МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение уровня экономической безопасности предприятия на основе внедрения инструментов контроллинга

Обучающийся И.С. Саблин (Инициалы Фамилия) _____ (личная подпись)

Руководитель канд. экон. наук, доцент Н.А. Ярыгина
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант канд. пед. наук, доцент Г.В. Круглякова
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Саблин Илья Сергеевич.

Тема работы: Повышение уровня экономической безопасности предприятия на основе внедрения инструментов контроллинга.

Научный руководитель: доктор экон. наук Ярыгина Н.А.

Цель исследования – разработка и внедрения инструментов контроллинга для повышения уровня экономической безопасности АО «АВТОВАЗ».

Объект исследования – АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности которого является производство и продажа легковых автомобилей и запасных частей.

Предмет исследования – механизмы и инструменты контроллинга, используемые для повышения уровня экономической безопасности.

Методы исследования – сравнительный анализ, анализ коэффициентов, логический анализ и структурно-функциональный анализ.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 21 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 50 страниц машинописного текста, в том числе 11 таблиц, 24 рисунка.

Abstract

The title of the graduation work is Increasing the level of economic security of the enterprise through the introduction of controlling tools.

The graduation work consists of an introduction, three parts, 24 figures, 11 tables, a conclusion, and a list of 21 references including foreign sources.

The aim of this graduation work is development and implementation of controlling tools to increase the level of economic security of AVTOVAZ JSC.

The object of the graduation work is JSC AVTOVAZ, whose main activity is the production and sale of passenger cars and spare parts.

The subject of the graduation work is mechanisms and tools of controlling used to increase the level of economic security.

The key issue of the graduation work is the introduction of a controlling tool that will increase the level of economic security.

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are literature review, results and their discussion and experimental part.

The first part describes in details theoretical foundations of economic security, as well as controlling as an enterprise management tool.

The second part outlines the results of the analysis of the financial efficiency of AVTOVAZ JSC, the main financial indicators of the organization's activities are calculated.

The third part consists of Measures are being developed to improve the economic security of Avtovaz JSC.

Содержание

Введение 5
1 Теоретические аспекты экономической безопасности предприятия на основе внедрения инструментов контроллинга 7
1.1 Понятие и значение экономической безопасности предприятия 7
1.2 Контроллинг как инструмент управления предприятием: сущность, задачи и функции 12
1.3 Роль инструментов контроллинга в обеспечении экономической безопасности предприятия 18
2 Характеристика предприятия АО «АВТОВАЗ» 22
2.1 Экономические и технические показатели АО «АВТОВАЗ» 22
2.2 Анализ уровня экономической безопасности АО «АВТОВАЗ» 40
3 Рекомендации по внедрению инструментов контроллинга для повышения уровня экономической безопасности 43
3.1 Мероприятия по повышению уровня экономической безопасности АО «АВТОВАЗ» 43
3.2 Расчет рекомендуемого мероприятия и оценка его эффективности 49
Заключение 54
Список используемой литературы 56
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг 59
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.. 61
Приложение В Организационная структура АО «АВТОВАЗ» 62
Приложение Г Схема преступления 63
Приложение Д Схема обезличенный оборот тары 64

Введение

Актуальность данной темы, заключается в значимости внедрения инструментов контроллинга в производства, для поддержания или повышения уровня экономической безопасности.

Экономическая безопасность – это такое состояние предприятия, при котором предприятие работает стабильно и эффективно, продолжает положительно расти экономические показатели предприятия, также есть способность к развитию, несмотря на внешние и внутренние угрозы предприятия. Для поддержания и совершенствования уровня экономической безопасности, используются инструменты контроллинга.

Инструменты контроллинга, смогут сыграть ключевую роль в экономике предприятия. Контроллинг является фактором, повышающим эффективность управления предприятием. Поэтому внедрение таких инструментов, повысит эффективность работы предприятия, снизит хищения, и защитит от утечки информации, поддержит конкурентоспособность.

Целью исследования является изучение теоретической части, общей характеристики предприятия и разработки мероприятия по внедрению инструментов контроллинга, для повышения уровня экономической безопасности предприятия АО «АВТОВАЗ».

Задачи бакалаврской работы:

- изучить теоретические основы экономической безопасности, контроллинга и инструментов контроллинга;
- провести анализ общей характеристики экономических показателей АО «АВТОВАЗ» и организационной структуры;
- разработать мероприятия для повышения уровня экономической безопасности, путем внедрения инструментов контроллинга.

Объект исследования – АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности которого является производство и продажа легковых автомобилей и запасных

частей.

Предмет исследования – механизмы и инструменты контроллинга, используемые для повышения уровня экономической безопасности.

Теоретическая база бакалаврской работы включает в себя работы российских и зарубежных экономистов, а также публикации в официальных источниках сети Интернет, публикации в экономических журналах, и другая документация, соответствующая рассматриваемой теме, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг., представлена в таблице А.1 и Б.1.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 21 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 50 страниц машинописного текста, в том числе 11 таблиц, 24 рисунка.

1 Теоретические аспекты экономической безопасности предприятия на основе внедрения инструментов контроллинга

1.1 Понятие и значение экономической безопасности предприятия

«Оценка уровня экономической безопасности предприятия в современном мире является необходимым условием для развития. Экономические условия требуют новых подходов к управлению предприятиями, что позволят сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Поэтому правильная оценка уровня экономической безопасности предприятия является приоритетом для функционирования предприятий любой формы предприятия. Она включает в себя не только угрозы возникновения возможных кризисных ситуаций, а также и поддержание устойчивого и эффективного развития, что позволяет формировать экономический безопасный путь развития для предприятия» [10, с. 7].

Экономическая безопасность предприятия (далее по тексту ЭБП) представляет собой сложную систему, направленную на обеспечение стабильности, устойчивости и конкурентоспособности предприятия в условиях изменчивой внешней и внутренней среды. Данный аспект управления предприятием становится особенно актуальным в условиях современной экономической нестабильности, усиления конкуренции и возрастания числа внешних и внутренних угроз.

Экономическая безопасность предприятия определяется как состояние защищенности его финансовых, материальных, кадровых и информационных ресурсов от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее его эффективное функционирование, развитие и достижение стратегических целей.

Многие исследователи подчеркивают, что экономическая безопасность — это не только минимизация рисков и угроз, но и обеспечение устойчивости

предприятия при неблагоприятных изменениях внешней среды. Важным элементом является способность предприятия адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно использовать свои ресурсы для достижения поставленных целей.

Е. Г. Казанцева, Н. С. Бондарев, И. И. Лямкин [и др.] в своей работе «Экономическая безопасность предприятия » данное определение трактовали так: «Экономическая безопасность предприятия представляет собой такое состояние его деятельности (текущей и операционной), при котором сохраняются приемлемые параметры осуществления предпринимательства: финансовые результаты, доходы, расходы» [6, с. 166]. Экономическая безопасность трактуется как состояние деятельности предприятия, при котором достигаются приемлемые показатели доходов, расходов и финансовых результатов. Данное определение акцентирует внимание на устойчивости текущих операций, связывая экономическую безопасность с финансовой стабильностью, что особенно важно в условиях неопределенности и рыночных рисков.

В документе Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 №390-ФЗ «экономическая безопасность - состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [12]. Законодательный подход подчеркивает национальный масштаб понятия экономической безопасности, акцентируя внимание на защищенности экономики страны от угроз и сохранении ее суверенитета. В этом контексте экономическая безопасность предприятия становится частью общей системы национальной безопасности, которая обеспечивает реализацию стратегических приоритетов государства.

В учебном пособии В. О. Джораев, Л. А. Тутаева, Л. А. Добродомова определяется следующим образом: «Экономическая безопасность

предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем». Авторы связывают экономическую безопасность предприятия с наиболее эффективным использованием ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения долгосрочной стабильности. Такое определение акцентирует внимание на ресурсном подходе и стратегической ориентации, что позволяет предприятию быть устойчивым как в текущей деятельности, так и в будущем» [4].

Согласно подходам различных авторов, ключевыми характеристиками экономической безопасности являются некоторые определения, представленные на рисунке 1.

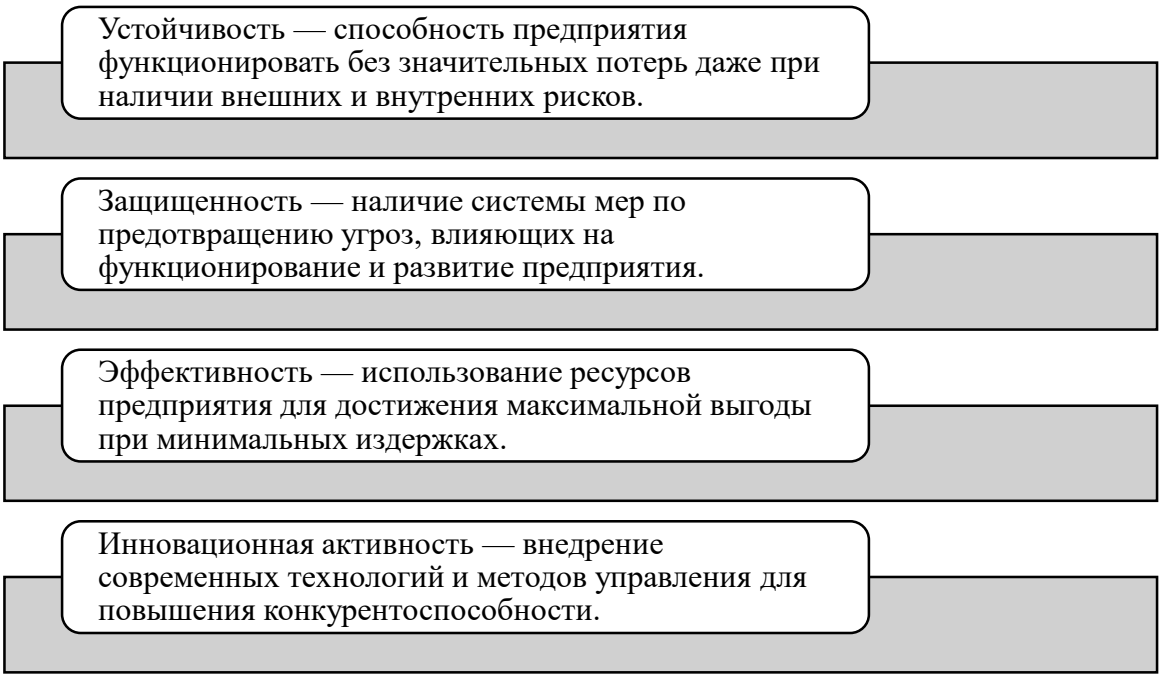

Рисунок 1 - Ключевые характеристики экономической безопасности

Обеспечение экономической безопасности имеет критическое значение для функционирования любого предприятия, так как она является основой для:

- финансовой устойчивости: защита финансовых ресурсов предприятия позволяет минимизировать риски потерь, сохранить ликвидность и платежеспособность;
- устойчивого роста: экономическая безопасность обеспечивает благоприятные условия для стратегического развития и долгосрочного роста предприятия;
- конкурентоспособности: защита интересов предприятия и эффективное управление рисками позволяют сохранить или улучшить позиции на рынке;
- социальной стабильности: надежная система экономической безопасности способствует сохранению рабочих мест, повышению уровня благосостояния сотрудников и снижению социальной напряженности.

Экономическая безопасность является основой стабильности и успешного развития предприятия. Она позволяет своевременно выявлять угрозы, минимизировать их последствия и обеспечивать устойчивость предприятия в условиях изменений внешней среды. В современных условиях экономической нестабильности и высокой конкуренции важность экономической безопасности возрастает, что требует разработки и внедрения эффективных механизмов управления и защиты.

Важно понимать, что экономическая безопасность является многоуровневым понятием.

На рисунке 2 представлены уровни экономической безопасности, которые чаще всего выделяют.

Международная экономическая безопасность, которая делится на глобальную и региональную.

Национальная экономическая безопасность, которая делится на государство, общество, регион и частная.

