

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/ специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организаций

Обучающийся

Г.А. Тачков

(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: Г.А. Тачков.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организаций».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Н.А. Ярыгина.

Цель исследования – разработка научно обоснованных рекомендаций по усилению ресурсного потенциала предприятия, как ключевого элемента системы экономической безопасности, на примере АО «АВТОВАЗ».

Объект исследования – АО «АВТОВАЗ».

Предмет исследования – взаимосвязь между эффективностью использования ресурсного потенциала и уровнем экономической безопасности предприятия.

Методы исследования. В работе применены сравнительный анализ динамики финансово-хозяйственной деятельности, структурно-функциональный анализ организационных процессов, оценка конкурентоспособности на основе модели Портера, SWOT-анализ идентификации стратегических рисков, возможностей.

Структура работы. В первой главе бакалаврской работы проведен анализ теоретических аспектов ресурсного потенциала, а также исследовано его влияние на уровень экономической безопасности организаций. Во второй главе осуществлена комплексная оценка ключевых финансовых показателей за отчетный период, проведен анализ эффективности использования ресурсов, а также исследована конкурентоспособность организации. В третьей главе предложены практические мероприятия, направленные на повышение ресурсного потенциала организации, и проведена оценка их экономической эффективности.

Практическая значимость бакалаврской работы. Итоги исследования адаптированы для внедрения в корпоративную стратегию АО «АВТОВАЗ». Методология применима на предприятиях машиностроительного кластера.

## **Abstract**

The bachelor's work was performed by G.A. Tachkov.

Topic of work: «Development of measures to increase the resource potential for ensuring the economic security of organizations».

The supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor N.A. Yarigina.

Research objective – to develop scientifically grounded recommendations for enhancing the resource potential of an enterprise as a key element of the economic security system, tested using the case of JSC «AVTOVAZ».

Object of research – JSC «AVTOVAZ».

Subject of research – the relationship between the efficiency of resource potential utilization and the level of economic security of the enterprise.

Research methods. The work uses analysis of the dynamics of financial and economic activities, structural and functional analysis of organizational processes, assessment of competitiveness based on Porter's model, SWOT-analysis to identify strategic risks and opportunities.

Structure of work. In the first chapter of the bachelor's thesis, an analysis of the theoretical aspects of resource potential is conducted, and its impact on the level of economic security of organizations is explored. In the second chapter, a comprehensive assessment of key financial indicators for the reporting period is carried out, along with an analysis of resource utilization efficiency and an investigation into the organization's competitiveness. In the third chapter, practical measures aimed at increasing the organization's resource potential are proposed, and their economic efficiency is evaluated.

Practical significance. The research findings are adapted for implementation into the corporate strategy of JSC «AVTOVAZ». The methodology can be replicated across enterprises in the machine-building cluster.

## Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты повышения ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организации.....	8
1.1 Экономическое содержание ресурсного потенциала для повышения экономической безопасности организаций.....	8
1.2 Особенности влияния ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организации.....	20
1.3 Методика оценки воздействия ресурсного потенциала на обеспечение безопасности организации (в экономическом отношении).....	27
Глава 2 Оценка ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности АО «АВТОВАЗ».....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ».	33
2.2 Оценка ресурсного потенциала организации.....	43
Глава 3 Разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности АО «АВТОВАЗ».....	55
3.1 Мероприятия по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности АО «АВТОВАЗ» .....	55
3.2 Обоснование экономического эффекта предлагаемых мероприятий	63
Заключение .....	68
Список используемой литературы .....	70
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг. ....	72
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.....	74
Приложение В Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024гг.....	75
Приложение Г Активы АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг. ....	76
Приложение Д Организационная структура АО «АВТОВАЗ».....	78

## Введение

Экономическая безопасность организации представляет собой системообразующий элемент устойчивого развития, требующий комплексного подхода к управлению материальными, финансовыми и интеллектуальными активами. В контексте глобализации и усиления рыночной волатильности рациональное распределение ресурсов становится критическим фактором минимизации рисков дестабилизации, включая угрозы банкротства, и обеспечения долгосрочного наращивания капитала. Современные экономические реалии диктуют необходимость адаптации организаций к динамике внешней среды посредством повышения конкурентоспособности, что достигается за счет синергии внутренних операционных процессов и реагирования на экзогенные вызовы. Ключевым драйвером данной трансформации выступает оптимизация ресурсного потенциала, обеспечивающая устойчивость экономической системы предприятия.

Актуальность исследования обусловлена потребностью в разработке методологий, позволяющих организациям балансировать между эффективным использованием ресурсов и снижением рисков финансовой несостоятельности. В условиях цифровизации и роста конкуренции в автомобильной промышленности пример АО «АВТОВАЗ» демонстрирует необходимость ревизии традиционных подходов к управлению ресурсами для укрепления экономической безопасности.

Цель исследования. Разработка научно обоснованных мероприятий по повышению ресурсного потенциала АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности.

Задачи работы:

- систематизировать теоретические аспекты ресурсного потенциала и его роли в формировании экономической безопасности организации;

- провести анализ эффективности использования ресурсов АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг. и оценить их влияние на устойчивость предприятия;
- разработать стратегические инициативы по оптимизации ресурсного потенциала, включая оценку их экономической эффективности.

Объект исследования. АО «АВТОВАЗ» – ключевой игрок российской автомобильной промышленности.

Предмет исследования. Взаимосвязь между эффективностью использования ресурсного потенциала и уровнем экономической безопасности предприятия.

Источники информации:

- годовая финансовая отчетность АО «АВТОВАЗ» за 2022–2024 гг.;
- корпоративные материалы с официального портала предприятия;
- научные публикации отечественных экономистов;
- данные конференций «Экономика и управление в XXI веке» (2022-2023 гг.);
- нормативные акты РФ [18], [19];
- открытые аналитические ресурсы.

Методы исследования:

- сравнительный анализ финансовых показателей;
- структурно-функциональный анализ бизнес-процессов;
- SWOT-анализ для идентификации конкурентных преимуществ и угроз;
- оценка конкурентоспособности на основе данных РБК и автоиндустриальных обзоров.

Структура работы. В теоретико-методологическом разделе рассмотрены концептуальные основы ресурсного потенциала в рамках теории Resource-Based View, критерии оценки экономической безопасности (финансовая

устойчивость, рентабельность, ликвидность), методики оптимизации ресурсов (бережливое производство, цифровизация цепочек поставок). В аналитическом разделе проанализирована динамика ключевых показателей АО «АВТОВАЗ» (ROE, ROCE, коэффициент автономии), выявлен дисбаланс в распределении активов, в рамках SWOT-матрицы выявлена сильная зависимость от импортных компонентов (угроза), расширение линейки LADA (возможность). В проектном разделе произведен расчет экономического эффекта.

Практическая значимость. Результаты исследования применимы не только в автомобильной отрасли, но и в других секторах, сталкивающихся с необходимостью балансировки ресурсной эффективности и экономической устойчивости. Разработанные мероприятия могут быть масштабированы для предприятий с аналогичными структурными характеристиками.

## **Глава 1 Теоретические аспекты повышения ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организации**

### **1.1 Экономическое содержание ресурсного потенциала для повышения экономической безопасности организаций**

Рассматривая ресурсный потенциал организации (методологические аспекты классификации и управления), отметим, что в контексте глобализации экономических процессов, усиления конкурентной динамики ключевым императивом для субъектов хозяйствования становится оптимизация ресурсного потенциала. Административный аппарат сталкивается с необходимостью комплексного анализа, стратегического распределения ресурсов для минимизации операционных рисков и максимизации устойчивости бизнес-моделей в краткосрочной, долгосрочной перспективе [15, с. 48].

С методологической точки зрения, ресурсы в экономической теории трактуются как совокупность материальных, нематериальных активов, детерминирующих производственные, управленческие, а также инновационные возможности организации. К базовым категориям относятся:

- природные,
- материальные,
- трудовые,
- финансовые,
- информационные ресурсы.

Особый научный интерес представляют природные ресурсы, выступающие фундаментом для обеспечения непрерывности производственных циклов. По классификации А. Ф. Сайда, их структура дифференцируется непосредственно по пяти критериям (таблица 1), позволяя систематизировать подходы к их эксплуатации и управлению [15, с. 48].

Таблица 1 – Таксономия природных ресурсов организации

Классификационный критерий	Специфика категории
По исчерпаемости	<p>Неисчерпаемые ресурсы включают энергию солнца, ветра, приливов, ядерные источники, чья доступность не ограничена антропогенным воздействием.</p> <p>Исчерпаемые подразделяются на возобновляемые (биологические, земельные, водные) и невозобновляемые (минеральные, ископаемые) [5, с. 48].</p>
По происхождению	<p>-Водные ресурсы: поверхностные и подземные воды, почвенная влага, ледники, используемые в сельском хозяйстве, энергетике и промышленности.</p> <p>-Земельные ресурсы: основа агропромышленного комплекса и урбанизированных территорий, критически значимые для биоэкономики.</p> <p>- Лесные ресурсы: обеспечивают сырьевую базу для деревообрабатывающей отрасли, поддерживают экологический баланс и рекреационный потенциал [5, с. 48].</p>
По возобновляемости	<p>Невозобновимые ресурсы (минералы, нефть, газ) характеризуются отсутствием регенерации в обозримых временных рамках. Возобновимые (лесные массивы, популяции рыб) восстанавливаются посредством естественных процессов, что требует внедрения принципов устойчивого управления [5, с. 48].</p>
По заменимости	<p>Заменимые ресурсы (например, альтернативные источники энергии) допускают субституцию, тогда как незаменимые (пресная вода, редкоземельные металлы) не имеют функциональных аналогов. Дополнительно выделяют энергетические, рекреационные и агроклиматические ресурсы, определяющие специализацию регионов [5, с. 48].</p>

Структурная взаимосвязь природных, а также материальных ресурсов (сырье, полуфабрикаты, оборудование) формирует технологическую цепочку создания добавленной стоимости. Эффективность их использования напрямую коррелирует с уровнем инновационного развития предприятия, адаптивностью к рыночным изменениям [5, с. 48].

