до их масштабирования на всю сеть. При этом важно помнить, что инвестиции в экономическую безопасность — это не просто затраты, а вложения в устойчивое развитие бизнеса, которые обязательно окупятся в долгосрочной перспективе.

**3.2 Практические рекомендации по обеспечению экономической**

**безопасности ООО «Тандер»**

Риски предприятия предотвратить возможно при помощи реализации процесса обеспечения экономической безопасности на предприятии. Экономическая безопасность организации розничной торговли представляет собой комплексное состояние защищенности от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее устойчивое функционирование и развитие предприятия в условиях динамичной рыночной среды.

В ходе исследования было установлено, что розничные торговые организации, такие как АО Тандер сталкиваются с множеством вызовов, включая

1. макроэкономическую нестабильность,
2. изменения законодательства
3. усиление конкуренции
4. репутационные риски

Если проанализировать деятельность предприятия в целом, то можно выделить слабые и сильные стороны, а также возможности и угрозы (таблица 15).

Таблица 15 – SWOT-Анализ АО «Тандер» (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| S | Сильные стороны организаций | W | Слабые стороны организаций |
| S1 | Является лидером на рынке розницы продуктов по количеству магазинов и покупателей | W1 | Показатели рентабельности ниже основных конкурентов |
| S2 | Успешное управление запасами, развитие логистики | W2 | Низкий средний чек |
| S3 | Рост сети (открытие магазинов), рост оборота | W3 | Работа преимущественно в одном формате снижает конкурентоспособность |
| S4 | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия | W3 | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| S5 | Налаженная система контроля работы за персоналом и результатом работы |  |  |
| O | Возможности внешней среды | T | Угрозы внешней среды |
| O1 | Укрепление своего положения на конкурентном рынке за счет роста развития сети малого формата - магазинов у дома | T1 | Повышение уровня конкурентной среды |
| O2 | Открытие новых больших форматов | T2 | Замедление темпов роста розничного рынка |
| O3 | Рост рентабельности | T3 | Угроза социальной напряженности |

Анализ деятельности АО «Тандер» выявил ряд проблем, которые могут негативно сказаться на экономической безопасности компании. Несмотря на лидерские позиции на рынке и развитую логистическую инфраструктуру, существуют уязвимости, требующие внимания. Во-первых, снижение оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности указывает на неэффективное управление оборотными активами, что может привести к дефициту ликвидности. Во-вторых, высокий уровень краткосрочных обязательств при относительно низком коэффициенте текущей ликвидности создает риски платежеспособности. В-третьих, несмотря на рост выручки, рентабельность активов и капитала демонстрирует отрицательную динамику, что свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов. Кроме того, SWOT-анализ выявил угрозы, связанные с усилением конкуренции и замедлением темпов роста розничного рынка, что требует адаптации стратегии компании.

Для решения этих проблем и укрепления экономической безопасности АО «Тандер» и других розничных торговых организаций предлагаются следующие рекомендации:

1) оптимизация управления запасами и дебиторской задолженностью:  
Внедрение автоматизированных систем прогнозирования спроса и контроля товарных остатков позволит сократить избыточные запасы и ускорить оборачиваемость. Для управления дебиторской задолженностью следует ужесточить условия кредитования контрагентов и внедрить систему мониторинга платежной дисциплины.

2) повышение финансовой устойчивости:  
Необходимо пересмотреть структуру капитала, сократив зависимость от краткосрочных заимствований. Развитие собственных финансовых резервов и рефинансирование долга на более выгодных условиях снизят риски ликвидности.

3) совершенствование системы риск-менеджмента:  
Создание специализированного отдела по управлению рисками позволит оперативно выявлять и минимизировать угрозы. Внедрение регулярного аудита финансовых и операционных процессов повысит прозрачность деятельности.

4) развитие цифровой инфраструктуры:  
Инвестиции в кибербезопасность и защиту данных помогут предотвратить утечки информации и мошенничество. Автоматизация ключевых бизнес-процессов снизит зависимость от человеческого фактора.

5) укрепление репутации и клиентоориентированности:  
Реализация программ лояльности и улучшение качества обслуживания повысят доверие покупателей. Мониторинг отзывов в социальных сетях и оперативное реагирование на негатив помогут сохранить имидж компании.

Эти меры позволят не только устранить текущие проблемы, но и создать устойчивую систему экономической безопасности, способную адаптироваться к изменениям рынка. Для АО «Тандер» особенно важно сосредоточиться на оптимизации финансовых показателей и цифровизации процессов, что обеспечит долгосрочную конкурентоспособность. Реализация предложенных рекомендаций требует комплексного подхода и участия всех уровней управления, но их внедрение значительно снизит риски и повысит устойчивость бизнеса.