Частная экономическая безопасность представляет собой, предприятия и личности.

Рисунок 2 – Уровни экономической безопасности [4]

«Независимо от уровня экономической безопасности, исследования в этой области направлены на идентификацию, предупреждение реальных и потенциальных опасностей и угроз, а также на поиск решений для устранения последствий наступления ситуаций экономической опасности. Формирование системы безопасности предполагает обеспечение условий для защищенности основных интересов» [7, с. 6].

1.2 Контроллинг как инструмент управления предприятием: сущность, задачи и функции

«Относительно недавно руководители российских компаний для упорядоченного и оперативного ведения организационных дел стали внедрять технологии внутреннего контроллинга и создавать собственные подразделения по контроллингу. Современные предприятия функционируют в условиях высокой неопределенности и усиления конкуренции, что требует внедрения эффективных методов управления. Одним из таких методов является контроллинг, который сочетает в себе функции управления, учета, планирования и анализа, направленные на повышение эффективности деятельности организации» [20, с. 9].

Контроллинг представляет собой систему управления, целью которой является обеспечение эффективного достижения целей предприятия посредством координации его стратегических и оперативных процессов. В основе контроллинга лежит интеграция традиционных функций управленческого учета с инструментами анализа, планирования и контроля.

Рассмотрим также мнения авторов. В работе Шепелева Л.С. «Аудит и контроллинг персонала было описано так: «контроллинг (от англ., нем. controlling) – это целостная и интегрированная система управления процессами в современных организациях» [15]. Авторы данного подхода рассматривают контроллинг как систему, интегрирующую учет, планирование и контроль для обеспечения эффективного управления ресурсами предприятия, с акцентом на координацию и раннее предупреждение проблем.

Авторы В. Н. Иванов и Д. В. Рудаков в своей работе выделили: «Контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. Контроллинг позволяет определять, что выполняется, т. е. оценить выполнение, и, при необходимости, принимать корректирующие меры, чтобы выполнение происходило в соответствии с

планами» [5, с. 90]. Такой подход подчеркивает роль контроллинга как инструмента стратегического и оперативного управления, который ориентирован на достижение целей и адаптацию к изменениям внешней среды.

«Оба подхода подчеркивают ключевую роль контроллинга в повышении эффективности управления предприятием, но делают акцент на разных аспектах: первый больше ориентирован на процессную и аналитическую составляющие, а второй – на стратегическую ориентацию. В совокупности контроллинг можно определить как универсальную систему, обеспечивающую согласованность всех уровней управления для достижения устойчивости и конкурентоспособности предприятия» [2, с. 66].

«Ключевым отличием контроллинга от других систем управления является его акцент на предупреждении проблем, а не на их устранении. Это достигается благодаря раннему выявлению отклонений от плановых показателей и разработке корректирующих мероприятий. Контроллинг направлен на поддержку управленческого процесса и принятие оптимальных решений на всех уровнях управления.

Далее на рисунке 3 представлены основные задачи контроллинга.

Анализируя рисунок 3, можно сказать, что контроллинг выполняет как стратегическую, так и оперативную функцию, помогая руководству принимать обоснованные решения» [15].

Рисунок 3 – Основные задачи контроллинга

«Контроллинг включает в себя следующие основные функции:

- информационная функция: контроллинг обеспечивает сбор, обработку и предоставление управленческой информации, необходимой для анализа и принятия решений. Это включает в себя формирование отчетов, подготовку аналитических данных и прогнозов;
- планирующая функция: система контроллинга отвечает за разработку планов деятельности предприятия, включая бюджетирование, постановку целей и определение ключевых показателей эффективности;
- координирующая функция: контроллинг направлен на согласование действий всех подразделений предприятия для достижения общих

целей. Это достигается за счет объединения оперативного и стратегического планирования;

- контролирующая функция: контроллинг осуществляет мониторинг выполнения планов и анализ отклонений от заданного плана» [15]. «На основе результатов контроля разрабатываются корректирующие меры;
- методологическая функция: контроллинг разрабатывает и внедряет методики анализа, планирования и учета, адаптированные к специфике предприятия;
- аналитическая функция: оценка текущего состояния предприятия, анализ отклонений от планов, изучение причин возникновения проблем и подготовка рекомендаций по их устранению являются ключевыми аспектами данной функции» [16, с. 15].

Преимуществами внедрения контроллинга выделяют увеличение эффективности управления ресурсами, повышение финансовой устойчивости и прибыльности, обеспечение прозрачности процессов и минимизация рисков, реализация стратегических целей за счет координации действий всех подразделений.

Контроллинг является важным инструментом управления предприятием, который помогает интегрировать процессы планирования, анализа и контроля для достижения устойчивости и конкурентоспособности. Его сущность заключается в своевременном выявлении проблем и координации усилий по их предотвращению, что делает контроллинг незаменимым инструментом для современных предприятий.

«Стандартной структуры службы контроллинга не существует. Построение службы контроллинга зависит от организационной структуры предприятия, вида деятельности (работ, услуг), а главное от желания руководителя, то есть, что хочет получать от работы службы контроллинга руководитель, какое место он отводит данной службе на предприятии.

В состав службы контроллинга может входить два, три человека, десять, двадцать, а может представлять собой отдельные независимые службы, которые функционируют независимо друг от друга, но подчиняются главной службе контроллинга (главному контроллеру)» [4, с. 57].

Состав службы контроллинга может варьироваться от нескольких сотрудников до целых департаментов, в зависимости от потребностей предприятия. Иногда эта служба может состоять из нескольких независимых подразделений, выполняющих свои специфические функции, но координируемых главным контроллером. Такая структура особенно эффективна для крупных предприятий с диверсифицированным бизнесом, где требуется глубокий анализ различных направлений деятельности.

«Современные предприятия все чаще внедряют автоматизированные системы контроллинга, которые позволяют снизить нагрузку на сотрудников службы и повысить эффективность процессов анализа, планирования и контроля. Гибкость в формировании службы контроллинга является ее важным преимуществом, позволяя адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды предприятия.

Внедрение инструментов контроллинга на предприятии играет ключевую роль в обеспечении его успешного функционирования и долгосрочной устойчивости. Современные рыночные условия характеризуются высокой конкуренцией, нестабильностью внешней среды и необходимостью быстрой адаптации к изменениям» [17, с. 125]. «В таких условиях предприятие сталкивается с многочисленными вызовами, требующими оперативного и стратегического реагирования. Контроллинг, будучи комплексной системой управления, позволяет эффективно справляться с этими задачами» [18, с. 83].

«Контроллинг помогает сбалансировать развитие компании. Равновесие сравнивает заданное (нормативное или желаемое) значение с действительным состоянием через равные промежутки времени, чтобы обозначить,

необходимо ли воздействие (контрмеры) для достижения нормативного или желаемого положения и, если необходимо, оно достигается путем его осуществления соответствующим образом.

Прежде всего, контроллинг обеспечивает прозрачность и упорядоченность управленческих процессов. Благодаря анализу и мониторингу ключевых показателей эффективности, руководители получают возможность оценить текущее состояние предприятия и выявить его слабые места. Это позволяет своевременно реагировать на отклонения от плановых показателей, минимизировать риски и предотвращать возникновение кризисных ситуаций. Кроме того, внедрение контроллинга способствует повышению финансовой устойчивости предприятия за счет грамотного управления ресурсами, снижения издержек и оптимизации внутренних процессов.

Контроллинг играет важную роль и в стратегическом управлении. Он помогает руководству не только выстраивать долгосрочные цели, но и адаптировать их под изменения внешней среды. Это достигается путем использования таких инструментов, как стратегическое планирование, прогнозирование и сценарный анализ. В условиях динамичного рынка контроллинг обеспечивает возможность оперативной корректировки стратегий, что позволяет предприятию оставаться конкурентоспособной.

Кроме того, контроллинг способствует повышению эффективности взаимодействия между подразделениями предприятия. Координация действий различных отделов позволяет исключить дублирование функций, улучшить коммуникацию и сфокусироваться на достижении общих целей. Внедрение инструментов контроллинга также стимулирует сотрудников к более осознанному отношению к своей работе, так как четкое определение целей и контроль результатов повышают ответственность и мотивацию персонала.

Еще одним важным аспектом является управление затратами. Контроллинг позволяет выявить основные источники затрат, анализировать

их структуру и разрабатывать меры по их оптимизации. Это особенно важно в условиях ограниченных ресурсов, когда каждое решение должно быть обосновано с точки зрения экономической целесообразности. Кроме того, контроллинг помогает определить наиболее прибыльные направления деятельности и сосредоточить усилия на их развитии.

Современные инструменты контроллинга, такие как автоматизированные системы управления, делают процесс анализа и планирования более точным и оперативным. Использование цифровых технологий позволяет ускорить обработку данных, улучшить качество управленческих решений и повысить гибкость предприятия. Внедрение таких инструментов не только снижает нагрузку на сотрудников, но и повышает общую производительность компании» [15].

Внедрение инструментов контроллинга становится не просто желательной мерой, а необходимостью для предприятий, стремящихся к устойчивому развитию и повышению своей конкурентоспособности. Контроллинг обеспечивает целостный подход к управлению, объединяя стратегическое видение и оперативные действия, что позволяет предприятию эффективно реагировать на вызовы рынка и достигать поставленных целей.

1.3 Роль инструментов контроллинга в обеспечении экономической безопасности предприятия

«В современной теории управления качеством акцент делается на контроль процессов, в том числе и технологических. Следовательно, для обеспечения и повышения качества необходимо использовать контрольные карты и другие методы статистического регулирования технологических процессов на предприятии. Именно этим методам уделяется больше внимания в зарубежных методических изданиях, чем собственно статистическому приемочному контролю» [1, с. 153].

«Роль инструментов контроллинга в обеспечении экономической безопасности предприятия трудно переоценить, поскольку именно они помогают поддерживать стабильность и устойчивость бизнеса в условиях динамичной и часто непредсказуемой экономической среды. Контроллинг, интегрируя в себе функции планирования, анализа, учета и контроля, создает основу для своевременного выявления угроз, оценки их влияния на деятельность предприятия и разработки превентивных мер» [9, с. 89]. Экономическая безопасность предприятия, определяемая как состояние защищенности ее ресурсов и процессов от внешних и внутренних рисков, тесно связана с внедрением эффективных управленческих инструментов, способных реагировать на изменения и обеспечивать устойчивое развитие.

«Инструменты контроллинга играют ключевую роль в управлении рисками, которые могут возникать в различных сферах деятельности предприятия. Это могут быть финансовые риски, вызванные изменением рыночной конъюнктуры, ростом затрат или снижением доходов; производственные риски, связанные с перебоями в поставках, поломкой оборудования или сбоем в технологиях; кадровые риски, обусловленные текучестью персонала или недостаточной квалификацией сотрудников. Контроллинг позволяет систематически оценивать данные риски, прогнозировать их влияние и разрабатывать мероприятия по минимизации их последствий. Следовательно, он обеспечивает комплексный подход к обеспечению экономической безопасности.

Одной из важнейших функций контроллинга в контексте экономической безопасности является управление затратами. В современных условиях высоких темпов инфляции, изменения цен на ресурсы и обострения конкуренции предприятия сталкиваются с необходимостью жесткого контроля издержек» [15]. «Инструменты контроллинга позволяют анализировать структуру затрат, выявлять неэффективные статьи расходов, а также разрабатывать меры по оптимизации их уровня. Такой подход позволяет

не только снизить затраты, но и повысить рентабельность и финансовую устойчивость предприятия, что является основой для его экономической безопасности» [19, с. 137].

«Система управления затратами, контроллинга и аудита применима везде: в производстве, торговле, сервисном обслуживании, ориентированном на получение прибыли, а также в государственных учреждениях и других неприбыльных предприятиях. Принятие какой-либо системы будет означать, что именно она отражает отношение руководства к управлению и контролю запасов и расходов, установлению цен и планированию ассортиментной политики, прибыли и корпоративной ответственности. Главное - проектирование такой гибкой системы, которая не просто регистрирует затраты, а еще и способна поддерживать корпоративную стратегию роста рыночной стоимости компании» [8, с. 9].