Анализ представленных данных подчеркивает необходимость интеграции ресурсного менеджмента в стратегическое планирование. Это согласуется с выводами исследований непосредственно в области устойчивого развития, циркулярной экономики.

Материальные ресурсы – совокупность объектов, вовлекаемых непосредственно в производственные процессы и полностью потребляемых в ходе создания конечной продукции. Как отмечается непосредственно в академических исследованиях, данные ресурсы дифференцируются на четыре ключевые категории: сырьевые элементы (первичные природные компоненты), технологические материалы (обработанные полуфабрикаты), энергетические носители (топливные и энергоресурсы), а также закупаемые готовые изделия или комплектующие, интегрируемые в производственную цепочку [6, с. 12].

В контексте структурного анализа В.В. Климук разработал комплексную таксономию, включающую девять классификационных признаков, позволяющих систематизировать состав и функциональные особенности материальных ресурсов. Данная модель, визуализированная на рисунке 1, охватывает такие параметры, как происхождение ресурсов, степень их обработки, физико-химические свойства, цикл использования, экономическую значимость. Это обеспечивает детализированное понимание их роли в производственных системах [6, с. 7].

Указанные критерии служат методологической основой оптимизации управления запасами, расчета себестоимости, прогнозирования ресурсопотребления в рамках промышленных предприятий.



Рисунок 1 – Материальные ресурсы организации [6, с. 7]

Рассмотрим далее классификацию материальных ресурсов, выполнив системный анализ категориальных признаков. Итак, в рамках исследования структуры материально-ресурсной базы производственных систем целесообразно провести детализацию ключевых классификационных критериев, определяющих специфику их применения непосредственно в хозяйственной деятельности. В таблице 2 представлена таксономия материальных ресурсов, систематизированная по девяти признакам (базовым), каждый из которых отражает уникальные аспекты их функционального, экономического, а также технологического назначения.

Таблица 2 – Таксономическая матрица классификации материальных ресурсов

Классификационный признак	Характеристика категорий
1 Целевое назначение	– единичные (адресно используемые для выпуска конкретного продукта [2, с. 7]); – косвенные (распределяемые на совокупный объем продукции [2, с. 7]).
2 Уровень замещения	– импортозамещаемые (производимые национальными предприятиями, включая внутрикорпоративные поставки [2, с. 7]); – традиционные (устоявшиеся в отечественном производственном секторе [2, с.7]).

Продолжение таблицы 2

Классификационный признак	Характеристика категорий
3 Степень инновационности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– инновационные (внедряемые впервые в национальной экономике [2, с. 7]);</li> <li>– инновационные (внедряемые впервые в национальной экономике [2, с. 7]);</li> <li>– переходные (новые для конкретного предприятия [2, с. 7]);</li> <li>– базовые (традиционно используемые ресурсы [2, с. 7]).</li> </ul>
4 Функциональная роль	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сырье;</li> <li>– основные/вспомогательные материалы;</li> <li>– покупные/собственные полуфабрикаты;</li> <li>– комплектующие;</li> <li>– запасные части;</li> <li>– ТЭР;</li> <li>– эксплуатационные ресурсы;</li> <li>– вторичные отходы [2, с. 7].</li> </ul>
5 Потенциал вторичного использования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полезные (полностью рециклируемые);</li> <li>– условно полезные (ограниченно пригодные для повторного применения);</li> <li>– частично полезные (требующие модификации);</li> <li>– бесполезные (не подлежащие утилизации [2, с. 7]).</li> </ul>
6 Баланс спроса и предложения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дефицитные (спрос превышает предложение [2, с. 7]);</li> <li>– избыточные (наблюдается профицит [2, с. 7]).</li> </ul>
7 Происхождение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– собственные (внутрипроизводственные);</li> <li>– внешние (национальные поставщики);</li> <li>– иностранные (зарубежные источники [2, с. 7]).</li> </ul>
8 Динамика рыночного спроса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– накопительные (характеризуются опережающим ростом цен, требующим стратегического резервирования [2, с. 7]);</li> <li>– стабильные (отличаются ценовой инерционностью, не предполагающей форсированного запаса [2, с. 7]).</li> </ul>
9 Влияние на рентабельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ценные (критически значимые для маржинальности продукции);</li> <li>– умеренные (оказывают опосредованное влияние на финансовые показатели [2, с. 7]).</li> </ul>

Проанализируем категориальные особенности. Классификация по целевому признаку дифференцирует ресурсы зависимо от степени их специализации, что определяет методы калькуляции затрат.

Импортозамещаемые ресурсы, как отмечает источник [2, с. 7], формируют основу для снижения внешнеторговых рисков, тогда как традиционные обеспечивают устойчивость цепочек поставок.

Инновационность ресурсов коррелирует с их способностью генерировать конкурентные преимущества: внедрение продуктовых новшеств на макроуровне (инновационные) требует координации с государственными программами, а переходные ресурсы актуализируют вопросы внутрикорпоративной адаптации [2, с. 7].

Критерий вторичной полезности отражает экологическую и экономическую эффективность ресурсопользования, выступая индикатором устойчивого развития предприятия. Дефицитность ресурсов, в свою очередь, обуславливает необходимость применения риск-менеджмента в логистике, включая диверсификацию поставщиков и создание буферных запасов [2, с. 7].

Динамика спроса на материальные ресурсы формирует основу для прогнозно-аналитической работы. Накопительные категории требуют применения методов *scenario planning*, тогда как стабильные ресурсы интегрируются в систему *Just-in-Time*.

Представленная таксономия служит методологической базой для оптимизации управления ресурсным потенциалом предприятия с учетом многофакторности внешней и внутренней среды.

Трудовые ресурсы представляют собой совокупность лиц трудоспособного возраста, обладающих комплексом физических, интеллектуальных, профессиональных компетенций, необходимых непосредственно для участия в создании материальных благ, оказании услуг в рамках экономической деятельности предприятия или общества. Данная категория формируется на основе законодательно установленных возрастных границ, которые варьируются зависимо от национальных, отраслевых нормативов, включает индивидов, соответствующих критериям функциональной дееспособности (рисунок 2).

Ключевой характеристикой трудовых ресурсов является их двойственная природа:

- физический потенциал. Способность выполнять трудовые операции, требующие моторных навыков, выносливости и адаптации к производственным условиям;
- интеллектуальный потенциал. Совокупность знаний, когнитивных способностей и креативности, обеспечивающих решение технологических, управленческих и инновационных задач.

Эффективность реализации этих качеств детерминируется возрастными параметрами, которые выступают критическим фактором при классификации ресурсов. Например, пик физической работоспособности наблюдается в раннем трудоспособном периоде (18–35 лет), тогда как интеллектуальная продуктивность часто достигает максимума в более поздние возрастные интервалы (35–55 лет) благодаря накоплению опыта и экспертизы [23, с. 45]. Такая дифференциация позволяет оптимизировать распределение кадрового состава в соответствии с производственными потребностями и стратегическими целями организации [4].

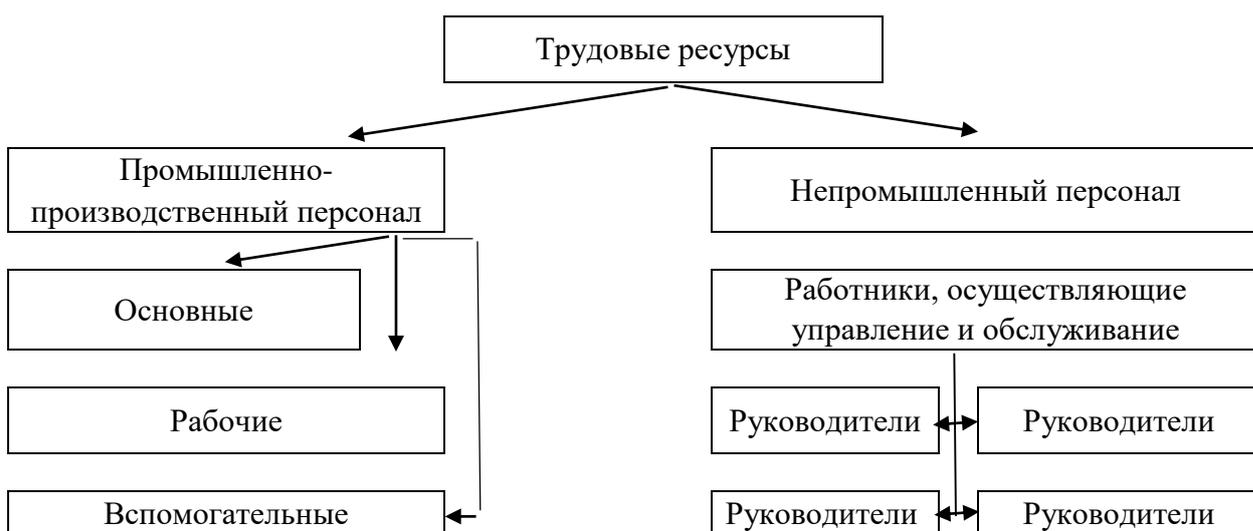


Рисунок 2 – Трудовые ресурсы организации [4]

В. А. Уткина выделяет в своей работе всего шесть составных частей классификаций человеческих (трудовых) ресурсов (рисунок 3) [7].