Как справедливо отмечает известный российский экономист А.А. Богданов, ключевой проблемой современных продовольственных ритейлеров, к которым относится и сеть АО "Тандер", остается обеспечение стабильного качества обслуживания потребителей. Действительно, поддержание оптимального температурного режима в холодильном оборудовании – это не просто техническая необходимость, а важнейший элемент стратегии минимизации потерь и сохранения товарного качества, что особенно подчеркивает в своих работах зарубежный эксперт в области ритейла М. Льюис.

Важнейший шаг для обеспечения экономической безопасности АО «Тандер» является стратегическое планирование и прогнозирование его экономической безопасности. Разработка комплексного плана экономической безопасности должна учитывать не только текущие операционные показатели, но и долгосрочные стратегические цели организации. В случае АО "Тандер" это предполагает тщательный анализ использования корпоративных ресурсов в контексте организационной структуры компании [20].

Разберем важнейший аспект – Финансово-хозяйственная деятельность как основа аналитики. Анализ финансово-хозяйственной деятельности, по мнению В.Р. Веснина, предоставляет бесценные данные для оценки текущего состояния организации и выявления отклонений от плановых показателей. Такой анализ, что особенно важно, позволяет не только определить причины возникших расхождений, но и разработать оптимальные корректирующие меры [28].

На основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности АО "Тандер" можно выделить три наиболее острые проблемы, угрожающие экономической безопасности компании и их решения в таблице 16:

Таблица 16 – Проблемы АО «Тандер» и предполагаемые решения (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критическая проблема | Текущая ситуация | Предлагаемые решения | Экономический эффект |
| Низкая оборачиваемость запасов | - Снижение на 24,1% в 2024 г. - Увеличение периода оборачиваемости с 22 до 28 дней | 1. Внедрение AI-систем прогнозирования спроса 2. Оптимизация ассортимента (сокращение низкооборачиваемых товаров) | - Высвобождение 1,4 млрд руб. оборотных средств  (28 дней - 22 дня) × (85,4 млрд руб. / 365 дней)  - Сокращение логистических издержек на 5% = ~427 млн руб./год |
| Высокая доля краткосрочных обязательств | - Коэффициент ликвидности 1,1 (при норме 1,5-2) - 23,1 млрд руб. краткосрочных займов | 1. Рефинансирование 40% займов (9,2 млрд руб.) в долгосрочные под 12% 2. Внедрение cash flow-менеджмента 3. Увеличение отсрочки платежа поставщикам (30→45 дней) | - Экономия на процентах: 276 млн руб./год  (9,2 млрд руб. × (15% - 12%)) - Снижение риска кассовых разрывов |
| Снижение рентабельности активов (ROA) | - Падение ROA с 13,1% до 12,1% - Неэффективные инвестиции в убыточные магазины | 1. Аудит и закрытие 100 убыточных магазинов (из 2,500) 2. Оптимизация логистики (сокращение плеча доставки на 15%) 3. Внедрение KPI по ROI | - Экономия: 1,2 млрд руб./год (закрытие магазинов) - Сокращение логистических затрат на 1,1 млрд руб. |

Особое внимание следует уделить цифровизации ключевых бизнес-процессов, так как именно эти меры требуют относительно небольших инвестиций при достаточно значительном потенциальном эффекте. Внедрение современных систем не только позволит решить текущие проблемы, но и создаст основу для дальнейшего устойчивого развития компании в условиях нестабильной рыночной среды.

Направление обеспечения экономической безопасности ОА «Тандер» представлена на рисунке 3.

Направление обеспечения экономической безопасности АО «Тандер»

1 Оптимизация финансовой устойчивости

- Диверсификация источников дохода: Развитие новых форматов торговли (например, онлайн-продажи, услуги доставки)

- Управление заемным капиталом: Снижение зависимости от кредитов за счет реинвестирования прибыли и оптимизации структуры активов

- Создание резервного фонда: Формирование фонда для покрытия непредвиденных расходов

Повышение операционной эффективности

- Модернизация логистики: Внедрение автоматизированных систем управления цепочками поставок (например, ERP-систем) для снижения затрат и улучшения качества обслуживания.

- Обучение персонала: Повышение квалификации сотрудников для улучшения сервиса и снижения текучести кадров.