«Еще одним важным направлением работы контроллинга является обеспечение прозрачности финансово-экономической деятельности предприятия. Это включает в себя мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI), анализ данных о доходах, расходах, оборачиваемости активов, ликвидности и других аспектах финансового состояния. Прозрачность данных позволяет своевременно выявлять отклонения от плановых показателей, анализировать причины их возникновения и оперативно принимать корректирующие меры. Контроллинг обеспечивает руководителей предприятия актуальной и достоверной информацией, что значительно повышает качество принимаемых управленческих решений.

Инструменты контроллинга также способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Систематический анализ рыночных условий, конкурентной среды, поведения потребителей и других внешних факторов помогает выработать стратегию, способствующую достижению устойчивых конкурентных преимуществ. Контроллинг обеспечивает связь между стратегическим и оперативным управлением, что позволяет

предприятию своевременно адаптироваться к изменениям и сохранять свои позиции на рынке.

В условиях цифровизации экономики важное значение приобретает использование автоматизированных систем контроллинга, которые позволяют обрабатывать большие объемы данных и формировать на их основе прогнозы и рекомендации. Такие системы обеспечивают оперативность и точность анализа, сокращают время на выполнение рутинных операций и минимизируют риск человеческих ошибок. Благодаря этому повышается гибкость управления, что играет ключевую роль в обеспечении экономической безопасности в условиях неопределенности и высоких скоростей изменений.

Инструменты контроллинга являются неотъемлемым элементом системы обеспечения экономической безопасности предприятия. Они создают условия для эффективного использования ресурсов, управления рисками, повышения устойчивости и конкурентоспособности предприятия» [15]. Внедрение контроллинга способствует не только минимизации угроз, но и созданию основ для устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Кроме того, компетентность персонала, использование современных технологий, поддержка руководства, постоянный мониторинг, интеграция с общей системой управления и улучшение имеющихся инструментов контроллинга на предприятие, позволит в дальнейшем быстро и эффективно реагировать на возможные возникающие угрозы, что положительно повлияет на экономические показатели и стабильное развитие предприятия. Поэтому внедрение инструментов контроллинга является важным фактором в системе экономической безопасности предприятия.

2 Характеристика предприятия АО «АВТОВАЗ»

2.1 Экономические и технические показатели АО «АВТОВАЗ»

Полное название предприятия – акционерное общество «АВТОВАЗ». Сокращенное название общества – АО «АВТОВАЗ». Юридическим и фактическим адресом местонахождения организации: Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти Южное шоссе, д. 36 [21].

АО «АВТОВАЗ» – один из самых больших автогигантов на территории Российской Федерации. Ранее компания называлась «ВАЗ» – Волжский автомобильный завод. О строительстве производства, было принято решение в 1966 г. И 19 апреля 1970 г. были выпущены первые автомобили «Жигули».

В наше время компания выпускает автомобили под брендом «LADA». «АВТОВАЗ» выпускает качественные автомобили, разных типов кузовов от седанов до внедорожников, по доступным для потребителей ценам.

«Организационная структура АО «АВТОВАЗ» представлена в приложение В, на рисунке В.1. Из рисунка видим, что органами управления являются:

- общее собрание акционеров АО «АВТОВАЗ»;
- совет директоров АО «АВТОВАЗ»;
- правление АО «АВТОВАЗ»;
- президент АО «АВТОВАЗ».

АО «АВТОВАЗ» использует линейно-функциональную организационную структуру. Преимущества линейно-организационной структуры относят:

- четкое разделение обязанностей (каждый занимается своим делом);
- эффективное использование ресурсов;
- быстрое реагирование на конкретные вопросы, благодаря специализации каждого подразделения.

К недостаткам можно отнести:

– отсутствие понимая общей цели;
– сложности информационном обмене между подразделениями.

Основным видом деятельности акционерного общества является:

– обработка металлов и нанесение покрытий на металл;
– производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств;
– производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств;
– торговля автотранспортными средствами;
– техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
– аренда и лизинг двигателей, турбин и станков;
– производство продукции производственно-технического назначения;
– строительные, пусконаладочные и монтажные работы;
– производство инструмента;
– обработка (переработка) лома и отходов драгоценных металлов;
– издание газет;
– деятельность в области телевизионного вещания;
– вложение в ценные бумаги и деятельность дилерская;
– деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора;
– деятельность больничных организаций;
– деятельность музеев;
– деятельность по охране исторических мест и зданий, памятников культуры» [13].

Основной вид прибыли «АВТОВАЗу» приносит производство и продажи автомобилей, комплектующих, разборных серий.

«Акционерное общество «АВТОВАЗ» выпускает различный ряд моделей автомобилей, включая:

– LADA Granta (седан, лифтбек, Cross, Sport);
– LADA Vesta (Cross, SW, SW Cross);
– LADA Largus (универсал,Cross, фургон);
– LADA Aura» [13];
– LADA Niva Legend (3дв., Travel, Legend Bronto).

АО «АВТОВАЗ» реализует свою продукцию на внутреннем рынке страны, где занимает одну лидирующих позиций в нашей стране. Самой продаваемой моделью LADA, является LADA Granta, среди рынка новых автомобилей, LADA Granta составила 9,2 %. Также одними из самых продаваемых автомобилей вошли Niva Legend, где доля на рынке составила 5,6% и Vesta показателем 5,3%.

«Данные показатели, дают нам понять, что АВТОВАЗ выпускает качественные, безопасные и современные автомобили по доступным для потребителей ценам» [13].

Также АВТОВАЗ реализовывает свою продукцию за территорией Российской Федерации. В таких странах, как Азербайджан, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Узбекистан, Армения, Южная Осетия, Египет, где автомобили марки LADA пользуются успехом.

У АО «АВТОВАЗ» имеются дочерние компании, которые помогают компании реализовывать продукцию предприятия.

ООО «LADA Sport» - выпускает спортивные версии автомобилей.

ПАО « АвтоВАЗтранс» - услуги по перевозки автомобилей.

АО «Лада-Сервис» - дилерские центры, под руководством АВТОВАЗа.

ООО «Соцкультбыт-АвтоВАЗ» - предоставление услуг отдыха для работников предприятия, аренда помещений.

АО «Лада-Имидж» - реализация запасных частей автомобилей бренда LADA.

ООО «Двор печатный АвтоВАЗ» - предоставляет услуги типографии.

Тольяттинская Академия Управления – предоставление услуг Высшего образования.

Далее рассмотри основные организационно-экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг. (таблица 1).

Данные для таблицы были взяты из Приложения А, таблицы А.1.

Таблица 1 – Организационно-экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Изменение			
				2022-2023 гг.		2023-2024гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	301 234 909	169 574 040	203 002 434	- 131 660 869	-43,7	+33 428 394	19,7
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	276 087 571	162 334 181	199 424 456	- 113 753 390	-41,2	+37 090 275	22,8
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	25 147 338	7 239 859	14 993 209	- 17 907 479	-71,2	+7 753 350	107,09
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	6 589 689	6 132 303	6 194 340	-457 386	-6,94	+62 037	1,01
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	8 357 949	5 233 643	6 924 589	-3 124 306	-37,38	+1 690 946	32,3
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10 199 700	4 126 087	6 790 993	-6 073 613	-59,5	+2 664 906	64,5
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1 497 093	206 608	502 035	-1 290 485	-86,19	+295 427	142,98
8. Основные средства, тыс. руб.	83 240 070	93 284 899	94 545 345	+10 044 829	12,06	+1 260 446	1,35
9. Оборотные активы, тыс. руб.	98 907 556	80 945 300	85 345 321	-17 962 256	-18,16	+4 400 021	5,43
10. Численность ППП, чел.	32 290	32 527	32 592	+237	0,73	+65	0,19
11. Фонд оплаты труда ППП[3], тыс. руб.	24 913 042	26 807 100	29 580 143	+1 894 058	7,6	+2 773 043	10,3
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	9 329,05	5 213,33	6 891,56	- 4 115,72	-44,11	+1 678, 23	32,19

Продолжение таблицы 1

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Изменение			
				2022-2023 гг.		2023-2024гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	771,5	824,15	907,59	+52,6	6,82	+83,44	10,12
14. Фондоотдача	3,62	1,82	2,15	-1,8	-49,72	+0,33	18,13
15. Оборачиваемость активов, раз	3,05	2,09	2,38	-0,96	-31,47	+0,29	13,87
16. Рентабельность продаж, %	0,034	0,024	0,033	-0,01	-29,41	+0,009	37,5
17. Рентабельность производства, %	0,035	0,024	0,032	-0,011	-31,42	+0,008	33,33
18. Затраты на рубль выручки.	97,23	101,78	104,63	+4,55	4,67	+2,85	2,8

Проанализируем деятельность АО «АВТОВАЗ» за 3 г., то есть за 2022, 2023 и 2024 гг. Рассмотрим основные показатели более подробно.

Выручка предприятия с 2022 по 2023 гг. упала на 43,7 %, из-за сокращения материальных затрат и роста стоимости комплектующих, и ухода французской компании из альянса. Но 2024 г. показатель увеличился на 19,7%, что в абсолютном выражении составило 33428394 т. р. Так произошло из-за нормализации поставок и улучшения экономической ситуации (рисунок 4).

С 2022 по 2023 гг. себестоимость продаж упала на 113753390 т. р. Снижение выручки произошло из-за сокращение материальных затрат на 45.2%.

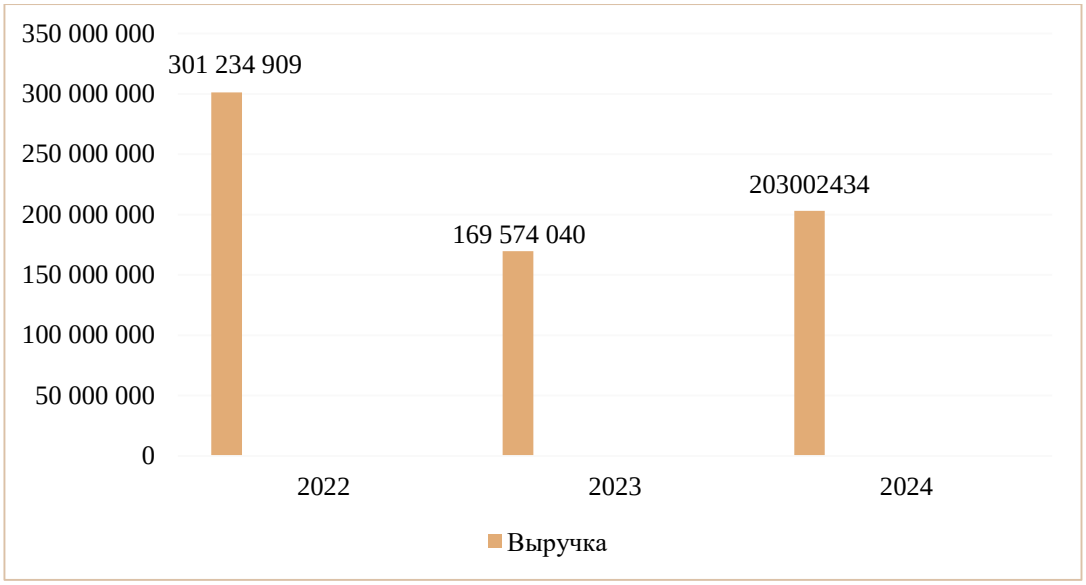

Рисунок 4 – Динамика выручки АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

С 2023 по 2024 гг. наоборот произошел рост на 22.8%, что в абсолютном выражение составляло 37090 т. р. Курс иностранных валют, затраты на логистику и кредитная составляющая АО «АВТОВАЗ», эти факторы смогли повлиять на себестоимость продаж (рисунок 5).