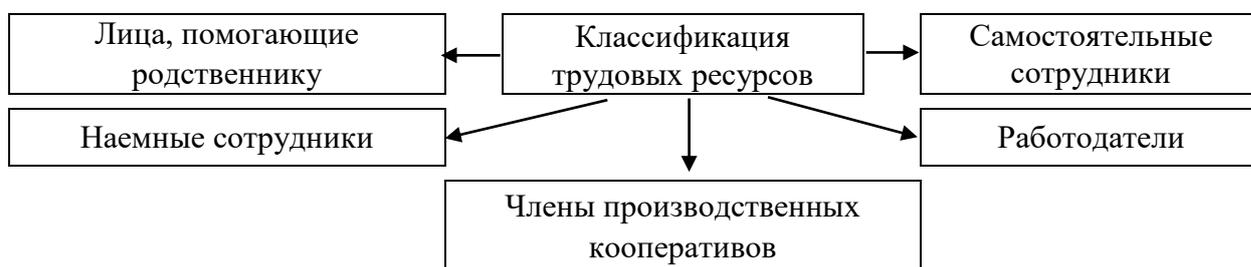


Рисунок 3 – Классификация трудовых ресурсов организации [7]

Финансовые ресурсы служат базисным элементом непосредственно в структуре ресурсного потенциала коммерческих организаций, определяя их операционную, инвестиционную, стратегическую устойчивость. В экономической интерпретации они представляют собой совокупность денежных активов, фондов и обязательств, мобилизуемых для обеспечения текущей деятельности, реализации производственных циклов и достижения долгосрочных целей развития [3]. С позиции структурно-функционального анализа, данные ресурсы формируются непосредственно за счет всего 3-х ключевых источников: собственного капитала, заемного финансирования, а также текущих обязательств, возникающих непосредственно в ходе операционной деятельности (рисунок 4).

Собственные средства (Equity Capital) включают:

- уставный капитал, формируемый за счет вкладов учредителей;
- нераспределенную прибыль, реинвестируемую в развитие производства;
- резервные фонды, создаваемые для минимизации финансовых рисков.

Заемные средства (Debt Financing) охватывают:

- банковские кредиты с фиксированными сроками погашения;

- облигационные займы, размещаемые на долговом рынке;
- лизинговые механизмы привлечения основных фондов.

Привлеченные средства (Current Liabilities) включают:

- авансы, полученные от контрагентов в рамках предоплаты;
- кредиторскую задолженность перед поставщиками за товары и услуги;
- вексельные обязательства, оформленные в качестве отсрочки платежей.

На рисунке 4 видно, что оптимальное соотношение между собственными, заемными ресурсами является критическим фактором финансовой стабильности. Чрезмерная зависимость от внешнего финансирования повышает риски неплатежеспособности, тогда же как избыток собственного капитала может ограничивать потенциал масштабирования бизнеса [3]. Современная финансовая теория подчеркивает необходимость адаптивного управления структурой ресурсов (с учетом отраслевой специфики, макроэкономических условий, стратегических КРІ организации).

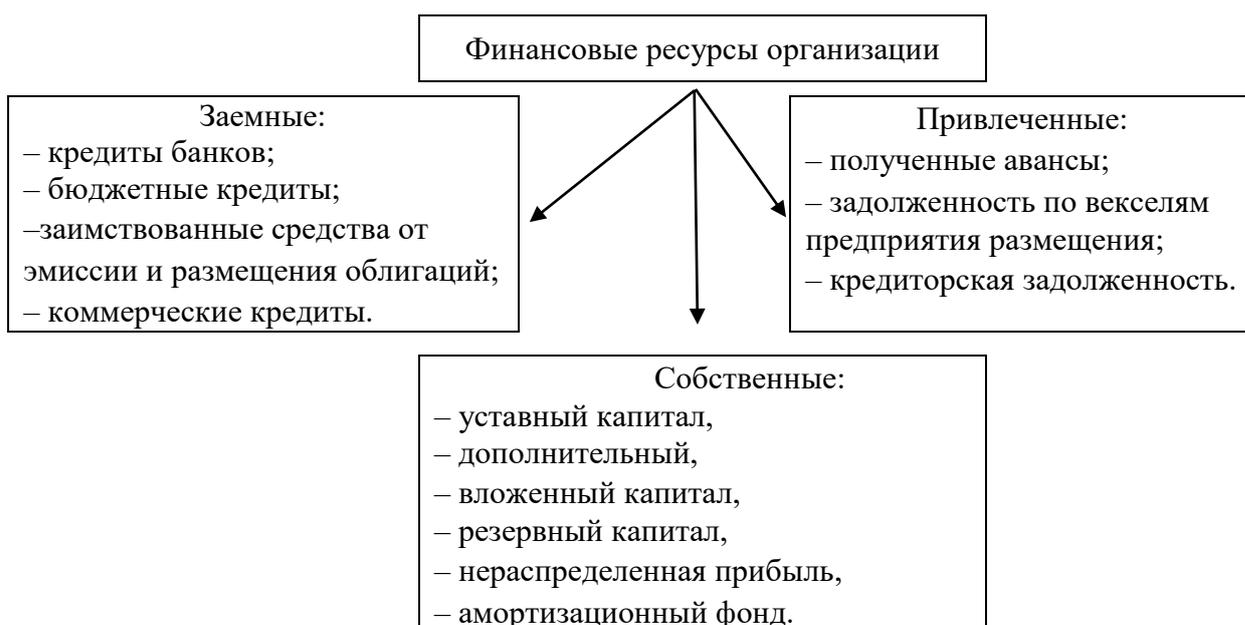


Рисунок 4 – Финансовые ресурсы организации [2]

Информационный ресурс определяется как систематизированный массив данных, материализованных непосредственно в документальной форме или же зафиксированных в цифровых репозиториях информационных систем, включая физические носители, облачные платформы хранения. В рамках макроанализа информационных ресурсов А. Ю. Лузан предлагает трехуровневую классификацию, дифференцируя их по секторам (таблица 3) [9, с. 53].

Таблица 3 – Классификация информационных ресурсов по секторам (макроуровень)

Сектор	Категория информационного ресурса
Сектор деловой информации	– биржевые и финансовые данные; – статистические сводки; – коммерческая аналитика и оперативные деловые новости [9, с. 53].
Сектор научно-технической и специальной информации	– документальные архивы; – библиографические указатели; – реферативные базы и полнотекстовые публикации; – данные о фундаментальных и прикладных исследованиях [9, с. 53].
Сектор массовой/ потребительской информации	– новостные ленты и справочные материалы; – потребительские сервисы (прогнозы погоды, транспортные расписания, аренда техники, оптовые цены); – развлекательный контент [9, с. 53].

На микроуровне С. Остапенко акцентирует внимание на роли информационных ресурсов в деятельности организаций, выделяя их функциональную специализацию (таблица 4) [11].

Таблица 4 – Функциональная роль информационных ресурсов в организациях (микроуровень)

Категория информационного ресурса	Функциональная роль в организации
Общеэкономическая информация (аналитические обзоры, статистика)	Мониторинг, анализ деятельности предприятия, оценка эффективности структурных подразделений [11].
Специализированная отраслевая информация	Методическое сопровождение сотрудников, руководства (в реализации производственных задач) [11].
Рыночные данные и ценовая аналитика	Информационное обеспечение управленческих решений, координация коммуникаций непосредственно между подразделениями [11].
Тематические ресурсы, связанные с профилем предприятия	Повышение квалификации персонала, развитие профессиональных компетенций [11].
Нормативно-правовая информация (регуляторные акты)	Интеграция требований законодательства (в производственные процессы); информирование непосредственно о изменениях в правовом поле [11].
Социокультурные и досуговые данные	Удовлетворение культурно-образовательных потребностей сотрудников [11].

Ресурсный потенциал организации формируется совокупностью доступных информационных активов и возможностями их экстраполяции. Для систематизации понятийного аппарата в таблице 5 приведены авторские дефиниции ресурсного потенциала [26].

Таблица 5 – Подходы исследователей, а также специалистов к интерпретации сущности потенциала, являющегося ресурсным

ФИО автора	Определение
В. Н. Гончаров	«Ресурсный потенциал предприятия – это совокупность ресурсов и производственных возможностей» [4, с.67].

Продолжение таблицы 5

ФИО автора	Определение
Л. Ф. Бердникова	«Ресурсный потенциал организации включает в себя целый комплекс ресурсов и возможностей для эффективной работы хозяйствующего субъекта» [2, с. 203].
Е. Б. Герасимова	«Ресурсный потенциал —это совокупность ресурсов организации (трудовых и производственных), обеспечивающих непрерывность и эффективность ее деятельности» [11, с. 61].
С. Г. Рыжук., Е. И. Овачук	«Ресурсный потенциал организации включает в себя производственные ресурсы, состоящие из трудовых ресурсов, основных средств, материальных ресурсов; финансовые ресурсы, инновационные ресурсы, предпринимательская способность и информационные ресурсы, образующие самостоятельные категории» [13, с. 119].
А. А. Томпсон мл, А. Дж. Стрикленд	«Опыт и знания компании, интеллектуальный капитал, Конкурентные возможности, уникальные навыки, стратегически ценные активы, рыночные достижения в совокупности составляют её ресурсный потенциал» [17, с. 136].
В. Ю. Шевров	В рамках настоящего исследования под ресурсным потенциалом предприятия понимается системная совокупность доступных, взаимосвязанных ресурсов, которые формируют основу осуществления производственно-хозяйственной деятельности. Эффективное управление и рациональное использование данных ресурсов создают предпосылки формирования устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность предприятия (в условиях динамично изменяющейся рыночной среды) [20, с. 130].

Следует отметить, что ресурсная база предприятия, вовлечённая в процессы генерации товаров, а также услуг, должна характеризоваться устойчивыми конкурентными преимуществами, обеспечивающими долгосрочную рыночную устойчивость.

На основании аналитического обзора табличных данных ресурсный потенциал можно интерпретировать непосредственно как интегрированную совокупность материально-технических, кадровых, технологических, информационно-аналитических, финансово-экономических, а также иных активов, мобилизуемых организацией проектирования, производства,

коммерциализации продукции с целью максимизации операционной эффективности и достижения лидирующих рыночных позиций.

Ключевая функция ресурсного потенциала заключается в обеспечении комплексной диагностики эксплуатационных возможностей производственных систем, включая идентификацию точек роста, оценку конкурентоспособности активов, а также балансировку стратегических приоритетов.

Анализ ресурсного потенциала позволяет:

- выявить резервы масштабирования производственных мощностей;
- дифференцировать синергетические преимущества, уязвимые аспекты ресурсной структуры;
- сформировать траекторию инновационного развития;
- внедрить механизмы риск-менеджмента по минимизации внешних/внутренних угроз.

Таким образом, ресурсный потенциал выступает системообразующим элементом стратегического планирования, обеспечивающим адаптацию предприятия к динамике рыночной среды через оптимизацию ресурсной аллокации и повышение операционной гибкости.