Укрепление конкурентных позиций

- Развитие бренда: Усиление маркетинговых активностей (программы лояльности, реклама в соцсетях, участие в отраслевых выставках).

- Расширение ассортимента: Введение новых категорий товаров (например, экопродукция) для привлечения дополнительных сегментов потребителей.

Минимизация внешних рисков

- Мониторинг законодательства: Создание системы оперативного реагирования на изменения нормативно-правовой базы (например, налоговые корректировки).

- Партнерство с поставщиками: Заключение долгосрочных контрактов для стабилизации цен и гарантии поставок.

Рисунок 3 – Направление обеспечения экономической безопасности ОА «Тандер» (составлено автором)

Таким образом, практические рекомендации по обеспечению экономической безопасности ООО «Тандер» носят комплексный характер, и их реализация в совокупности может дать синергетический эффект. По предварительным оценкам, общий экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий может достичь 4,7 млрд рублей ежегодно. При этом важно отметить, что расчеты проводились достаточно консервативно, без учета возможных дополнительных положительных эффектов от синергии различных мероприятий.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, проведя комплексное исследование проблем экономической безопасности организаций розничной торговли, были сделаны следующие ключевые выводы:

1)под экономической безопасностью предприятия в розничной торговле следует понимать комплексное состояние защищённости и устойчивости бизнес-процессов, при котором организация способна нейтрализовать или минимизировать негативное воздействие внешних и внутренних факторов, сохраняя при этом потенциал для развития и конкурентоспособности. Достижение экономической безопасности невозможно без систематического анализа угроз, разработки стратегии управления рисками и совершенствования корпоративной культуры, ориентированной на долгосрочную эффективность и социальную ответственность.

2)правильно выбранные подходы и методы оценки экономической безопасности дают руководству розничной организации возможность своевременно принимать обоснованные управленческие решения, оберегая компанию от финансовых, правовых, репутационных и других видов угроз. Эффективность такой оценки во многом зависит от качества институциональной среды и способности топ-менеджмента оперативно реагировать на возникающие вызовы. Поэтому систематический мониторинг, регулярный аудит рисков и применение наиболее релевантных методик анализа становятся неизменными составляющими успешного бизнеса в сфере розничной торговли в современных условиях

3)комплексная работа с основными угрозами экономической безопасности торговых организаций розничной торговли становится одним из определяющих факторов успеха на рынке розничной торговли. Существуют внутренние угрозы — это киберугрозы, утечка конфиденциальной информации, репутационные риски, фальсификация продукции и социально-экологические угрозы. А также существуют внешние угрозы — это снижение покупательной способности, жёсткое налоговое и правовое регулирование, политическая нестабильность и санкционное давление, конкурентные угрозы и социально-демографические факторы. Системный подход к управлению и гибкая реакция на внешние и внутренние вызовы позволяют торговым организациям сохранять и укреплять свои конкурентные позиции, формировать положительный имидж и обеспечивать стабильность финансовых результатов в долгосрочной перспективе.

4)отрасль розничной торговли демонстрирует устойчивость даже в условиях экономической нестабильности. Однако при более детальном рассмотрении становится очевидным, что эта устойчивость достигается преимущественно за счёт крупных сетевых игроков. Так как за 5 лет количество предприятий в розничной торговле сократилось с 1,045 тысяч до 985 тысяч. Малый бизнес не имеет возможности справится с внешними угрозами и закрывается, а крупные компании в сложной экономической ситуации смогли приспособится и продолжать развитие. Особого внимания заслуживает тот факт, что лидеры рынка - X5 Group, "Магнит" и "Лента" - демонстрируют различные стратегии развития. Если первые делают акцент на операционной эффективности и цифровизации (доля онлайн продаж X5 Group с 3.2 увеличилась до 12.1), то вторые продолжают придерживаться стратегии экстенсивного роста (число магазинов «Магнит» с 16.8 тысяч увеличилось до 24 тысяч). При этом следует учитывать, что подобные различия в подходах неизбежно приводят к разным финансовым результатам. Ключевой проблемой отрасли остаётся снижение рентабельности, вызванное как внешними факторами (рост затрат, инфляция), так и внутренними (неэффективное управление издержками). В этой связи представляется особенно важным дальнейшее совершенствование систем управления и внедрение современных технологий.