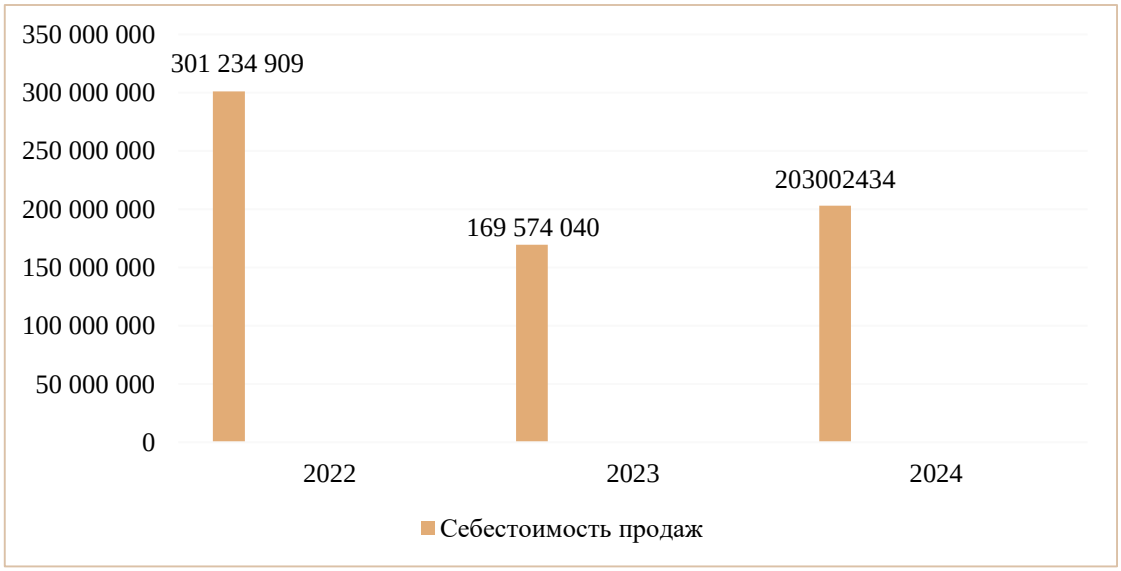

Рисунок 5 – Динамика себестоимость продаж АО «АВТОВАЗ» за 2022 - 2024 гг.

Валовая прибыль с 2022 г. по 2023 г. уменьшилась на 17907479 т. р.

На это повлияли, затраты на перенос производства LADA Vesta из Ижевска в город Тольятти, на это было затрачено порядка 1 млн. р. И снижение объема выпуска автомобилей.

С 2023 г. по 2024 г. показатели увеличились на 7753350 т. р.. Это даёт понять, что выросла покупательская способность населения.

В 2024 г. показатель составил 14993209 т. р., что на 10154129 т. р. меньше, в сравнение с 2022 г., когда показатель был равен 25147338 т.р.. (рисунок 6).

Рисунок 6 – График показатель валовая прибыль убыток АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Управленческие расходы в 2022 г. составил 6589689 т. р., в 2023. показатель уменьшился 457386 т. р., но в 2024 г. данный показатель увеличился на 62037 т. р., где управленческие расходы составили 6194340 т. р. (рисунок 7).

Рисунок 7 – Динамика управленческих расходов АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Рассмотрим коммерческие расходы с 2022 по 2024 гг. С 2022 по 2023 гг. показатель уменьшился на 3124306 т. р. Показатель снизился из-за сложной политической ситуацией, которая повлекла за собой разрыв логистических цепочек. С 2023 по 2024 гг. показатель увеличился на 1690946 т. р. Это показывает эффективную работу предприятия, и развития новых путей логистики (рисунок 8).

Прибыль от продаж АО «АВТОВАЗ» за 2022 г. составила 10199700 т. р., за 2023 г. показатель изменился на 6073613 т. р. и составила 4126087 т р. Из-за снижения выпуска автомобилей на 46% за 2023 г. показатель прибыли от продаж снизился. На это также повлиял уход французской компании Renault из альянса.

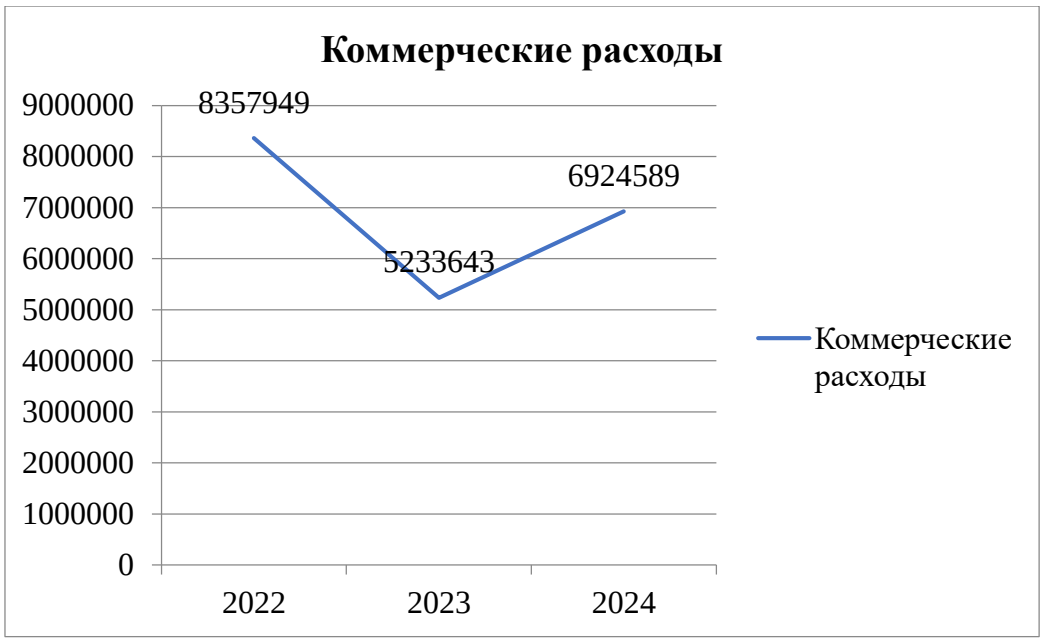

Рисунок 8 – График коммерческие расходы АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

В 2024 г. показатель увеличился 2664906 т. р., и составил 6790993 т. р., но в сравнение с 2022 г. показатель уменьшился на 3408707 т. р. (рисунок 9).

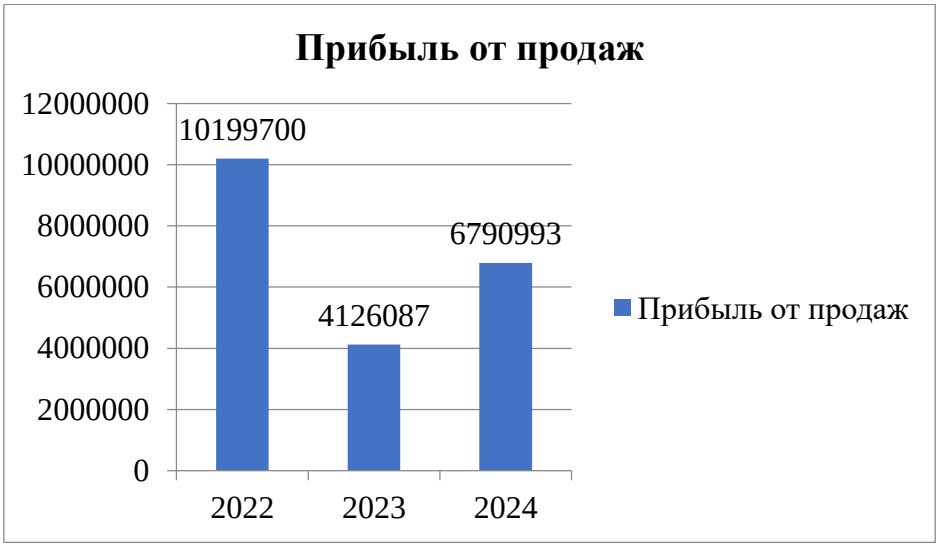

Рисунок 9 – Динамика прибыли от продаж АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Рассмотрим показатель чистой прибыли предприятия. С 2022 по 2023 гг., показатель уменьшился на 1290485 т. р. Показатель снизился из-за приостановки производства автомобилей и переноса производства LADA Vesta из Ижевска в Тольятти. В 2024 г. показатель увеличился на 295427 т. р., и составил 502035 т. р. (рисунок 10).

Рисунок 10 – График чистой прибыли АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Показатель основных средств АО «АВТОВАЗ» с 2022 г по 2023 г. увеличился на 10044829 т. р., а в 2024 г. также увеличился на 1260446 т. р., и составила 94545345 т. р. (рисунок 11).

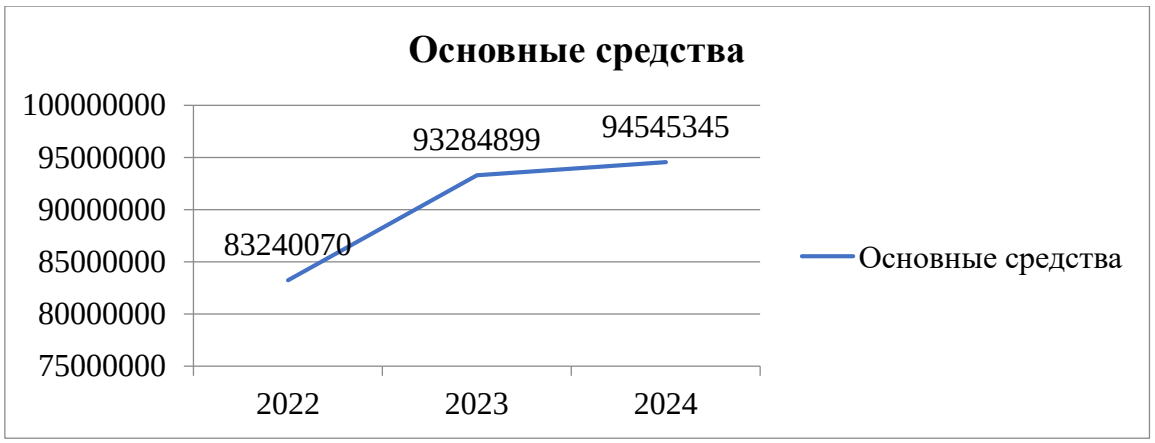

Рисунок 11 – График основных средств АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Оборотные активы АО «АВТОВАЗ» с 2022 г. по 2024 г. составила, показатель упал на 13562235 т. р. из-за простоя предприятия (рисунок 12).

Рисунок 12 – График оборотных активов АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Рассмотрим численность промышленно-производственного персонала, в 2022 г. показатель составлял 32290 чел., за год показатель увеличился на 237 чел. С 2023 по 2024 гг. показатель также увеличился на 65 чел., и составил 32592 чел. Таким образом, с 2022 по 2024 гг. показатель увеличился на 302 чел. (рисунок 13).

Рисунок 13- Динамика численности промышленно-производственного персонала АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Производительность труда работающего в 2022 г. составила 9329,05 т. р., за год показатель снизился на 4115,72 т. р., и в 2023 г. составил 5213,33 т. р., за последующий год показатель увеличился на 1678,23 т. р., в 2024 г. составило 6891,56 т. р.

Таким образом, за 3 г. показатель снизился на 2437,49 т. р.

Для повышения производительности труда работающего, АО «АВТОВАЗ» повышает заработную плату, а также оптимизирует цеха, внедрения инструменты бережливого производства и сокращение протекания процессов. (Рисунок 14).