## **1.2 Особенности влияния ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности организации**

Ресурсный потенциал организации является основополагающим фактором обеспечения её экономической безопасности, формируя основу для устойчивого развития и минимизации рисков в условиях динамичной рыночной среды [28]. Эмпирические исследования подтверждают, что доступ к стратегически важным природным, информационным, трудовым и материальным активам не только повышает конкурентоспособность предприятия, но и создает предпосылки для масштабирования

производственных мощностей и оптимизации операционной деятельности [22]. Однако, степень влияния отдельных компонентов ресурсной базы на экономическую безопасность демонстрирует выраженную отраслевую специфику [24]. Так, в высокотехнологичных секторах, где инновационная активность определяет конкурентные преимущества, на первый план выходят квалифицированные кадры и цифровая инфраструктура, в то время как материально-сырьевые ресурсы играют вторичную роль [12].

В контексте данного вопроса особую значимость приобретает системный анализ теоретических концепций экономической безопасности. Систематизация научных подходов к определению её структурных элементов и типологических признаков (таблица 6) позволяет выявить корреляцию между качеством ресурсного менеджмента и способностью организации противостоять внешним и внутренним угрозам. Так, интеграция ресурсного потенциала в стратегию управления рисками способствует формированию адаптивных механизмов, обеспечивающих долгосрочную стабильность хозяйствующих субъектов в условиях неопределённости. В этой связи ключевым аспектом научного дискурса остается разработка критериев оценки ресурсной достаточности, учитывающих как количественные параметры активов, так и их синергетический эффект в рамках конкретной экономической системы.

Таблица 6 – Сводная таблица концептуальных подходов к определению экономической безопасности [8]

ФИО автора	Концептуальная модель
Г. С. Вечканов	Экономическая безопасность трактуется как многоуровневая система защиты национально-хозяйственных интересов, базирующаяся непосредственно на стратегическом планировании, устойчивой ресурсной базе, институциональном иммунитете к экзогенным вызовам. Ее ключевые индикаторы включают следующее: динамику макроэкономической стабильности, эффективность распределения производственных факторов, сохранение конкурентных позиций (в глобальной экономической системе) [3].

Продолжение таблицы 6

ФИО автора	Концептуальная модель
В. Л. Тамбовцев	Экономическая безопасность интерпретируется как системная устойчивость производственно-хозяйственного комплекса, обеспечивающая достижение стратегических целей субъекта через минимизацию дисфункций в цепочке «ресурсы - преобразование - результат». Критерием безопасности выступает способность системы к воспроизводству ключевых параметров при вариативности внешних и внутренних условий функционирования [16].
В. И. Лукашин	Экономическая безопасность определяется как состояние ресурсного суверенитета, при котором субъект сохраняет стратегическую автономию непосредственно в определении траектории экономического развития, исключая экзогенное давление. Концепт интегрирует параметры институциональной целостности, технологической независимости, а также адаптивности к разного рода структурным дисбалансам глобальных рынков [10].
Ю. С. Курочкин	Экономическая безопасность рассматривается как функциональное равновесие между эндогенным потенциалом удовлетворения спроса, компенсаторными механизмами нейтрализации дефицита ресурсов. Ключевыми элементами выступают диверсификация источников восполнения потребностей, оптимизация логистических цепочек и формирование резервов с целью нивелирования рыночных шоков [8].

Представленные дефиниции отражают эволюцию научной мысли в области экономической безопасности, акцентируя переход от статической трактовки защищенности к динамической модели управления рисками. Каждая концепция дополняет системное понимание феномена через призму ресурсной достаточности, стратегической гибкости и антикризисной устойчивости.

Синтезируя рассмотренные теоретические подходы, экономическую безопасность можно концептуализировать как стратегически организованную систему обеспечения устойчивости хозяйствующего субъекта. Данный феномен представляет собой динамическое состояние защищенности ключевых экономических интересов организации, достигаемое посредством оптимизации управленческих процессов, нейтрализации экзогенных и

эндогенных рисков факторов, а также поддержания сбалансированного развития операционной, инвестиционной, а также инновационной деятельности.

В рамках системного подхода экономическая безопасность выступает интегральным механизмом координации организационных процессов, требующим реализации следующих условий:

- интеграции рискориентированного мышления в стратегическое планирование;
- формирования многоуровневой системы мониторинга угроз;
- разработки адаптивных сценариев реагирования непосредственно на кризисные явления;
- обеспечения ресурсной достаточности (с целью реализации антикризисных мер).

Принципиальным аспектом выступает синхронизация тактических управленческих решений с долгосрочными стратегическими ориентирами, что позволяет трансформировать защитные функции в инструмент создания конкурентных преимуществ. Визуализация структурных компонентов данной системы, отражающая взаимосвязь защитных, аналитических и прогнозных модулей, представлена на рисунке 5. Предлагаемая модель демонстрирует необходимость параллельной реализации превентивных мер и механизмов оперативного восстановления ресурсного потенциала организации.



Рисунок 5 – Структура экономической безопасности

В контексте глобальных экономических трансформаций ключевые аспекты безопасности субъектов хозяйствования формируются через призму мультидисциплинарного подхода. Финансовая устойчивость интерпретируется как системная совокупность институциональных, регуляторных механизмов, гарантирующих стабильное функционирование экономических агентов, непрерывность воспроизводственных циклов, а также минимизацию дисбалансов (в условиях внешних шоков) [13].

Продовольственный суверенитет, выступая элементом национальной безопасности, предполагает:

- обеспечение агропромышленного сектора стабильными поставками сырьевых ресурсов;
- гарантированный доступ населения к биологически полноценным продуктам питания вне зависимости от доходной дифференциации;
- снижение экзогенной зависимости непосредственно за счет развития импортозамещающих технологий [13].

Экологический императив в системе безопасности реализуется через защиту антропоэкологических интересов общества, включая право непосредственно на устойчивое природопользование и минимизацию деградации экосистем. Производственная безопасность охватывает комплекс превентивных мер по поддержанию бесперебойности технологических циклов (при полном соблюдении нормативов по снижению различных техногенных угроз) [9].

Научно-технологический суверенитет трактуется как способность государства генерировать инновационные решения по преодолению технологических разрывов, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность национальной экономики. Информационная защищенность предполагает создание кибернетических барьеров, предотвращающих компрометацию данных и цифровых активов [23].

Стратегическое управление корпоративными ресурсами формирует аксиоматическую основу обеспечения экономической стабильности. К базисным элементам ресурсного портфеля относятся:

- капитальные активы (основные фонды, инвестиционные инструменты);
- интеллектуально-кадровый потенциал;
- цифровые инфраструктуры и Big Data-платформы;
- ликвидные резервы, хеджирующие инструменты;
- технологические мощности, R&D-комплексы.

Синергия между ресурсной базой, экономической безопасностью обусловлена эффективным аллокационным менеджментом, трансформирующим статичные активы в драйверы добавленной стоимости. Ключевым вектором данной взаимозависимости выступает антикризисное моделирование, направленное непосредственно на конверсию ресурсных преимуществ в предикторы роста рентабельности.

Эмпирический анализ компонентов безопасности демонстрирует нелинейную зависимость между диверсификацией ресурсов и устойчивостью экономических систем. Оптимизация восстановительных циклов, внедрение замкнутых производственных моделей (циркулярная экономика), цифровизация управления активами усиливают резистентность к экзогенным рискам. Конкурентные позиции субъекта определяются триадой факторов:

- доступ к критическим технологиям (IoT, AI, блокчейн);
- адаптивность производственных цепочек;
- эффективность управления человеко-машинными интерфейсами.

Интеграция ресурсных кластеров в единую систему риск-менеджмента создает эффект синергии, позволяющий нивелировать текущие угрозы, но и формировать стратегические преимущества в условиях VUCA-среды (рисунок б). Данный подход актуализирует переход от реактивного к проактивному

управлению безопасностью, где ресурсная оптимизация становится краеугольным камнем устойчивого развития.

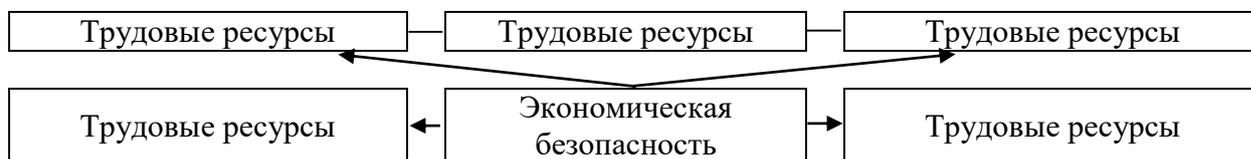


Рисунок 6 – Схема по взаимосвязи экономической безопасности/потенциала организации (в ресурсном отношении)

В контексте обеспечения экономической безопасности ключевая роль ресурсного потенциала проявляется в создании устойчивой системы защиты субъекта хозяйствования от экзогенных, а также эндогенных угроз через стратегическое управление материальными, финансовыми, а также нематериальными активами. Ресурсный потенциал выступает системообразующим элементом экономической безопасности, детерминируя ее качественные параметры посредством следующих механизмов: оптимизация ресурсной базы нивелирования рисков дефицита, формирование резервов для обеспечения операционной непрерывности, а также поддержание конкурентных преимуществ за счет рациональной аллокации активов. Эмпирические исследования подтверждают наличие прямой корреляции между уровнем развития ресурсного потенциала, способностью организации к антикризисной адаптации. Данная взаимозависимость актуализирует необходимость внедрения предикативных моделей ресурсного менеджмента, интегрирующих анализ рисков сценариев и динамическое распределение активов минимизации уязвимостей в условиях волатильности рыночной среды.

### **1.3 Методика оценки воздействия ресурсного потенциала на обеспечение безопасности организации (в экономическом отношении)**

Исследование взаимозависимости между ресурсным потенциалом хозяйствующего субъекта и параметрами его экономической безопасности представляет собой ключевой элемент системы стратегического менеджмента. Формирование действенного методического аппарата для оценки данной взаимосвязи требует критического анализа современных подходов к диагностике экономической безопасности, направленных на идентификацию детерминант риска и разработку механизмов их нейтрализации.