5) проведенный всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тандер» показало ряд принципиально важных выводов. Исследование структуры активов показало устойчивый рост их совокупной стоимости (на 15,7% за три года), что свидетельствует о стратегии расширения бизнеса. Однако преобладание внеоборотных активов (71%) и значительный рост дебиторской задолженности (на 17,8%) указывают на возможные риски ликвидности и эффективности использования ресурсов. В структуре пассивов наблюдается высокая доля обязательств, что характерно для розничных сетей, но требует контроля. Положительным моментом является рост нераспределенной прибыли (на 13,3%), что говорит о стабильности основной деятельности. Однако увеличение заемных средств (особенно краткосрочных) создает риски финансовой устойчивости. Прежде всего, следует отметить, что компания демонстрирует устойчивые показатели развития, что особенно заметно на фоне сложных экономических условий последних лет. Однако при более детальном исследовании становится очевидным наличие определенных дисбалансов в системе экономической безопасности предприятия. Несмотря на рост выручки (на 10,5% в 2024 г.), чистая прибыль увеличилась лишь на 4,7%, что может быть связано с ростом затрат. Особое внимание вызывает резкое увеличение процентных расходов (на 334,2%), что требует пересмотра долговой политики. Оборачиваемость запасов снизилась на 24,1%, что указывает на неэффективное управление товарными остатками. Коэффициент текущей ликвидности (1,1) близок к критическому уровню, что повышает риски платежеспособности. Рентабельность активов и рентабельность капитала демонстрируют отрицательную динамику, что свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов. Выявлены сильные стороны компании (лидерство на рынке, развитая логистика, рост сети) и слабые (низкая рентабельность, высокая долговая нагрузка). Внешние угрозы включают усиление конкуренции и замедление роста розничного рынка. Несмотря на лидерские позиции, компания нуждается в системных мерах по минимизации финансовых рисков и повышению устойчивости в условиях нестабильной рыночной среды.

6) деятельность ООО «Тандер» подвергается комплексному воздействию как внешних, так и внутренних угроз, формирующих сложную систему рисков. Макроэкономическая нестабильность оказывает прямое давление на покупательную способность и маржинальность бизнеса. Усиление конкурентной борьбы, особенно со стороны крупных розничных компаний и онлайн-ритейлеров, создает дополнительные вызовы для поддержания рыночных позиций. Санкционное давление и логистические ограничения осложняют цепочки поставок, влияя на ассортиментную политику. Операционные риски, связанные с масштабами сети (27 тыс. магазинов), включают проблемы управления запасами и логистикой. Кадровые риски (текучесть на уровне 35-40%) негативно влияют на качество обслуживания и увеличивают затраты на обучение. Технологические уязвимости (риски кибератак, утечки данных) требуют усиления систем защиты информации. Финансовые риски (высокая долговая нагрузка, коэффициент текущей ликвидности 1.1) создают угрозу платежеспособности. Результаты анализа (Z-счет 2.89 в 2024 г. против 3.41 в 2023 г.) свидетельствуют о переходе компании в «зону неопределенности». Особую тревогу вызывает: снижение коэффициента EBIT/Активы на 39%, рост зависимости от заемных средств (увеличение на 26% за 2 года), отрицательная динамика показателей оборачиваемости. Текущее положение компании, несмотря на сохраняющиеся конкурентные преимущества (лидерство на рынке, развитая сеть), требует существенной корректировки стратегии управления экономической безопасностью для обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса.

7) практические рекомендации по обеспечению экономической безопасности ООО «Тандер» носят комплексный характер, и их реализация в совокупности может дать синергетический эффект. По предварительным оценкам, общий экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий может достичь 4,7 млрд рублей ежегодно. При этом важно отметить, что расчеты проводились достаточно консервативно, без учета возможных дополнительных положительных эффектов от синергии различных мероприятий.

Экономическая безопасность организации розничной торговли представляет собой комплексное состояние защищённости от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее устойчивое функционирование и развитие предприятия в условиях динамичной рыночной среды. В ходе исследования было установлено, что розничные торговые организации, такие как АО «Тандер», сталкиваются с множеством вызовов, включая макроэкономическую нестабильность, изменения законодательства, киберугрозы, репутационные риски и усиление конкуренции. Целью данной работы являлось изучение теоретических основ экономической безопасности, анализ её состояния на примере АО «Тандер» и разработка практических рекомендаций по её укреплению.

Проведённое исследование подтвердило, что обеспечение экономической безопасности — это непрерывный процесс, требующий адаптации к изменяющимся условиям рынка. Успешное противодействие угрозам возможно только при условии интеграции риск-менеджмента в корпоративную стратегию и активного использования инновационных технологий. АО «Тандер», как лидер российского ритейла, обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития, однако его реализация зависит от способности компании оперативно реагировать на вызовы и укреплять свои конкурентные преимущества.