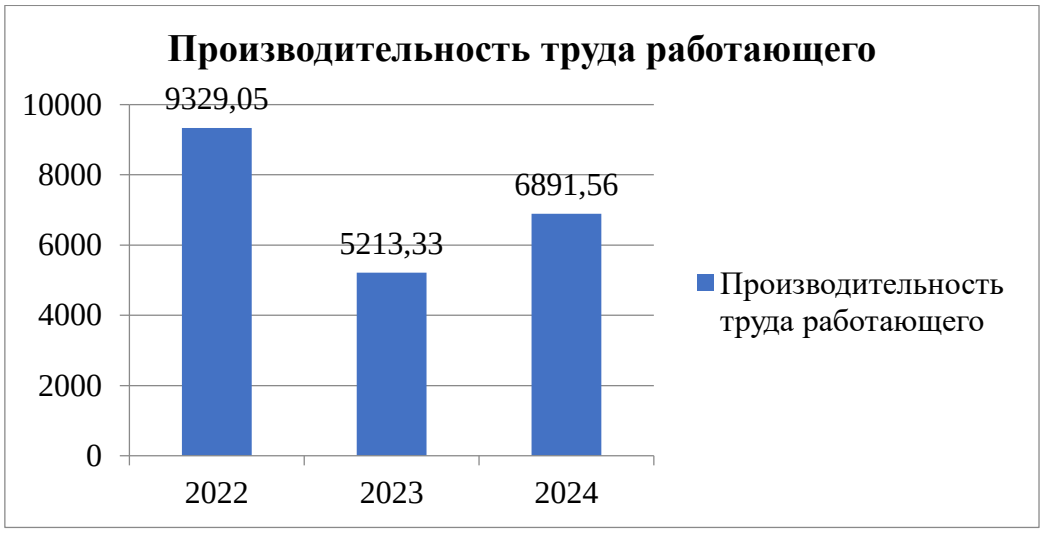

Рисунок 14 – Динамика производительности труда работающего АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Среднегодовая заработная плата работающего АО «АВТОВАЗ» с 2022 по 2024 гг. повысилась на 16,94%.

Рассмотрим показатель фондоотдачи предприятия. С 2022 по 2024 гг. фондоотдача АО «АВТОВАЗ» снизилась на 1,47, это связано с тем, что на предприятие повышенная доля внеоборотных активов (рисунок 15).

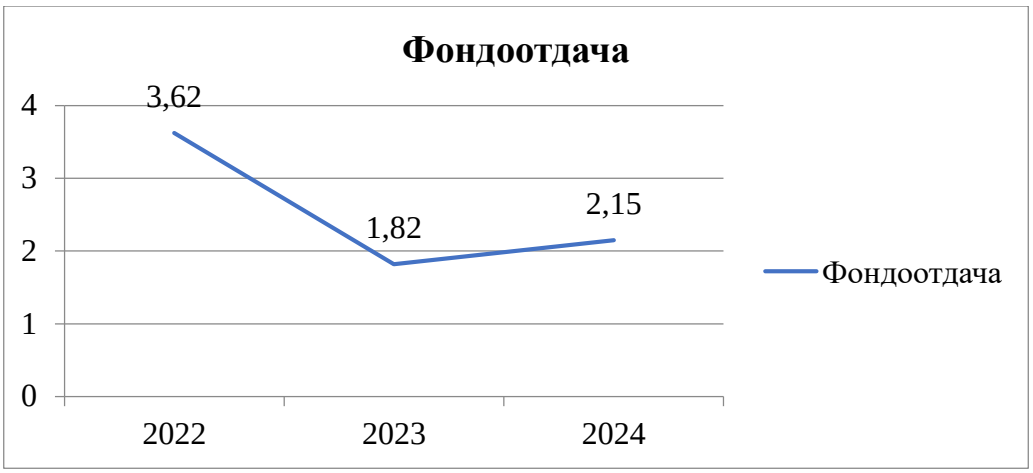

Рисунок 15 – График показателя фондоотдачи АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Оборачиваемость активов АО «АВТОВАЗ» в 2022 г. составила 3,05, и за два года снизился на 17,6%. В 2024 г. показатель был равен 2,38 (рисунок 16).

На снижение данного показателя повлияло несколько факторов, такие как временная остановка производства в марте 2023 г., также падение продаж за 2023 г. и рост цен на некоторые запчасти автомобиля, которые были заграничного производства.

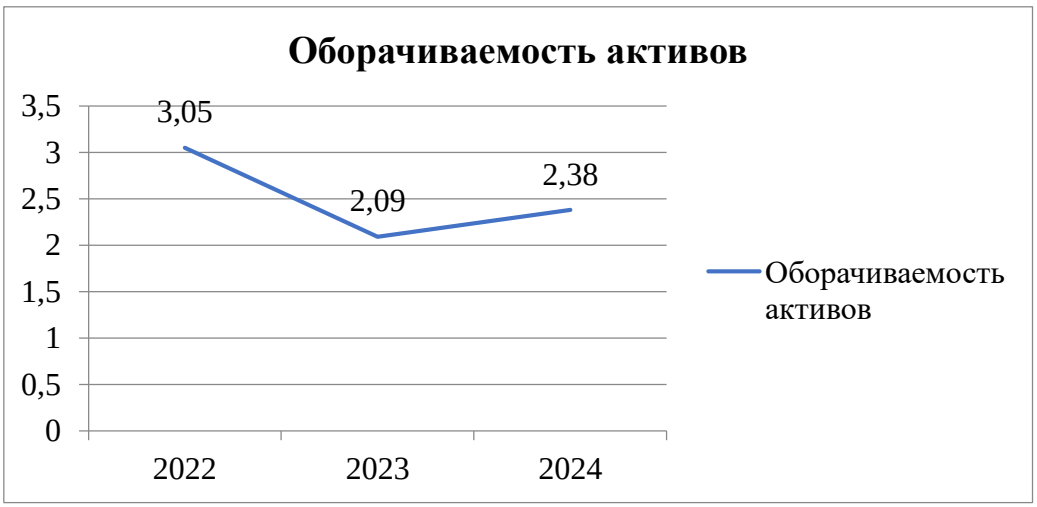

Рисунок 16 – График оборачиваемости активов АО «АВТОВАЗ» за 2022 -2024 гг.

Показатель рентабельности продаж предприятия. С 2022 по 2024 гг. рентабельность продаж снизился. На это повлияло, перенос производства LADA Vesta в город Тольятти, у предприятия накопился кредит в 120 млрд. р., повысились затраты на логистику.

Показатель рентабельности производства в 2023 г. уменьшилась на 0,011, но в 2024 г. показатель улучшился в 0.008. Можно сделать вывод, что показатели рентабельности в 2024 г. увеличиваются, что свидетельствует о повышении уровня продаж, эффективность использования капитала и активов (рисунок 17).

Рисунок 17 – График рентабельности производства АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Затраты на рубль выручки АО «АВТОВАЗ» выросли на 7,4 и на 2024 г. составили 104,63.

Проанализировав данные показатели, можно сделать вывод, что несмотря на кризис, из-за ухода французской компании Renault, который повлек за собой множество проблем, связанных с логистикой, переносом производства LADA Vesta, поставкой импортных комплектующих для

автомобилей. АВТОВАЗ показал эффективную систему управления и качественную работу персонала в области управления данным предприятием.

Следует отметит, что предприятие стало развивать свое производство, что в будущем может повлиять на отказ от импортных комплектующих. Уже в 2024 году АВТОВАЗ запустил производство подушек безопасностей, что значительно повысит продажи компании.

Также следует провести анализ бухгалтерских показателей АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг., которые после будут детально проанализированы для выявления показателей, которые показывают положительную и отрицательную динамику, для составления дальнейшего подробного вывода о деятельности организации.

Данные из таблицы 2 были взяты из Приложения Б, таблицы Б.1.

Таблица 2 – Бухгалтерские показатели АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Наименование			
				Отклонение (+,-), тыс. руб		Темп прироста, %	
				2024/2023г.	2023/2022г.	2024/2023г.	2023/2022г.
Внеоборотные активы	103 423 676	119 252 827	130 074 121	10 821 294	15 829 151	9,07	13,27
Оборотные активы	206 497 405	218 160 383	211 019 421	11 662 978	-7 140 962	2,19	3,38
Капитал и резервы	25 365 282	29 067 671	29 274 279	206 608	3 702 389	0,71	14,59
Долгосрочные обязательства	119 043 996	105 067 686	87 650 421	-17 417 265	-13 976 310	-16,57	-11,74
Краткосрочные обязательства	205 132 123	218 160 383	211 019 421	-7 140 962	13 028 260	-3,27	6,35

Рассмотрим внеоборотные активы АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

В 2022 г. внеоборотные активы составили 103423676 т.р., за год показатель вырос 15829151 т.р. и составил 119252827 т.р. За последующий год, показатель продолжает расти на 10821294 т.р., что в 2024 г. составляет 130074121 т.р. Показатель за 3 г. вырос на 26650445 т. р., что в 2024 г. составило 130074121 т. р. (Рисунок 18).

Рисунок 18 – Динамика внеоборотных активов АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Рассматривая показатель оборотных активов видим, что в 2022 г. показатель составил 206497405 т.р., за год показатель увеличился на 11662978 т. р., что в 2023 г. составило 218160383 т.р.

Оборотные активы предприятия с 2023 г. по 2024 г. снизились на 7140962 т. р. В 2024 г. показатель составил 211019421 т. р. На это повлияло, уменьшение объёмов выпуска новых автомобилей, большие затраты на перенос производства LADA Vesta из Ижевска в Тольятти (рисунок 19).

Рисунок 19 – График оборотных активов АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Ещё одним важным показателем предприятия, является капитал и резервы. Данный показатель отражает все собственные средства компании, которые отражаются в разделе пассивов бухгалтерского баланса. К ним могут относиться нераспределенная прибыль, уставной капитал, резервные фонды, добавочный капитал или резервы предстоящих расходов.

Рассмотрим капитал и резервы АО «АВТОВАЗ», представленные на рисунке 20.

Рисунок 20 – График показателя капитала и резерва АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

В 2022 г. показатель составил 25365282 т. р. В 2023 г. показатель увеличился на 3702389 т. р. и составил 29067671 т. р., в 2024 г. он составил 29274279 т. р.

Совокупный долг за 3 г. снизился на 3,9%, что и повлияло на рост капитала и резерва компании (рисунок 20).

Такой рост показывает, что предприятие капитал реинвестирует, тем самым увеличивая будущую прибыль.

Долгосрочные обязательства АО «АВТОВАЗ» в 2022 г. составлял 119043996 т.р., в 2023 г. они снизились на 13976310 т. р., и составили 105067686 т. р. В 2024 г. показатель снизился на 17417265 т.р., что составило 87650421 т. р.

С 2022 по 2024 гг. показатель снизился на 31393575 т. р.

Данный показатель изменился, так как после ухода французской компании Renault, АВТОВАЗ требует больших инвестиций для создания своей собственной платформы (рисунок 21).

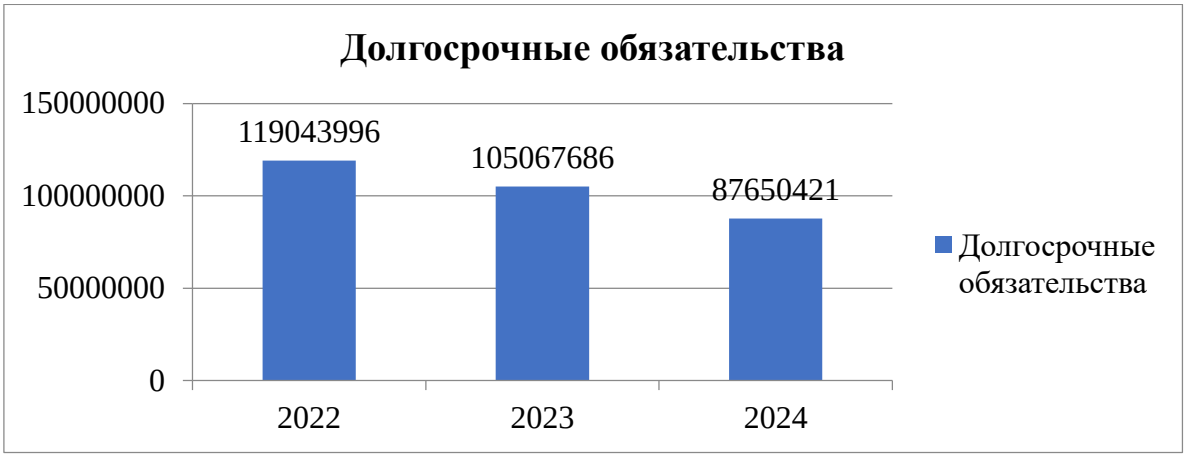

Рисунок 21 – Динамика долгосрочных обязательств АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Рассмотрим краткосрочные обязательства Акционерного Общества. В 2022 г. они составили 205132123 т. р., с 2022 по 2024 гг. показатель увеличился на 5887298 т. р. и составил 211019421 т. р. (рисунок 22).