В контексте многообразия аналитических инструментов оценки угроз особую научно-практическую ценность демонстрируют полипараметрические модели, интегрирующие систему коррелирующих индикаторов. Методологии, реализованные посредством аппарата многомерного дискриминантного анализа, характеризуются повышенной прогностической достоверностью за счет синхронного учета экзогенных и эндогенных факторов операционной среды [30].

Приоритетное значение в прогностно-аналитической деятельности принадлежит статистико-эконометрическим методам, чьи конкурентные преимущества проявляются в следующих аспектах: толерантность к гетерогенности исходных данных, кросс-отраслевая аппликативность, высокая дискриминационная способность при сценарном моделировании, динамическая калибровка расчетных параметров, интеграция экзогенных конъюнктурных переменных [21]. Однако релевантность указанных методов ограничивается рядом методологических проблем: субъективизм при верификации пороговых значений индикаторов, нивелирование влияния косвенных факторов непосредственно на результирующий индекс,

необходимость перманентной ревизии весовых коэффициентов, а также ограниченная адаптация к отраслевой специфике бизнес-процессов [25].

Представленный методический комплекс объединяет оперативные и перспективные инструменты управления, ориентированные на оптимизацию конкурентного позиционирования предприятия и усиление ключевых метрик системы экономической безопасности. Структурно-функциональная взаимосвязь аналитических подходов к оценке ресурсного потенциала непосредственно в контексте обеспечения экономической безопасности визуализирована в рамках концептуальной схемы (рисунок 7), отражающей синергетический характер взаимодействия методологических компонентов.

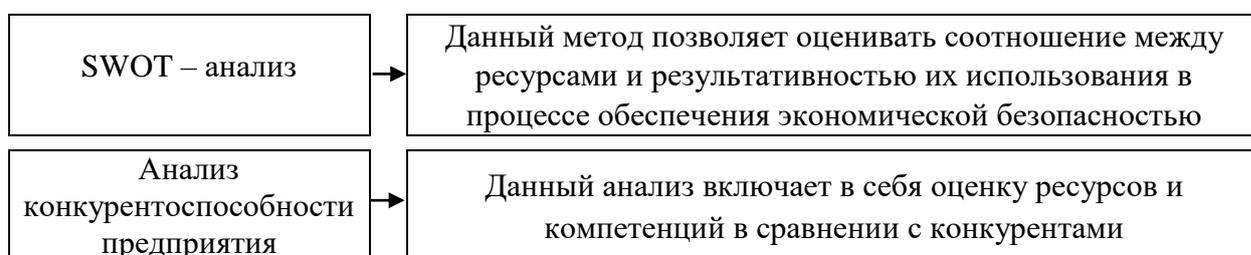


Рисунок 7 – Варианты выполнения оценки показателя ресурсного потенциала непосредственно на организационную безопасность (в плане экономики)

Положительные и отрицательные стороны всех методов проиллюстрированы непосредственно на рисунке 8.

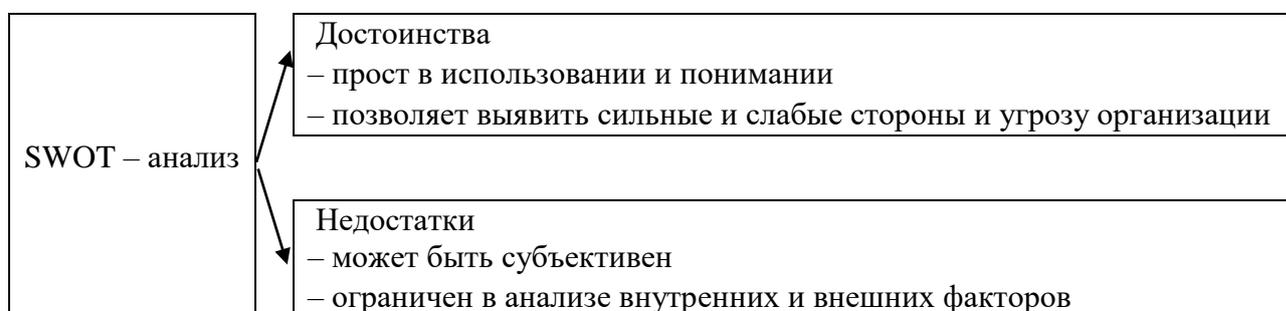


Рисунок 8 – Положительные и отрицательные стороны проведения SWOT-анализа с целью оценки потенциала (ресурсного) непосредственно на экономической организационной безопасности

Для точного определения ресурсного потенциала организации, ее эффективности и мощности, необходимо учитывать специфику и объемы данных о ресурсах [29].

Ниже проиллюстрированы положительные и отрицательные качества применения результатов проведенного анализа показателя организационной конкурентоспособности с целью оценки потенциала (ресурсного) для гарантии безопасности в плане экономики. К плюсам можно отнести:

- комплексный подход (проведение анализа показателя конкурентоспособности дает возможность учитывать разнообразные аспекты работы организации, что способствует наиболее полному пониманию ее потенциала (имеется в виду ресурсного);
- выявление сторон (плюсов и минусов) помогает определить ключевые ресурсы и области, требующие улучшения, что важно для стратегического планирования;
- сравнительный анализ позволяет выявить преимущества и недостатки, а также определить рыночные ниши для дальнейшего развития;

Минусы:

- сложность данных (анализ может требовать значительных объемов информации, что затрудняет процесс сбора и обработки данных);
- влияние внешних факторов (результаты могут быть искажены влиянием внешней среды, что делает выводы менее надежными);
- необходимость постоянного обновления (поддержание актуальности анализа требует регулярного обновления данных, что может быть затратным по времени и ресурсам).

Эти преимущества и недостатки позволяют глубже понять то, как анализ показателя конкурентоспособности может применяться с целью оценки

показателя ресурсного потенциала непосредственно в целях обеспечения показателя экономической организационной безопасности (рисунок 9).

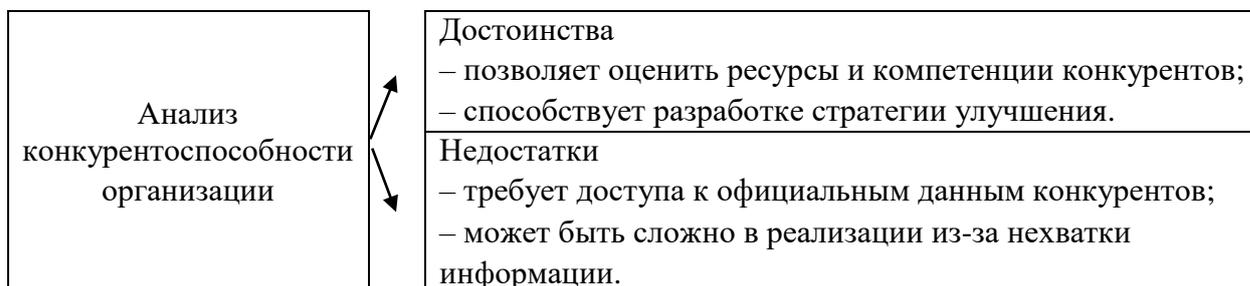


Рисунок 9 – Положительные и отрицательные качества проведенного анализа показателя конкурентоспособности организации

Неотъемлемым средством оценки влияния потенциала (имеется в виду ресурс) непосредственно на показатель безопасности (экономической) являются формулы, которые помогают наглядно проиллюстрировать данные для аналитической работы по обеспечению улучшения производственной ситуации организации [27]. Формулы помогают:

- анализировать текущую ситуацию, определять эффективность использования ресурсов;
- выявлять узкие места, определять области, в которых ресурсы используются неэффективно, предлагать меры для их оптимизации;
- прогнозировать будущее развитие путем разработки стратегии для улучшения применения ресурсного потенциала и, следовательно, обеспечения роста показателя безопасности (экономической).

Эффективность использования ресурсов определяется по формуле (1):

$$\mathcal{E} = \frac{B}{3} * 100\%, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – оценка показателя эффективности применения ресурсов, %;

$B$  – показатель выручки, т. р.;

З – затраты непосредственно на ресурсы, т. р.

Расчёт показателя рентабельности услуг вычисляется по формуле (2):

$$P = \frac{\Pi}{P} * 100\%, P = \frac{\Pi}{P} * 100\%, \quad (2)$$

где  $P$  – показатель рентабельности услуги, %;

$\Pi$  – прибыль непосредственно от реализации услуги, т.р.;

$C$  – показатель себестоимости услуги, т.р.

Расчет коэффициента обеспеченности определяется по формуле (3):

$$k = \frac{V_1}{V_2} * 100\%, \quad (3)$$

где  $k$  – коэффициент обеспеченности ресурсами, %;

$V_1$  – объём ресурсов, которые находятся в наличии, т.р.;

$V_2$  – объём всех требуемых ресурсов, т.р.

Расчет показателя коэффициента применения услуг вычисляется согласно следующей формуле (4):

$$k = \frac{P_{\phi}}{P_{д}} * 100\%. \quad (4)$$

где  $k$  – коэффициент применения ресурсов, %;

$P_{\phi}$  – фактически примененные ресурсы, т. р.;

$P_{д}$  – ресурсы, которые являются доступными, т. р.

Анализ методов показателя оценки влияния ресурсного потенциала непосредственно на экономическую безопасность организации показывает прямую связь между показателем эффективного использования ресурсов и уровнем безопасности предприятия. Данная зависимость выражается непосредственно в следующих аспектах:

- оптимизация ресурсов;
- устойчивость к рискам;
- инвестиционная привлекательность;
- конкурентные преимущества.

Из вышеперечисленного следует, что эффективное использование ресурсного потенциала является ключевым фактором для обеспечения экономической безопасности организации, позволяя ей не только выживать в условиях конкуренции, но и развиваться.

## **Глава 2 Оценка ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности АО «АВТОВАЗ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ»**

20 июля 1966 года советское правительство, стремясь обеспечить население доступными, а также комфортными автомобилями, приняло соответствующее решение создать крупный автозавод в г. Тольятти (Самарская область). Техническое руководство проектом было поручено компании «Fiat» в Италии.