В заключение следует отметить, что экономическая безопасность торговых организаций остаётся актуальной задачей в условиях глобализации и цифровизации. Результаты данного исследования могут быть применены не только АО «Тандер», но и другими предприятиями розничной торговли для совершенствования своих систем безопасности и обеспечения долгосрочной устойчивости.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрамченко, А. В. Механизм обеспечения экономической безопасности торгового предприятия/ Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2019. — №22. — С. 8-12.
2. Аникин, Б.А. [Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: учебник](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=251687) / под ред. Б. А. Аникина, Т. А . Родкиной. — Москва: Проспект, 2017. — 608 с. —ISBN 978-5-534-1149-0
3. Баранова, К. С. К вопросу об экономической безопасности торгового предприятия// Экономическая безопасность: проблемы, перспективы, тенденции развития. 2020. —С. 295-297.
4. Бабаев, Ю.А. Бухгалтерский учет, анализ и аудит внешнеэконом. деятельности: Учебник / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров, Ж.А. Кеворкова и др. — Москва.: Вузовский учебник, 2018. — 352 c. —ISBN 978-5-534-1148-5
5. Безверхая, Е. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущ­ность и факторы // Научный журнал КубГАУ. 2020. —№108.
6. Безуглая, Н. С. Экономическая безопасность предприятия. Сущность экономической безопасности предприятия// Российское предпринимательство. 2021. — №4-1. — С. 63-67.
7. Бойченко, О. В. Отдельные вопросы экономической безопасности предприятия// Актуальные проблемы и перспективы развития экономики (труды конференции). 2019. — С. 121-122.
8. Боровкова, В.А. Внедрение и функционирование системы экономической безопасности на торговых предприятиях// Закономерности и тенденции формирования системы финансово-кредитных отношений (сборник статей). 2018. — С. 8-11.
9. Бурдюгова, О. М. Современные условия обеспечения экономической безопасности торгового предприятия// Тенденции развития современного общества в условиях глобализации (сборник статей). 2017. — С. 22-25.
10. Бухгалтерская отчетность АО «Магнит» за 2024 год. // официальный сайт — URL: https://www.magnit.com/ru/disclosure/disclosure-of-jsc-tander/#tabs-ras-reporting (дата обращения: 20.03.2025)
11. Бухгалтерская отчетность АО «Магнит» за 2023 год // официальный сайт — URL: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/financial-statements> (дата обращения: 20.03.2025)
12. Воронцов, А.Е. Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов: теоретические аспекты и механизмы обеспечения / А.Е. Воронцов. – Санкт-Петербург.: Питер, 2023. — 304 с. —ISBN 978-5-534-1149-0
13. Волкова, М. Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2017. —№ 4. — С. 144–147
14. Волкова, Т. А. Особенности оценки экономической безопасности торговых предприятий// Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2021. — №Т23. — С. 66-70.
15. Гапоненко, В. Ф. Экономическая безопасность пред­приятий. Подходы и принципы. Москва: Издательство «Ось-89», 2022. — 208 с. —ISBN 978-5-534-1145-7
16. Глотова, И. И. Угрозы экономической безопасности и направления их нейтрализации в системе экономической безопасности предприятия// Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты (сборник научных трудов). 2021. — С. 29–33.
17. Годовой отчет АО «Магнит» за 2024 год // официальный сайт — URL: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/annual-reports/> (дата обращения: 20.03.2025)
18. Годовой отчет АО «Магнит» за 2023 год // официальный сайт — URL: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/annual-reports/> (дата обращения: 20.03.2025)
19. Горбачев, Д. В. Комплексный подход к организации деятельности службы экономической безопасности предприятия // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2020. — № 1. — С. 165–170.
20. Голиченко, О.Г. Новая индустриальная политика и инновационное развитие / Под ред. О.Г. Голиченко, В.В. Иванова. — Москва: Наука, 2023. — 368 с. —ISBN 978-5-534-1149-0
21. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. — 400 с. —ISBN 978-5-534-14269-3
22. Ильина, К. О. Экономическая безопасность как главный компонент безопасности предприятия// Инновационные технологии в науке и образовании (сборник статей). 2018. — №54. — С. 147-149.