Рисунок 22 – Динамика краткосрочных обязательств АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

АВТОВАЗ, даже после ухода Renault, держит положительную динамику в бухгалтерских показателях, что определяет высокий уровень квалификации работников в экономической системе предприятия, которая своевременно отражает хозяйственные операции, обеспечивает финансовую прозрачность, соблюдение всех законодательных норм, формирует достоверную финансовую отчетность, контролирует использование ресурсов.

2.2 Анализ уровня экономической безопасности АО «АВТОВАЗ»

АВТОВАЗ имеет свою структуру экономической безопасности, которая выявляет внешние и внутренние угрозы, для предприятия. В отделе работают высококвалифицированные сотрудники, имеющие опыт работы в структурах министерства внутренних дел Российской Федерации, и достаточно большой стаж работы на самом предприятии.

Для улучшения уровня экономической безопасности на предприятии, после расследования дела, отдел экономической безопасности предлагает внедрения инструментов контроллинга, которые позволяют контролировать проблемные зоны предприятия, чтобы правонарушения больше не повторялись.

Рассмотрим пример, который произошел на предприятие АО «АВТОВАЗ».

Должностное лицо, занимающий должность начальник цеха, придумал схему для реализации обезличенной тары.

Технологическая тара – это средства пакетирования, используемые в технологическом процессе предприятия для перемещения, хранения и транспортировки комплектующих изделий, узлов и агрегатов с целью защиты продукции от негативных факторов (загрязнение, повреждение, деформация, хищение, потеря товарного вида и т.д.).

Тара классифицируется по следующим основным показателям:

– кратность использования (разовая, возвратная и многооборотная);
– назначение использования (универсальная – для разного типа продукции, и специализированная – для определенного типа продукции);
– конструкции (неразборная, разборная, складная);
– материал изготовления (металлическая, деревянная, пластиковая).

Рассмотрим приложение Г, рисунок Г.1, на котором показана схема, по которой работали злоумышленники.

Из схемы видим, что часть удовлетворительно годной для производства тары вывозилась к своему контрагенту, под видом негодной тары, откуда тара шла на продажу или же была выведена на маршрут поставщика. Часть негодной тары сдавалась к своему контрагенту в металлолом. Часть негодной (подрезанной) тары отправлялась обратно к поставщику. Новую тару, они отправляли в отстойник (заброшенное помещение на территории завода), откуда она отправлялась на АО «АВТОВАЗ» под видом закупки новой тары, и также она продавалась поставщикам.

Рассмотрим приложение Д, рисунок Д.1, на котором показана схема, как на самом деле должен был происходить обезличенный оборот тары.

Видим, что часть тары закупалась АО «АВТОВАЗ», другая часть была тара, которая принадлежала поставщикам. Подрезанная тара принималась обратно поставщиками. Вывод негодной тары должна была принимать компания, принадлежащая АО «АВТОВАЗ».

Дело было раскрыто, с помощью анонимных звонков. Тогда одна из соучастниц обиделась на начальника цеха, который придумал эту схему, из-за того, что ей было выплачено маленькая сумма денег.

При использовании в производственном процессе многооборотной тары существуют следующие риски:

– несанкционированное предоставление балансодержателем технологической тары поставщикам комплектующих изделий с целью личного обогащения;
– хищения под видом списания и сдачи в металлолом;
– недовозы от изготовителей технологической тары, поставщиков комплектующих изделий и подразделений-потребителей.

Предпосылками вышеуказанных рисков могут являться следующие факторы:

– использование на предприятии как собственной многооборотной тары, так и вводимой поставщиками многооборотной тары, без маркировки собственника и без каких-либо идентификационных признаков собственников, в том числе без нанесения инвентарных номеров;
– несовершенство информационных систем по учету и контролю многооборотной тары;
– несовершенство нормативной документации, касающейся движения, учета, контроля и списания многооборотной тары.

Указанные предпосылки не позволяют:

– определить собственника технологической тары после введения ее в обезличенный оборот;
– провести объективную инвентаризацию в соответствии с МУ по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденными приказом МФ РФ №49;
– проследить перемещение многооборотной тары.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что на АО «АВТОВАЗ» есть проблемы с контролем технологической тары, поэтому следует рассмотреть рекомендации по повышению уровня экономической безопасности путем внедрения инструментов контроллинга.

3 Рекомендации по внедрению инструментов контроллинга для повышения уровня экономической безопасности

3.1 Мероприятия по повышению уровня экономической безопасности по «АВТОВАЗ»

По проведению анализа, были выявлены проблемы с контролем технологической тары на предприятие АО «АВТОВАЗ».

Данная проблема заключается в том, что предприятие не ведется учет тары, и имеет проблемы в нормативной документации, также проблема заключается в использование, как собственной тары, так и тары принадлежащей контрагентам, не имеющих идентификационных признаков, для определения собственника тары.

Рекомендательные мероприятия должны быть направлены на:

- несанкционированное предоставление балансодержателем технологической тары поставщикам комплектующих изделий с целью личного обогащения;
- хищения под видом списания и сдачи в металлолом;
- недовозы от изготовителей технологической тары, поставщиков комплектующих изделий и подразделений-потребителей.

Мероприятия для повышения уровня экономической безопасности путем внедрения инструментов контроллинга:

- использовать в производственном процессе многооборотную тару, принадлежащую только балансодержателю;
- использование системы GPS мониторинга;
- использовать уникальную нумерацию;
- использовать камеры с программным обеспечением;
- ввести RFID метки;

Рассмотрим мероприятие поподробнее. Использовать в производственном процессе многооборотную тару, принадлежащую только балансодержателю, даёт возможность предприятию, собственно распоряжаться тарой, и облегчает перемещение тары между цехами и производствами.

Финансовые преимущества данного мероприятия заключаются в:

- снижение себестоимости выпускаемой продукции, из-за снижения затрат на приобретения новой тары и её транспортировки;
- упрощения контроля многооборотной тарой, так как тара будет являться собственностью АО «АВТОВАЗ», что дает легкое отслеживание тары;
- сокращение затрат на покупку новой тары, так как многооборотная тара, принадлежащая компании, снижает затраты на покупку новой тары у поставщиков.

Организационные преимущества использования многооборотной тары, принадлежащей одному предприятию:

- дает возможность отслеживать качество тары, так как компания сама контролирует состояние многооборотной тары, тем самым снижает риски порчи тары;
- компания заботится о сотрудниках, которые работают с тарой, предоставляя тару, соответствующую стандартам безопасности;
- улучшает логистику многооборотной тары, так как компания может сама организовать перемещение тары.

Следующим мероприятием внедрения инструмента контроллинга, является использование системы GPS мониторинга. Система GPS мониторинга – это специализированная гарнитура, созданная для отслеживания объекта, при помощи GPS спутника. Она поможет оптимизировать систему отслеживания тары и также обладает следующими преимуществами:

- GPS даёт отслеживать тару в реальном времени, и показывать её местонахождения с большой точностью;
- устраняет риск хищения тары, так как её можно отследить;
- позволяет повысить безопасность, путем отслеживания перемещения тары с опасным грузом;
- обеспечивает баланс количества тар на разных стадиях производства, исключая дефицит или избыток тар в одном месте;
- оптимизация логистики, GPS мониторинг дает информацию о проблемных участках перемещения тары;
- позволяет исключить случаи несанкционированного использования тары.

Система GPS мониторинга сможет положительно повлиять на уровень экономической безопасности, снизить риски хищения тар, оптимизировать работу производства и поможет отслеживать перемещения тар. Но для получения данного эффекта следует правильно установить данную систему и обучить персонал правильному пользованию системы GPS мониторинга.

Следующим предлагаемым мероприятием, является использование уникальной нумерации. Для реализации данного мероприятия не потребуется огромных затрат.

Данный способ достаточно простой, но менее эффективный. К плюсам можно отнести:

- простота внедрения;
- дешевизна внедрения данного мероприятия;
- гибкость – работа как в ручном режиме, так и при помощи частичной автоматизации;
- возможность внедрения с простыми учётными системами.

К минусам внедрения мероприятия относят:

- высокая вероятность ошибки;
- скорость обработки данных будет низкая;

– низкая защита маркировок от изнашивания.

Для каждой тары присваивается свой уникальный код. Для контроля тары в каждом производстве назначается ответственный человек, который ведет учет тар.

Ещё одним инструментом является, внедрения камер с программным обеспечением. На территории производства устанавливаются камеры с программным обеспечением, они считывают маркировку на таре и ведут учёт.

К преимуществам данного метода относят:

– автоматическое распознавание тары;
– высокая скорость обработки данных;
– гибкость в распознавании, камеры умеют распознавать не только по маркировки, но и по форме технологической тары;
– возможность распознавания при плохом освящении;
– возможна интеграция с другими системами, например WMS или ERP.
– камеры способны отслеживать тару и фиксировать её состояние, и содержимое тары.

К недостаткам внедрения камер с программным обеспечением, можно отнести:

– высокие затраты на внедрение данного мероприятия;
– есть риски ошибочной идентификации тары, как при слишком ярком свете, так и при плохом освещении;
– ограничение угла обзора;
– для распознавания нового вида тары, требуется дополнительное обучение системы;
– программное обеспечение требует постоянного обновления, вследствие чего требуется калибровка камер.

Данное мероприятие очень эффективно на больших предприятиях. Но для более эффективной работы требуется комплексный подход. К примеру,

объединить внедрения камер с автоматическим распознаванием и внедрения системы RFID метки. Это предоставит более точный контроль технологической тары на предприятии.

Ещё одно мероприятия для улучшения уровня экономической безопасности путём внедрения инструмента контроллинга, является использование RFID метки.

RFID метка – это метод автоматического приёма информации, путём считывания интегральных схем с помощью радиосигналов. Как правило, такие метки состоят из двух компонентов:

- считывающее устройство;
- транспортер.

Для работы с RFID меткой, сначала записывают на неё уникальный код, дополнительную информацию и специализированный пароль для доступа к памяти тега. Следующим этапом, является запись информации на тег, зашифрованные по ANSI MH 10.8.2. Метка может нести следующую информацию:

- дата изготовления;
- вес тары;
- количество деталей, собранных в данной таре;
- серийный номер;
- номера сопроводительных документов;
- период хранения деталей;
- номер тары;
- название детали, предназначенной для данной тары и другое.

По дальности применения RFID метки делятся на несколько видов:

- до 20 сантиметров;
- от 20 сантиметров до 5 метров;
- от 5 метров до 300 метров.

RFID метки достаточно востребованы в наше время, и используются во многих сферах. Например, таких как медицины, логистике, фармацевтике, торговле и других. Их основными преимуществами является:

- простота в использование, достаточно попасть в зону действий сканера;
- доступность, такие метки продаются недорого, и делаются из различных материалов;
- долговечность, метки имеют особое покрытие, которое устойчиво к влаге и пыли, изменениям температуры;
- возможность переписывать информацию на метке.

Для АО «АВТОВАЗ», RFID метка сможет послужит эффективным инструментов контроллинга, и повысит уровень экономической безопасности. Рассмотрим преимущества RFID метки для производства АО «АВТОВАЗ»:

- мгновенное распознавание и считывание информации с тары, даже не имея прямой видимости технологической тары;
- облегчит учет жизненного цикла тары;
- позволит контролировать перемещение тары между производствами;
- метки с датчиком температуры и влаги, позволят контролировать рабочую среду на производстве;
- метку можно настроить, как сигнализацию, при перемещении тары не по заданному маршруту;
- снижает риски задержки технологической тары, так как её точно отследить;
- снижает финансовых потерь и рисков похищения.

Мероприятие по внедрению такого инструмента контроллинга, как RFID метка, будет рассмотрено в качестве одного из подразделений АО «АВТОВАЗ».