Непосредственно с момента своего основания и по настоящее время АВТОВАЗ остается крупнейшим производителем легковых автомобилей в Восточной Европе и входит в число системообразующих организаций России. Предприятие выпускает автомобили под собственным брендом LADA, а до марта 2022 года также выпускало модели под брендами Nissan, Renault и Datsun. АВТОВАЗ также поставляет комплектующие для сборки автомобилей LADA и их модификаций другим производителям. Ранее предприятие выпускало автомобили под брендом ВАЗ, среди которых такие модели как «Жигули», «Спутник», «Самара» и «Ока». Кроме того, автомобили под маркой «NIVA» экспортировались в ряд стран мира. В 2014 году альянс Renault-Nissan увеличил свою долю в капитале АВТОВАЗа более, чем на 50%. После рекапитализации, проведенной в 2016 году, альянс стал владельцем более 50% акций компании, что сделало АВТОВАЗ его дочерним предприятием. С начала 2017 года концерн Renault начал включать финансовые результаты АВТОВАЗа в свою отчетность, что сделало российский рынок вторым по величине для компании, уступая лишь Франции. К концу 2018 года французский автопроизводитель инвестировал в АВТОВАЗ около 1,9 миллиарда евро. 5 марта 2022 года альянс Renault-Nissan был вынужден

приостановить производство автомобилей на заводе в Тольятти из-за нехватки комплектующих, вызванной конфликтом на Украине. Однако, спустя месяц производство было восстановлено. 16 мая 2022 года, после выхода альянса из российского рынка, завод в Тольятти был передан НАМИ.

Институциональная характеристика и операционная деятельность АО «АВТОВАЗ». С июня 2019 года предприятие функционирует под официальным наименованием Акционерное Общество «АВТОВАЗ» (ранее Акционерное общество «АВТОВАЗ» – Публичное Акционерное Общество «АВТОВАЗ»). Юридический адрес организации: РФ, Самарская область, г. Тольятти, Южное шоссе, 36 [1].

В соответствии с кодами ОКВЭД, ключевым направлением компании является производство легковых автомобилей. Дополнительные направления включают:

- промышленное газо- и инструментальное производство;
- торговля автотранспортными средствами;
- инвестиционная деятельность на рынке ценных бумаг;
- сектор образовательных услуг (дошкольное, дополнительное профессиональное образование);
- медицинская деятельность (организация больничных услуг);
- культурно-просветительская работа (музейная, библиотечная и архивная деятельность).

Корпоративное управление и капитализация. Высшим органом управления АО «АВТОВАЗ» выступает общее собрание акционеров. По состоянию на 2023 год уставный капитал общества составляет 55 749,6 млн. р., распределенный между 461 764 300 привилегированными и 1 822 463 131 обыкновенными акциями. Президентом компании с 23 мая 2022 года назначен М. Ю. Соколов.

Производственная архитектура. Производственный комплекс АО «АВТОВАЗ» интегрирует следующие структурные единицы:

- металлургическое, пресловое, механо-сборочное и сборочно-кузовное производства;
- вспомогательные цеха, включая ремонтно-обслуживающие подразделения;
- производство пластмассовых изделий, пресс-форм, штампов;
- опытно-промышленные мощности.

Организационная структура компании базируется на пяти генеральных департаментах развития:

- маркетинга, торговли и обслуживания;
- экономики и финансов;
- производственной деятельности;
- управления персоналом.

Модель управления соответствует линейно-функциональному типу с элементами децентрализации, позволяющей руководителям подразделений принимать оперативные решения без обязательного согласования с высшим руководством. Оргструктура, детализированная в приложении Д (рисунок Д.1), подтверждает соответствие классической линейно-функциональной модели с акцентом на вертикальную координацию и оперативную адаптацию решений.

Продуктовый портфель и рыночная стратегия. Автомобили бренда LADA выпускаются на производственных площадках в Тольятти (АО «АВТОВАЗ») и Ижевске (ООО «ЛАДА Ижевск»). Продуктовая линейка охватывает сегменты В, В+, SUV и LCV, включая семейства Vesta, Largus, Granta и NIVA. Дилерская сеть насчитывает свыше 300 центров, что обеспечивает лидерство на внутреннем рынке. Ключевые модели:

- LADA Vesta (седаны, универсалы, модификации Cross);
- LADA Largus (универсалы, фургоны);
- LADA Granta (седаны, хэтчбеки, учебные модификации);
- Niva Legend (3х и 5ти дверные версии).

Дочерние предприятия и функциональная диверсификация. Для оптимизации операционной деятельности АО «АВТОВАЗ» сформировал сеть специализированных дочерних структур:

- АО «АВТОВАЗтехсбытсервис» (сервисное обслуживание);
- ООО «ЛАДА Спорт» (спортивные модификации);
- Университет Группы «АВТОВАЗ» (профессиональное обучение);
- АО «ВАЗСИСТЕМ» (IT-инфраструктура);
- Печатный двор «АВТОВАЗ» (полиграфия и реклама).

Стратегические приоритеты. 14 марта 2023 года совет директоров утвердил программу развития, направленную на:

- укрепление доминирующих позиций на российском авторынке;
- расширение продуктовой линейки через разработку собственных платформ;
- достижение технологического суверенитета в критических компонентах;
- рост экспортных операций и географии присутствия;
- повышение рентабельности и снижение долговой нагрузки, накопленной в период управления альянсом Renault-Nissan [14].

Экономический анализ. На основании данных приложений А (таблица А.1), Б (таблица Б.1), В (таблица В.1), проведена оценка динамики организационно-экономических показателей за 2022–2024 гг. Рисунок 10 иллюстрирует тренд изменения выручки предприятия, демонстрирующий корреляцию с реализацией стратегических инициатив.

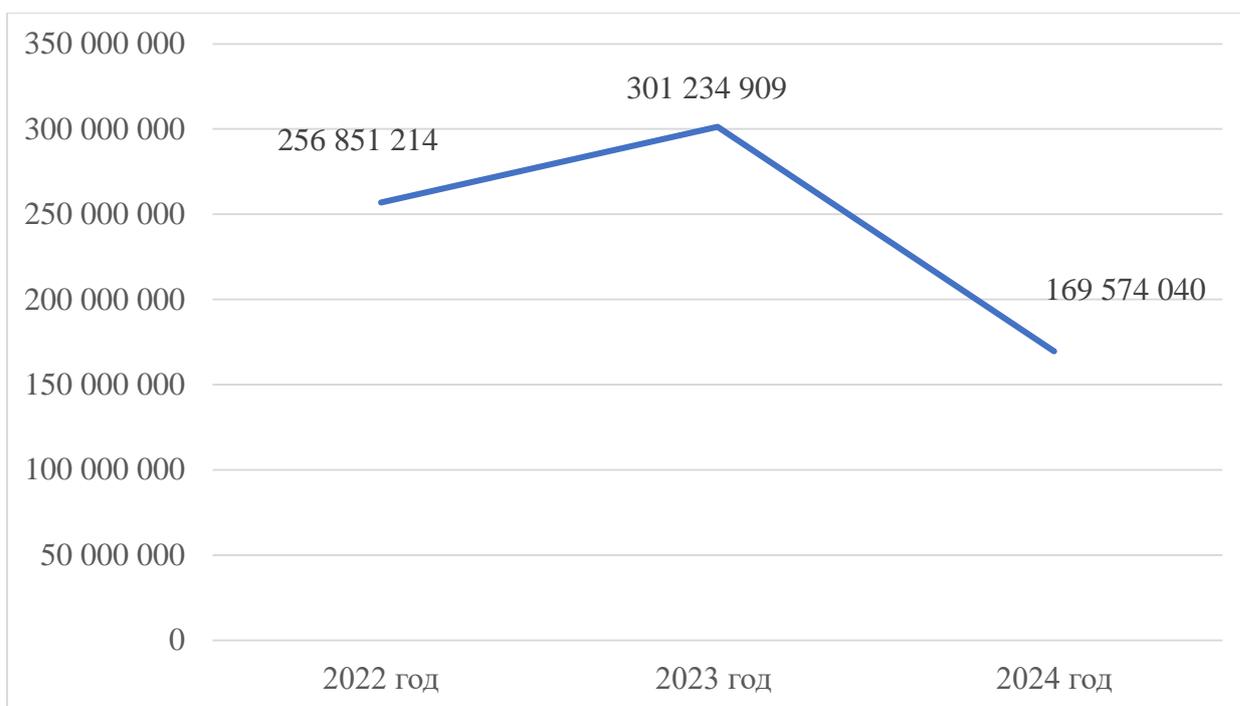


Рисунок 10 – Тенденция изменения показателя выручки организации, в т. р.

На рисунке 10 видно, что к декабрю 2024 года была зафиксирована отрицательная динамика выручки АО «АВТОВАЗ», обусловленная экзогенными факторами глобального характера. Следует отметить, что эскалация геополитической напряженности спровоцировала введение ограничительных мер, которые дестабилизировали логистическую инфраструктуру предприятия. Вследствие санкционного режима произошла блокировка импорта более 200 критически важных номенклатур сырья и комплектующих, что привело к полной остановке конвейерного производства. Данный кризис цепочки поставок непосредственно отразился на сокращении товарного выпуска, вызвав каскадный эффект: снижение объема реализации на 47 % (2024/2023) и деградацию доходной базы компании.

Для комплексной диагностики операционной эффективности предприятия проведен вертикальный анализ структуры затрат. Результаты, визуализированные на рисунке 11, демонстрируют дивергенцию в динамике себестоимости. Гипертрофированный рост на 17,06 % в 2023 году сменился

резкой отрицательной коррекцией (-41,2 %) в 2024 году. Подобная волатильность затратных показателей свидетельствует о системных дисфункциях в управлении производственными процессами. Рост себестоимости в 2023 году коррелирует с инфляционным давлением на рынке комплектующих, тогда как аномальное снижение в 2024 обусловлено форс-мажорным сокращением выпуска продукции. Такая нелинейная динамика создает риски дисбаланса в финансовой модели предприятия, снижая предсказуемость операционных результатов, а также устойчивость бизнес-процессов.