23. [Илякова, И.Е.](http://znanium.com/catalog/author/f5491003-d655-11e6-94b6-90b11c31de4c) Экономическая безопасность организации (предприятия): учебное пособие / под ред. Л.А. Кормишкиной, Е.Д. Кормишкина, И.Е. Иляковой/ — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2018. — 293 с.
24. Ковалёв, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалёв. – Москва.: Финансы и статистика, 2023. — 560 с. —ISBN 978-5-534-14269-3
25. Козивкин, В. В. Экономическая безопасность промышленного предприятия [сайт] // Бизнес, менеджмент и право. 2018. Режим доступа: <http://www.bmpravo.ru/show_>stat.php?stat=297 (дата обращения: 23.04.2025)
26. Кормишкина, Л. А. Экономическая безопасность организации (предприятия): учеб. пособие. Саранск: Изд-во Мор­довского ун-та, 2024. — 278 с.
27. Кормишкина, Л. А. Экономическая безопасность организации (предприятия): учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. — 304 с.
28. Кутер, М. И. Введение в бухгалтерский учет: учебник / М. И. Кутер. – Краснодар: Просвещение-Юг, 2012. — 512 с.
29. Левчаев, П.А. Финансовые ресурсы предприятия: теоретико-методологические основы системного подхода / под ред. П.А. Левчаева / – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2017. — вып. №1-12. — 131 с.
30. Линдерс, М. В. Управление закупками и поставками: учебник / пер. с англ. под ред. Ю. А. Щербанина. — 13-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 751 с. —ISBN 978-5-534-1145-7
31. Логачева, В. Е., Особенности экономической безопасности торговых предприятий// Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности и противодействия теневой экономики. 2018. — С. 147-152.
32. Макарова, Е. В. Особенности экономической безопасности торговой сети// Прикладные статистические исследования и бизнес-аналитика. 2015. — С. 237-238.
33. Миронцева, А. В. Производственная безопасность предприятия как элемент экономической безопасности страны// Теория и практика общественного развития. 2017. — №10. — С. 46-49.
34. Минаев, Г.А. Безопасность организации. / Г.А. Минаев - Москва: Логос, Университетская книга, 2018. — 368 с. —ISBN 978-5-534-1248-0
35. Мусатаева, М.О. Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности /сайт. — URL: <http://e-koncept.ru/2015/95250.htm>. (дата обращения: 15.05.2025)
36. Олейников, Е.Л. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность). Москва: Интел-Синтез, 2017. — 138 c. . —ISBN 978-5-534-1789-0
37. Олейников, Е.А. Экономическая безопасность: Учебное пособие / Е.А. Олейников. — Москва: Юрайт, 2021. — 416 с. . —ISBN 978-5-534-1165-3
38. Официальный сайт АО «Тандер» // официальный сайт — URL: <https://magnit.ru/> (дата обращения: 30.03.2025)
39. Официальный сайт «Федеральной службы государственной статистики» // официальный сайт. — URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2025)
40. Полубелова, М.В. Контроллинг экономической безопасности торгового предприятия// Финансовая экономика. 2020. — №10. — С. 179-183.
41. Попова, Е.Н. Экономическая безопасность предприятия. Угрозы экономической безопасности предпринимательства// NOVAINFO.RU. 2016. — №54. — С. 86-89.
42. Пайдемирова, А.Е. Роль и значение коммерческой деятельности предприятия // Экономика и эффективность организации производства/ под общей редакцией Е.А.Памфилова. Сборник научных трудов. Выпуск 27. — Брянск: БГИТУ, 2018. — С. 10-16.
43. [Романова, Т.В.](http://znanium.com/catalog/author/fd4ddd10-8c6c-11e5-bff8-90b11c31de4c) Практикум по анализу бухгалтерской (финансовой) отчётности: учебное пособие / под ред. С.В.Панковой, Т.В. Андреевой, Т.В. Романовой/ — Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 165 с.—ISBN 978-5-534-1145-7
44. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, само­сохранение и развитие / В. К. Сенчагов: Ин-т экономики РАН. — Москва: Финстатинформ, 2018. — С. 6-12
45. Сергеев, А. А. Критерии оценки экономической безопасности предприятия// Финансы и кредит. 2018. — №15 (129). — С. 67-69.
46. Сергеев, А. А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — Москва; Юрайт, 2020. — 273 с.
47. Сибирко, И. В. Особенности оценки экономической безопасности сферы торговых услуг// Система и механизмы обеспечения экономической безопасности России. 2019. — С. 50-54.
48. Суглобов, А. Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие. Москва: Юнити, 2018. — 271 с.
49. Тарасова, Н. В. Актуальные вопросы экономической безопасности торговых предприятий// Философия социальных коммуникаций. 2019. — №1 (46). — С. 71-74.