3.2 Расчет рекомендуемого мероприятия и оценка его эффективности

Количество технологической тары, используемой на производстве АО «АВТОВАЗ», может достигать десятки т. ед. Информация о точном количестве технологической тары является коммерческой тайной.

Поэтому в качестве расчета эффективности внедрения данного мероприятия, будем рассчитывать на 10000 т. ед. технологической тары на одно производство.

Стоимость пассивной RFID метки варьируется от 20 до 60 р. Возьмем для расчета среднюю стоимость RFID метки – 40 р (таблица 3).

Таблица 3 – Расчет затрат на закупку RFID метки.

RFID метка	Количество шт.	Стоимость, рублях	Затраты на закупку, руб.
Пассивная RFID метка	10000	40	400000

Также для работы с данными метками следует приобрести RFID сканер. Данная технология уже применяется более 40 лет, но только в последние года, она стала очень популярна на больших производствах. Цены также варьируются от 60000 р. до 200000 р. Для расчета возьмем среднюю стоимость 130000 р. Расчет ведется на 1 производство, поэтому потребуется 6 сканеров (таблица 4).

Таблица 4 – Расчет затрат на закупку RFID сканеров.

RFID сканер	Количество штук	Стоимость, в рублях	Затраты на закупку, в рублях
RFID считыватель U300	6	130000	780000

Для дальнейшей работы с RFID метками, потребуется специализированное программное обеспечение. Стоимость программного обеспечения, подходящего под запросы производства, равна 40000 р. Также для интеграции с существующими системами, потребуется нанять специалиста, средняя стоимость услуг составляет 70000 р. (таблица 5).

Таблица 5 – Расчет затрат на закупку программного обеспечения интеграции с другими системами.

Программное обеспечение	Количество	Стоимость программного обеспечения и интеграции, руб.		Затраты на закупку, руб.
ПО DataMobile, модуль RFID для версий Стандарт Pro, Online Lite, Online	1	40000	70000	110000

Также одной статье затрат будет, обучение персонала работе с RFID. Для полного обучения потребуется 72 часа. Стоимость обучения составляет 6000 р. за 2 часа. Для эффективной работы системы RFID, потребуется 4 человек (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет затрат на обучение персонала.

Наименование	Количество человек	Количество часов	Стоимость обучение за 2 часа, руб.	Затраты на обучение, руб.
Обучение персонала	4	288	6000	864000

Подводя итог, затраты на внедрения RFID метки, будут состоять из следующих частей: Закупка пассивной RFID метки, закупки RFID сканера, закупка и интеграция программного обеспечения, и затраты на обучения

персонала. Что в денежном эквиваленте будет составлять 2154000 р (таблица 7).

Таблица 7- Расчет затрат на внедрение RFID метки.

Закупка пассивной RFID метки, руб.	Закупка RFID сканеров, руб.	Закупка и интеграция ПО, руб.	Затраты на обучение персонала, руб.	Затраты на внедрение RFID метки, руб.
400000	780000	110000	864000	2154000

Посмотрим на экономический эффект, который принесет внедрения RFID метки.

В среднем за год происходит 3% потери тар. Рассматривая нашу ситуацию, потери 3% тар из 10000 шт. равняется 300 шт. Стоимость 1 технологической тары в среднем составляет 12000 р. (таблица 8).

Таблица 8 – Расчет потерь технологической тары.

Наименование	Количество тары	Стоимость 1 тары, руб.	Потери, руб.
Технологическая тара	300	12000	3600000

Внедрение RFID метки поможет снизить потери тары, хищения на производстве и улучшить учёт технологической тары на производстве.

Также установка данных меток на тары, позволит сэкономить время на поиск тары. В среднем, сотрудник, работающий непосредственно с тарой, тратит около 1 часа рабочего времени на поиск тары. Средняя стоимость 1 часа работы сотрудника АО «АВТОВАЗ» составляет 400 р. Брем расчет 60 рабочих дн. В среднем 15 чел. работают с тарой (таблица 9).

Таблица 9 – Расчет потерь, за счет потери времени на поиск тары.

Наименование	Количество человек	Количество рабочих дней	Количество часов	Стоимость 1 часа работы, руб.	Потери, руб.
Потери на поиск тары	15	60	60	400	360000

С помощью RFID метки можно отслеживать состояние тары. Так как, метки оснащены датчиками влаги и температуры, что может помочь контролировать условия эксплуатации тары. Оценим экономию в 60000 р. в год (таблица 10).

Таблица 10 – Расчет экономии, за счет внедрения RFID метки.

Потери тары, руб.	Потери на поиск тары, руб.	Потери за счет несоблюдения условий хранения тары, руб.	Итоговая экономия, руб.
3600000	360000	60000	4020000

Итоговая экономия составляет 4020000 р.

Рассчитаем срок окупаемости данного проекта (таблица 11).

Таблица 11 - Расчет срока окупаемости.

Затраты на внедрение RFID метки, руб.	Итоговая экономия, руб.	Срок окупаемости
2154000	4020000	0,53(около 7 месяцев)

Данное мероприятие окупается почти за полгода, что даёт нам понять о положительном эффекте внедрения RFID метки.

Рекомендации для успешного внедрения RFID метки на производства:

- для начала, требуется тщательное планирование внедрения данного проекта, нужно учитывать все аспекты;
- не менее важно выбрать надежного поставщика, который имеет в наличии всё оборудования для полноценной работы;
- также следует провести первоначальное тестирование в небольшом помещении;
- обеспечить полноценное обучение персонала с работой новой системы;
- также рекомендуется использовать новую систему с системами, которые используются на предприятие;
- регулярно проверять работу системы, и при необходимости корректировать недостатки.

Подводя итог, можно сказать, что внедрение RFID метки, как инструмента контроллинга, улучшит уровень экономической безопасности на предприятие АО «АВТОВАЗ». Это поможет улучшить прозрачность производственных процессов, вести более точный учёт, снижение хищения на предприятии, улучшение управления ресурсами компании, снизить сбоев в процессе производства.

Заключение

В введение была поставлена цель: разработка и внедрения инструментов контроллинга для повышения уровня экономической безопасности АО «АВТОВАЗ».

В первом разделе рассмотрели теоретические аспекты. Раздел включает в себя: понятия и значение экономической безопасности, контроллинг как инструмент управления предприятием, роль инструментов контроллинга в обеспечение экономической безопасности предприятия. Рассмотрели, какую роль играют инструменты контроллинга в экономической безопасности предприятия.

Экономическая безопасность предприятия (далее по тексту ЭБП) представляет собой сложную систему, направленную на обеспечение стабильности, устойчивости и конкурентоспособности предприятия в условиях изменчивой внешней и внутренней среды. Данный аспект управления предприятием становится особенно актуальным в условиях современной экономической нестабильности, усиления конкуренции и возрастания числа внешних и внутренних угроз.

Во втором разделе, провели анализ предприятия АО «АВТОВАЗ», рассмотрели основные экономические показатели и бухгалтерский баланс, и отразили показатели на графике. Также рассмотрели выпускаемую продукцию предприятия, и организационную структура АО «АВТОВАЗ».

АО «АВТОВАЗ», даже после ухода Renault, держит положительную динамику в бухгалтерских показателях, что определяет высокий уровень квалификации работников в экономической системе предприятия, которая своевременно отражает хозяйственные операции, обеспечивает финансовую прозрачность, соблюдение всех законодательных норм, формирует достоверную финансовую отчетность, контролирует использование ресурсов.

В этом же разделе рассмотрели реальный пример хищения

технологической тары на АО «АВТОВАЗ», определили возможные риски использования технологической тары, предпосылки к рискам. Также определили проблему с контролем технологической тары АО «АВТОВАЗ».

В третьем разделе, рассмотрели мероприятия предложенные для устранения хищения технологической тары, также посмотрели положительные эффекты от каждого мероприятия.

Также в этом разделе рассчитали показатели экономической эффективности выбранного мероприятия.

Несмотря на работу отдела экономической безопасности на любом предприятие, все же происходят, как внешние, так и внутренние угрозы. Для того, что бы предприятие оставалось стабильным, несмотря не на какие угрозы, используют и внедряют инструменты контроллинга.

Они позволяют улучшить экономический эффект, в моменты динамичности предприятия. Это стало неотъемлемой частью экономической безопасности.

Разработанные мероприятия для АО «АВТОВАЗ», позволят улучшить уровень экономической безопасности, путем внедрения инструментов контроллинга.

В результате, цель бакалаврской работы была достигнута.

Список используемой литературы

1. Авадэни Ю. И., Байда Е. А. Риск-менеджмент в управлении качеством: учебно-методическое пособие. Омск: СибАДИ, 2022.243 с. (дата обращения: 04.01.2025).
2. Арсеньева Н. В. Развитие инвестиционной активности в современной экономике: монография / Н. В. Арсеньева. Москва: МАИ, 2024. 201 с. (дата обращения: 03.01.2025).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья и четвертая) (ред. от 28.02.2023 № 39-ФЗ) // Консультант Плюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 27.12.2024).
4. Джораев В. О., Тутаева Л. А., Добродомова Л. А.. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта: учебное пособие / В. О. Джораев,— Оренбург : Оренбургский ГАУ, 2023. 155 с. (дата обращения: 24.12.2024).
5. Иванов В. Н., Рудаков Д. В. Производственный менеджмент: учебное пособие / Омск: ОмГТУ, 2022. 121 с. [Электронный ресурс] URL: https://e.lanbook.com/book/343631(дата обращения: 26.12.2024).
6. Казанцева Е. Г., Бондарев Н. С., Лямкин И. И. [и др.] Экономическая безопасность: учебное пособие/. Кемерово: КемГУ, 2023. 229 с. [Электронный ресурс] URL: https://e.lanbook.com/book/385022 (дата обращения: 20.11.2024).
7. Кошкина И. А., Руднева Н. В. Совершенствование инструментария оценки экономической безопасности машиностроительных предприятий: монография / Казань: КФУ, 2022. 73 с. (дата обращения: 19.11.2024).
8. Кукукина И. Г. Управление затратами и контроллинг / И. Г. Кукукина, А. С. Тарасова. Санкт-Петербург: Лань, 2023. 332 с. [Электронный ресурс]URL: https://e.lanbook.com/book/311816 (дата обращения: 24.11.2024).

9. Мусаева А. М., Мамаева У. З., Оруджева Л. Ш., Ханчадарова А. Ш.. «Финансовый консалтинг: учебное пособие /— Махачкала: ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2021. — 259 с. (дата обращения: 05.01.2025).

10. Общая информация о компании АО «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс] (дата обращения 15.08.2023) – Режим доступа: info.avtovaz.ru/pages/section_61/141.html.

11. Попова И. В., Пригожин В. Л., Мелихова Т. В., Константинова Н. А. Оценка уровня экономической безопасности предприятия (основные аспекты, подходы и проблемы): монография / Иркутск: Иркутский ГАУ, 2021. 141 с. (дата обращения: 02.01.2025).

12. Приказ Минфина России от 29.07.1998 N 34н (ред. от 11.04.2018) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.08.1998 №1598) // Консультант Плюс: справочноправовая система. [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081/ (дата обращения: 03.01.2025).

13. Сайт с использованием искусственного интеллекта: https://ai-chatgp4.com/?g=1&yclid=1327324812077694975 [Электронный ресурс] (дата обращения: 28.11.2024).

14. Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 №390-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/ (дата обращения: 24.11.2024).

15. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "О бухгалтерском учете" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) [Электронный ресурс] // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/5864bb6f56b1eb0fb1ada8aac90fa2990e8ef58b// (дата обращения: 19.12.2024).

16. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (дата обращения: 21.12.2024). 13

17. Baily M.B., Douglas J.E. The Role of Finance in the Economy: Implications for Structural Reform of the Financial Sector. Washington: Brookings Institution, 2019. 34 p.

18. Carl S. Warren, Christine Jonick, Jennifer Schneider. Accounting 28th Edition. Cengage Learning; 28th edition, 2020. 1424 p.