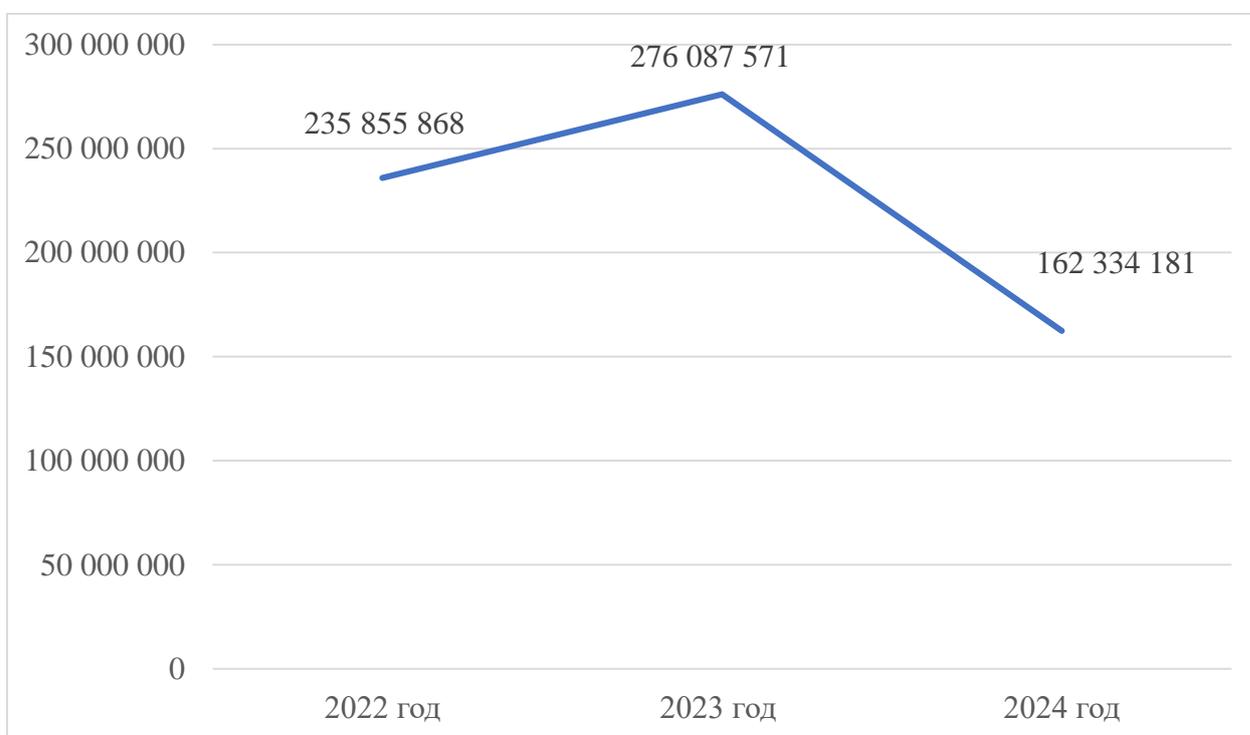


Рисунок 11 – Тенденция изменения показателя себестоимости, в т. р.

Далее оценим динамику валовой прибыли АО «АВТОВАЗ». Тенденция изменения данного показателя представлена на рисунке 12.

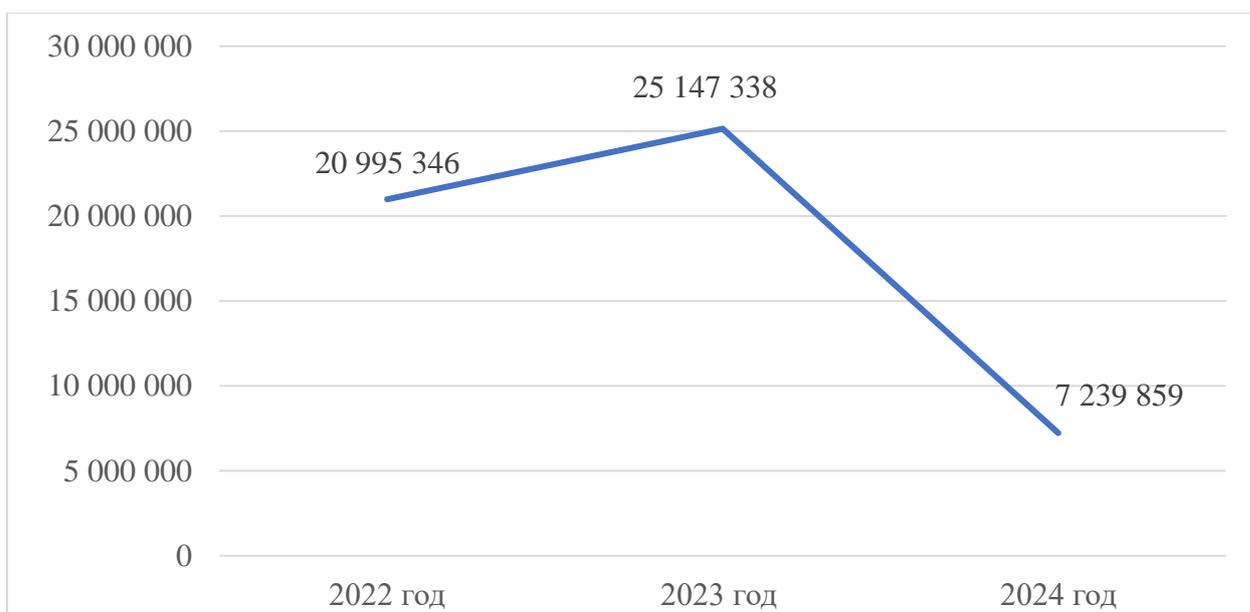


Рисунок 12– Динамика изменения показателя  
валовая прибыль, в т. р.

К концу 2023 г. зафиксирован устойчивый рост валовой прибыли предприятия, величина которого составила 19,78 % в относительном выражении. В абсолютных значениях данный прирост эквивалентен 4 151 992 т. р., что свидетельствует о положительной тенденции в операционной деятельности компании в указанный период. Однако, в последующем интервале (2023–2024 гг.) наблюдается резкое сокращение анализируемого показателя. Темп снижения достиг 71,21 %, а его абсолютная величина составила 17 907 479 т. р.

Экспертный анализ причинно-следственных связей позволяет заключить, что регрессия обусловлена экзогенными факторами, включая макроэкономическую нестабильность и системные кризисные явления в отрасли. Данные обстоятельства носят объективный характер и не связаны с качеством корпоративного управления или операционными решениями компании.

Визуализация динамики прибыли от продаж АО «АВТОВАЗ» за исследуемый период представлена на рисунке 13. Графическая интерпретация

данных подтверждает наличие выраженной цикличности в финансовых результатах предприятия, что характерно для участников рынка в условиях внешних шоков.

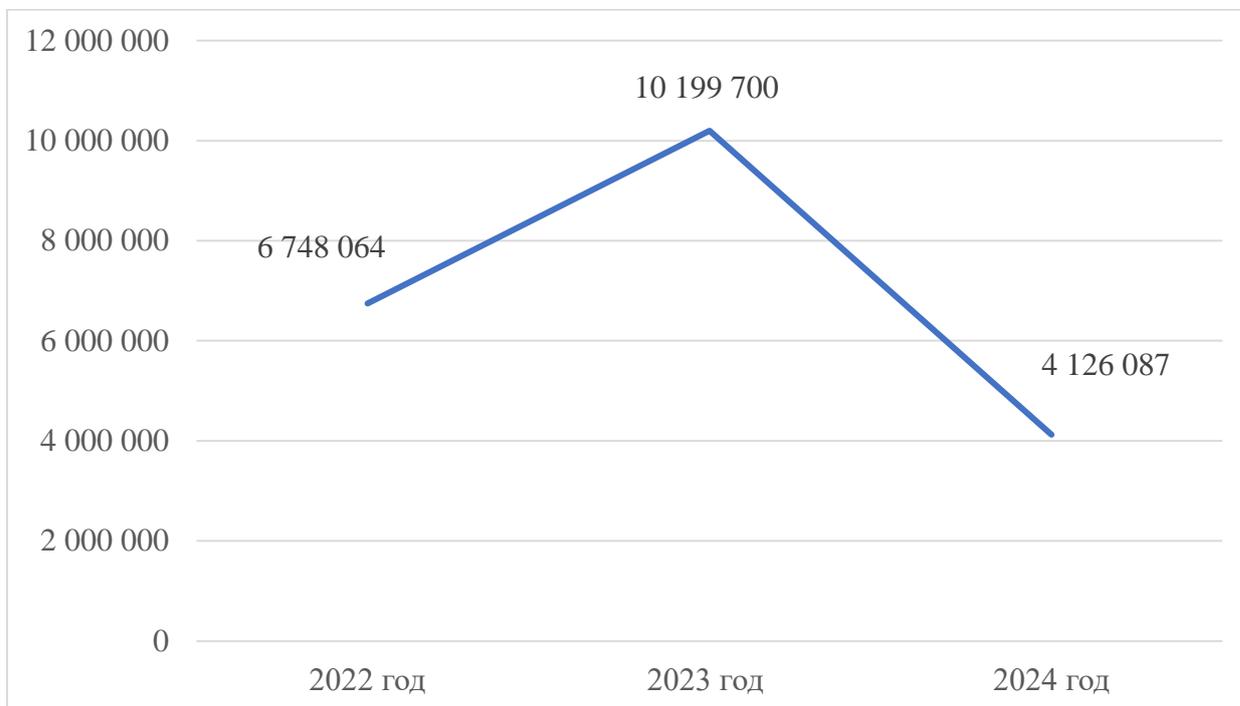


Рисунок 13 – Динамика изменения прибыли от продаж, в т. р.

Согласно данным, представленным на рисунке 13, в 2023 году зафиксирована положительная динамика анализируемого показателя, выраженная в росте на 51,15 %. Однако, в 2024 году наблюдается снижение темпов прироста, которое составило 59,55 %, что в натуральном эквиваленте составило 6 073 613 т. р.