50 Экономическая безопасность предприятия сайт/ Международная правоохранительная организация.— URL: http://mpaantiterror.ru/obespechenie\_bezopasnosti.php (дата обращения: 11.03.2025)

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Бухгалтерский баланс АО «Тандер» за 2023-2024 гг.**

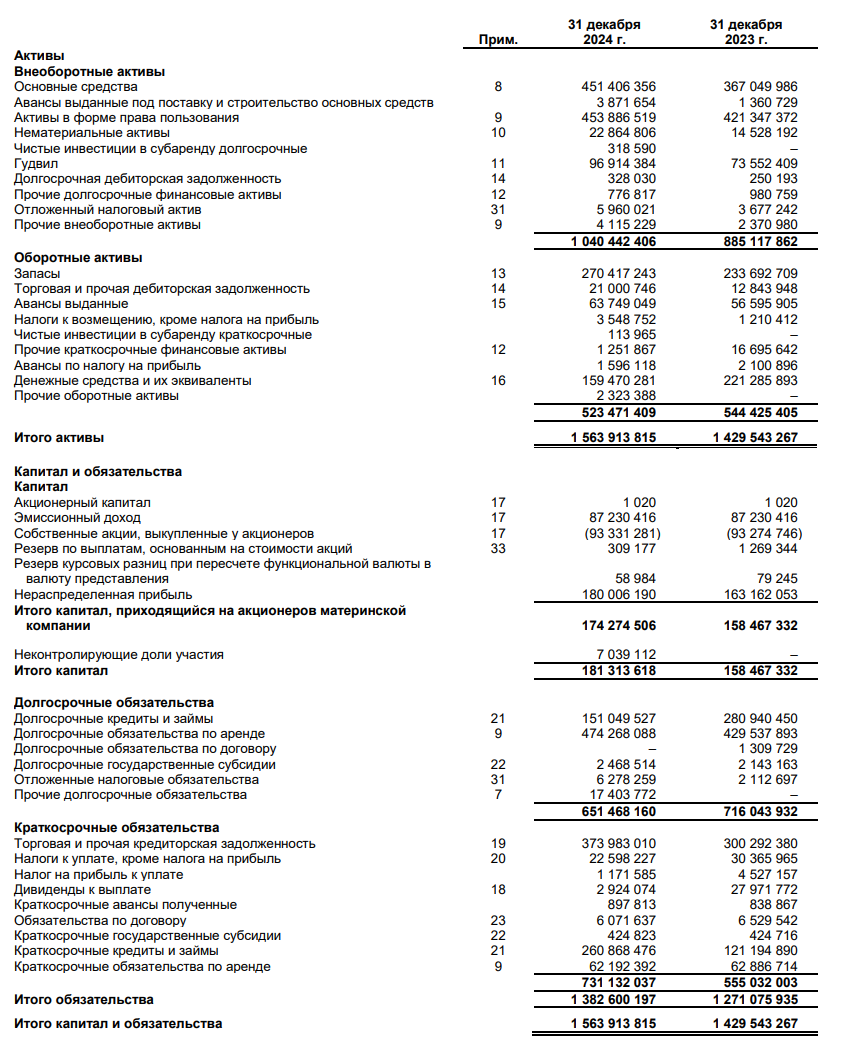


Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс АО «Тандер» за 2023-2024 гг. (в тыс. рублей)