19. Libby R., Libby P., Hodge F. Financial Accounting. New-York: McGraw-Hill Education, 12th Edition, 2019. 800 p.

20. Orekhova K. O. & Sharapova, E. A. (2021) Research of the efficiency of the use of the borrowed capital of the enterprise. Digital and industry economy. 3(24), 137–141.

21. Tom Free Wheelwright. Quickbooks: The Complete Guide to Master Bookkeeping and Accounting for Small Businesses. Independently published. 2020. 117 p.

Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг. в тыс. руб.

Наименование показателя	Код	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	5 487	4 908	3 100
Результат исследований и разработок	1120	16 007 198	19 480 644	20 988 111
Основные средства	1150	71 137 755	83 240 070	93 284 899
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	2 017 579	2 057 234
Финансовые вложения	1170	7 303 520	5 627 415	5 220 469
Прочие внеоборотные активы	1190	8 969 716	8 882 211	8 520 218
Итого по разделу I	1100	103 423 676	119 252 827	130 074 121
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	17 135 487	25 363 860	27 420 802
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	299 097	538 989	120 733
Дебиторская задолженность	1230	37 400 698	28 363 085	30 224 955
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	164 604	1 020 654	936 612
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	47 919 036	43 475 995	22 146 112
Прочие оборотные активы	1260	154 807	144 973	96 086
Итого по разделу II	1200	103 073 729	98 907 556	80 945 300
БАЛАНС	1600	206 497 405	218 160 383	211 019 421
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставной капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	55 749 590	63 708 472	63 708 472
Переоценка внеоборотных активов	1340	24 510 227	24 030 037	23 922 292
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	61 918 771	74 541 558	74 541 558
Резервный капитал	1360	956 514	1 698 171	3 185 424
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-117 769 820	-134 910 567	-136 083 467
Итого по разделу III	1300	25 365 282	29 067 671	29 274 279
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	113 924 794	92 693 125	82 043 125
Отложенные налоговые обязательства	1420	491 340	4 271 519	3 680 028
Оценочные обязательства	1430	1 930 840	1 929 014	1 065 833
Прочие обязательства	1450	2 697 022	6 174 028	861 435
Итого по разделу IV	1400	119 043 996	105 067 686	87 650 421

Продолжение таблицы А.1

Наименование показателя	Код	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022
Актив				
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	8 536 018	1 163 337	41 610 010
Кредиторская задолженность	1520	71 416 878	75 831 780	45 679 140
Доходы будущих периодов	1530	-	4 000	3 000
Оценочные обязательства	1540	6 135 231	6 902 260	6 626 208
Прочие обязательства	1550	-	123 649	176 363
Итого по разделу V	1500	86 088 127	84 025 026	94 094 721
БАЛАНС	1700	205 132 123	218 160 383	211 019 421

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг., в тыс. руб.

Наименование показателя	Код	2022 год	2023 год	2024 год
Выручка	2110	301 234 909	169 574 040	203 002 434
Себестоимость продаж	2120	276 087 571	162 334 181	199 424 456
Валовая прибыль (убыток)	2100	25 147 338	7 239 859	14 993 209
Коммерческие расходы	2210	8 357 949	5 233 643	6 924 589
Управленческие расходы	2220	6 859 689	6 132 303	6 194 340
Прибыль (убыток) от продаж	2200	10 199 700	4 126 087	6 790 993
Доходы от участия в других организациях	2310	2 035 430	834 597	934 889
Проценты к получению	2320	2 040 311	2 824 608	3 313 580
Проценты к уплате	2330	-6 621 490	-7 582 819	-10 901 404
Прочие доходы	2340	1 754 333	1 671 880	15 729 476
Прочие расходы	2350	-5 364 045	-3 005 707	-6 492 930
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	592 603	4 942 259	-1 542 476
Налог на прибыль	2410	200 805	-3 591 301	-248 393
Текущий налог на прибыль	2411	-359 740	-1 175 034	-25 684
Отложенный налог на прибыль	2412	560 545	-2 416 267	-222 709
Прочее	2460	-51 752	146 135	1 997 477
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 497 093	206 608	502 035

Приложение В

Организационная структура АО «АВТОВАЗ»

Рисунок В.1 – Организационная структура АО «АВТОВАЗ»

Приложение Г

Схема преступления

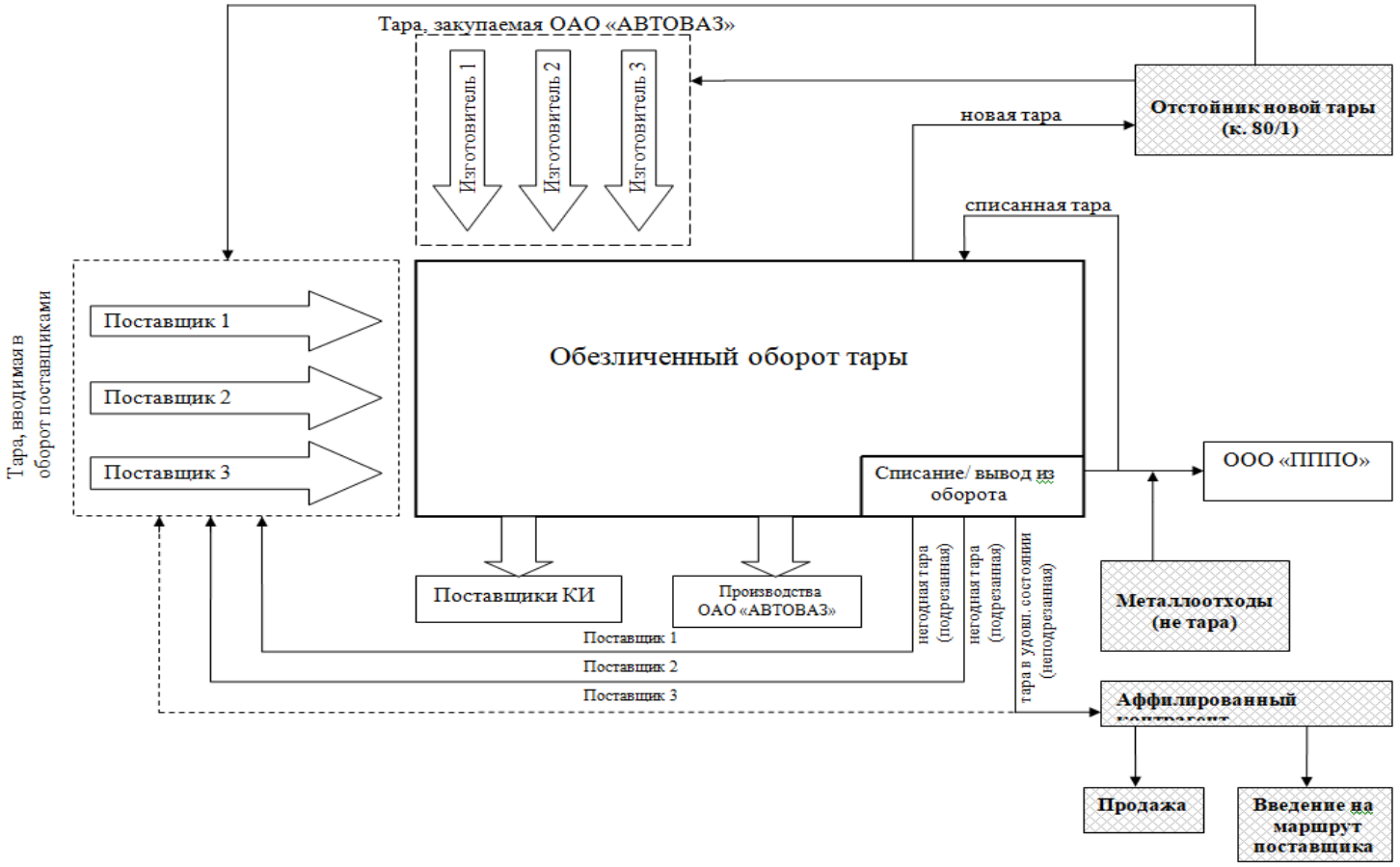

Рисунок Г.1 – Схема преступления.

Приложение Д

Схема обезличенный оборот тары

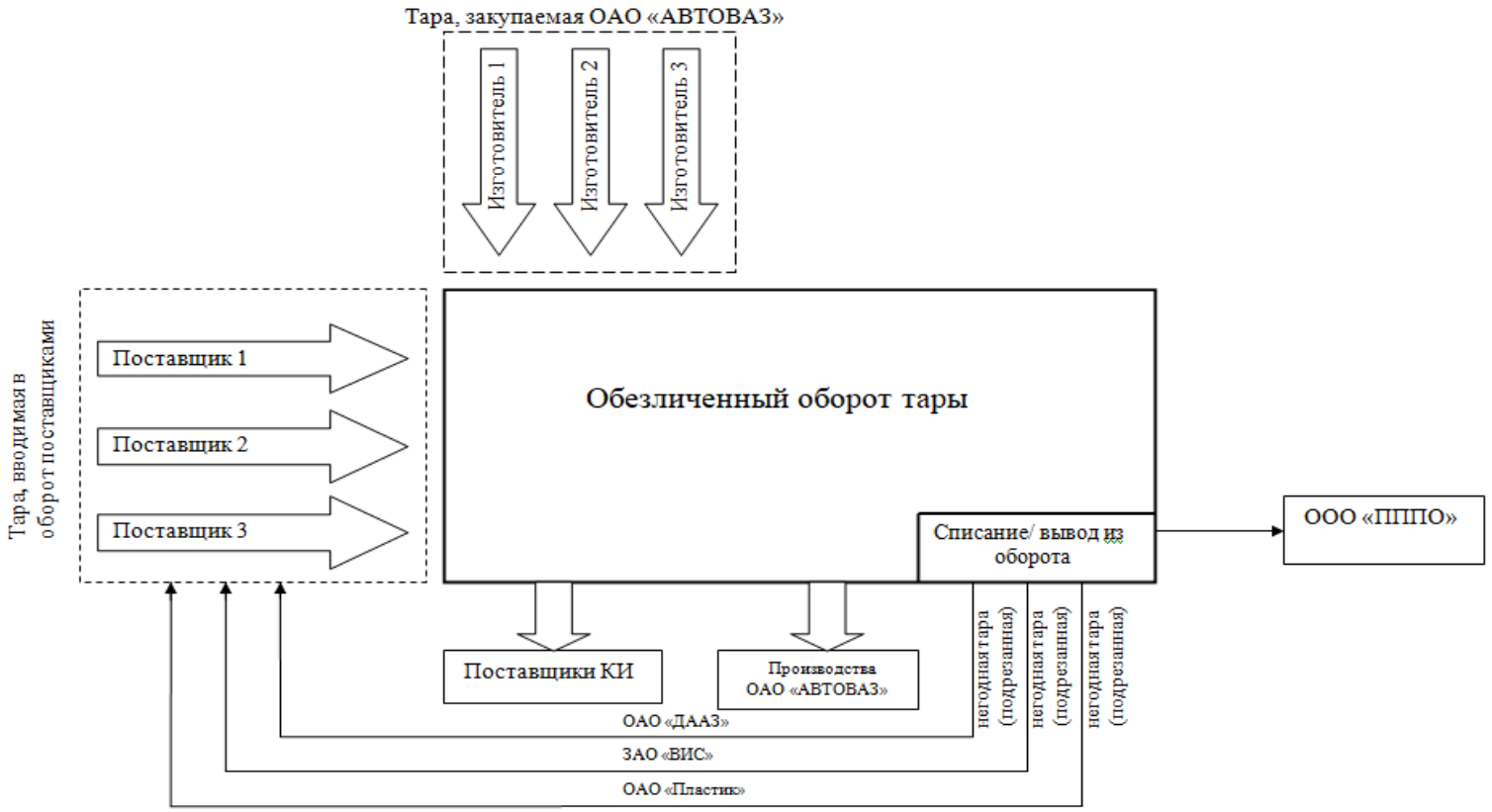

Рисунок Д.1 – Схема обезличенный оборот тары.