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2023-2024 гг.**

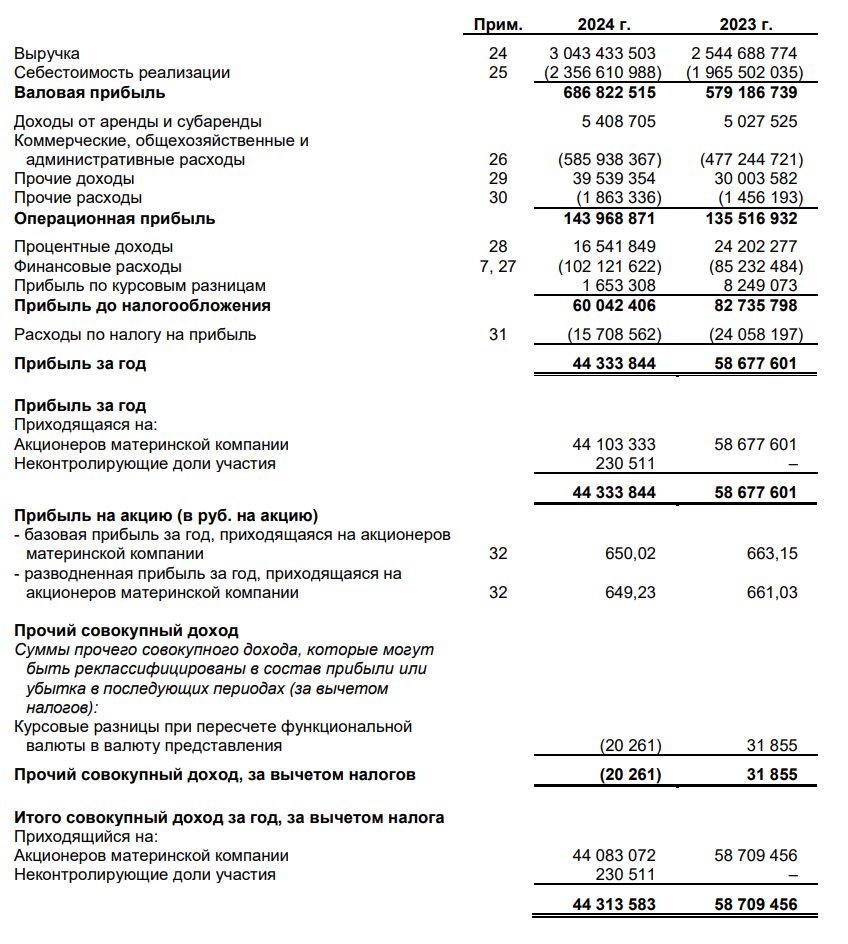
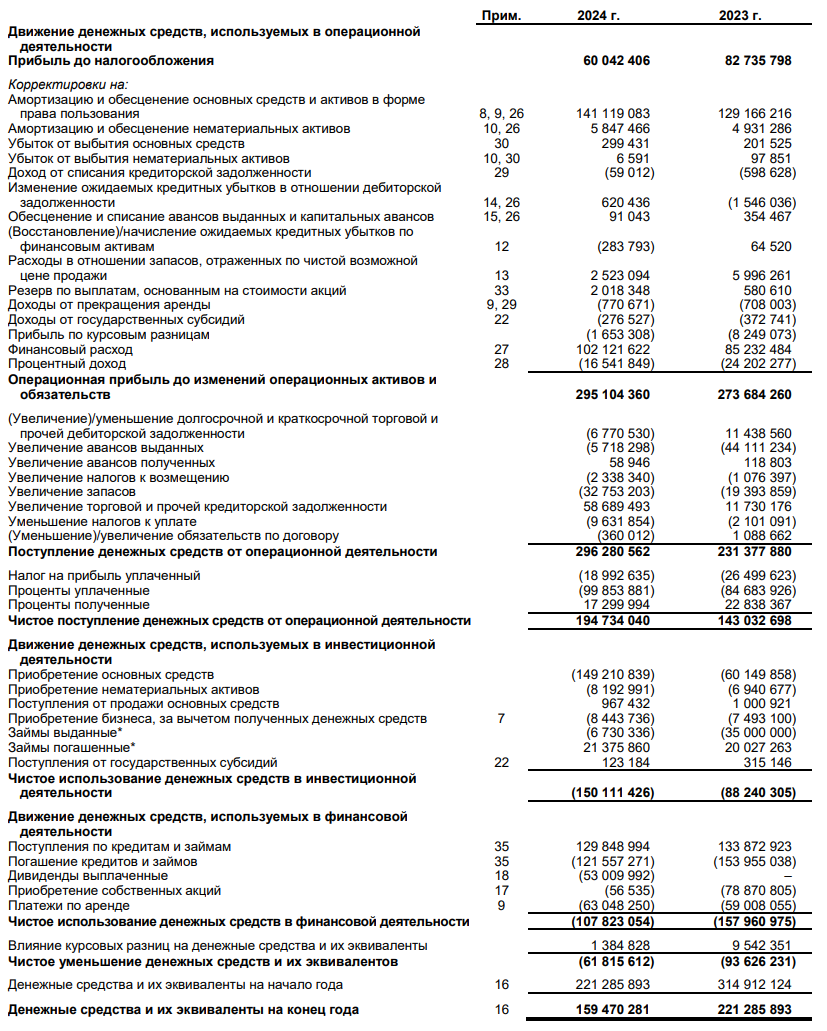


Рисунок А.2– Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2023-2024 гг. (в тыс. рублей)

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**Отчет о движении денежных средств АО «Тандер» за год, закончившийся 31 декабря 2024 г**

 Рисунок А.3 – Отчет о движении денежных средств АО «Тандер» за год, закончившийся 31 декабря 2024 г (в тыс. рублей))