На рисунке 14 отображена динамика изменения ключевого финансового показателя чистой прибыли предприятия.

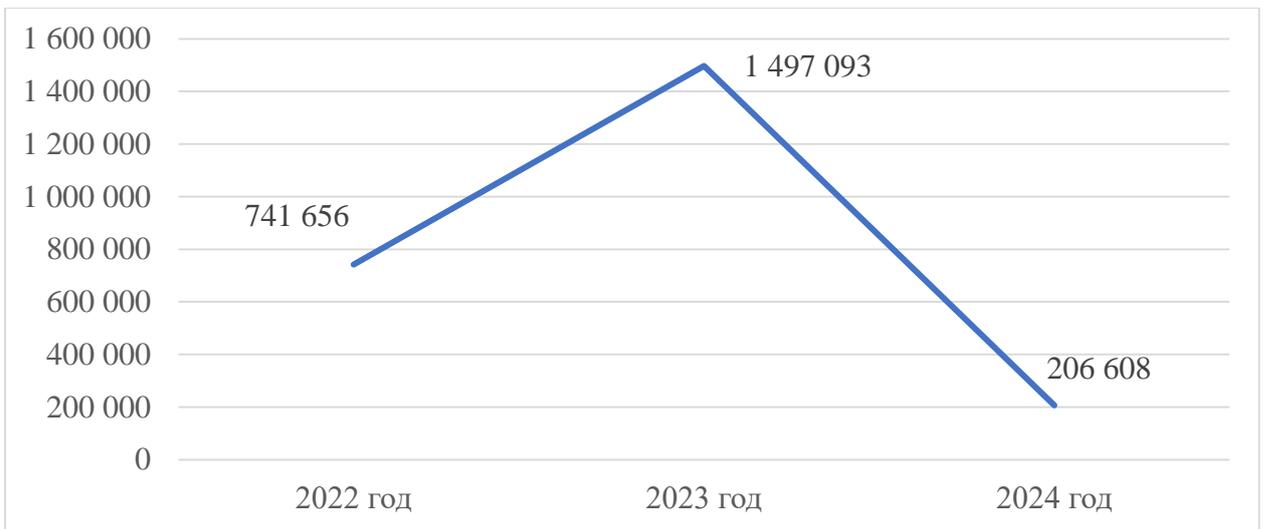


Рисунок 14 – Динамика изменения показателя чистая прибыль, в т. р.

Согласно данным, представленным на рисунке 14, в период с 2022 по 2024 год наблюдался устойчивый рост анализируемого показателя, который увеличился на 101,86 %, достигнув абсолютного значения 755 437 т. р. Это свидетельствует о положительной динамике в финансовых результатах компании. Однако, с 2023 по 2024 год зафиксировано резкое ухудшение ситуации, выразившееся в значительном снижении чистой прибыли. Ее величина сократилась на 86,2 %. В абсолютном выражении это 1 290 485 т. р. Основной причиной столь существенного ухудшения финансового результата стало снижение объемов продаж, зарегистрированное в 2024 году. Данный фактор оказал существенное влияние на общую динамику показателя, приведя к его резкому падению.

Для оценки показателя эффективности хозяйственной деятельности предприятия ключевым индикатором является рентабельность, которая отражает способность компании генерировать прибыль относительно затраченных ресурсов. На рисунке 15 отражена динамика изменения показателя рентабельности производства АО «АВТОВАЗ».

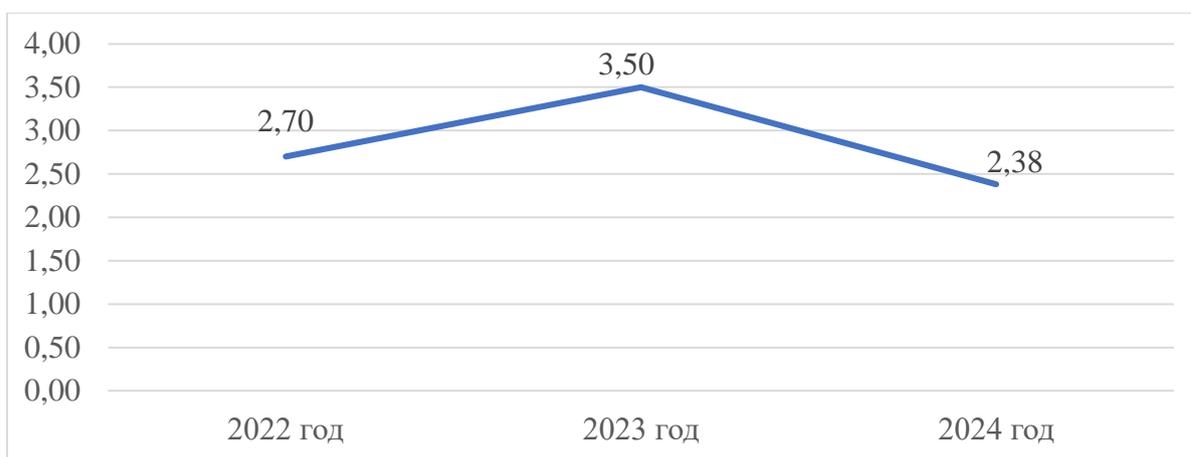


Рисунок 15 – Динамика изменения рентабельности производства, в %

Анализ данных позволяет выявить разнонаправленный характер изменений, что свидетельствует о нестабильности в финансовых результатах компании. В 2023 году отмечается положительная динамика: рентабельность производства увеличилась на 29,89 % по сравнению с 2022 годом. Однако, в 2024 году наблюдается снижение данного показателя на 32,33 %, в результате чего его значение опустилось до -1,13 % ниже уровня предыдущего года. Такое снижение рентабельности может быть связано с увеличением затрат, снижением объемов производства или ухудшением рыночной конъюнктуры.

Таким образом, анализ динамики чистой прибыли, рентабельности производства наводит на вывод о наличии определенных проблем в финансово-хозяйственной деятельности предприятия в 2024 году. Негативная динамика ключевых финансово-экономических показателей предприятия, обусловленная внешними макроэкономическими и отраслевыми факторами, находящимися вне зоны контроля системы управления компанией. Основной причиной снижения уровня чистой прибыли стало сокращение объемов реализации продукции, что явилось прямым следствием ухудшения конъюнктуры рынка и общеэкономической ситуации в отрасли. Данные факторы носят объективный характер и не связаны с эффективностью применяемых управленческих подходов и методов.

## 2.2 Оценка ресурсного потенциала организации

Для оценки показателя ресурсного потенциала рассматриваемого нами акционерного общества «АВТОВАЗ» был проведен анализ структуры активов на основе данных бухгалтерского баланса организации, представленных в приложении Г (таблица Г.1). Результаты анализа демонстрируют разнонаправленную динамику изменения структуры активов в период с 2022 по 2024 год. В частности, отмечается увеличение доли активов (внеоборотных), которые возросли с 103 423 676 т. р. в 2022 г. до 130 074 031 т. р. в 2024 году. Данная динамика соответствует увеличению на 0,62 процентных пункта в общей структуре активов предприятия. В свою очередь, оборотные активы за анализируемый период продемонстрировали тенденцию к снижению, сократившись с 103 073 729 т. р. в 2022 году до 80 945 300 т. р. в 2024 году. В результате, доля оборотных активов в общей структуре активов снизилась на 0,38 процентных пункта.

В продолжение анализа ресурсного потенциала и структуры активов, эффективность использования материальных ресурсов предприятия будет рассмотрена в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка эффективности использования материальных ресурсов АО «АВТОВАЗ»

Показатель	Абсолютная величина			Темп роста, %
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Выручка, т. р.	256 851 214	301 234 909	169 574 040	0,66
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	6 748 064	10 199 700	-4 126 087	-0,61
Материальные затраты, т. р.	17 135 487	25 363 860	27 420 802	1,60
Материалоотдача, т. р.	14,99	11,88	6,18	0,41

Продолжение таблицы 7

Показатель	Абсолютная величина			Темп роста, %
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Материалоемкость, т. р.	0,07	0,08	0,16	2,42
Сумма прибыли на 1 р. материальных затрат, т. р.	2,54	2,49	-6,65	-2,62

Оценивая показатели указанного периода, очевиден постепенный спад значений ресурсов (по состоянию на 2024 г.). Этот факт подтверждает, что компания пока не смогла адаптироваться к сложившимся политическим и экономическим условиям. Снижение материальных ресурсов говорит об отрицательном влиянии ресурсного потенциала на экономическую безопасность предприятия.

С целью определения сторон (как слабых, так и сильных) организации был выполнен SWOT-анализ деятельности предприятия в 2024 году, отраженный в таблице 8.

Таблица 8 – SWOT-анализ АО «АВТОВАЗ»

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая степень лояльности сотрудников АО «АВТОВАЗ»;</li> <li>– крупнейший автопроизводитель на российском рынке;</li> <li>– саморазвивающаяся производственная система;</li> <li>– высокий уровень инженерных компетенций сотрудников;</li> <li>– поддержка со стороны государства и региона;</li> <li>– высокая степень лояльности сотрудников АО «АВТОВАЗ»;</li> <li>– крупнейший автопроизводитель на российском рынке;</li> <li>– саморазвивающаяся производственная система;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зависимость от иностранных комплектующих;</li> <li>– недостаток инженерных компетенций в областях разработок, владельцами которых была компания Renault;</li> <li>– большое количество нормативной и технической документации на иностранном языке;</li> <li>– нехватка внутренних компетенций сотрудников;</li> <li>– зависимость от иностранных комплектующих;</li> <li>– недостаток инженерных компетенций в областях разработок, владельцами которых была компания Renault;</li> </ul>

Продолжение таблицы 8

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– приобретенный опыт от Renault и Nissan;</li> <li>– наличие локальных информационных систем и технологий;</li> <li>– наличие устойчивого взаимодействия с сетью локальных поставщиков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие большого количества иностранных ПО.</li> </ul>
O – возможности	T – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие внутренних поставщиков;</li> <li>– развитие новых логистических цепочек;</li> <li>– развитие недостающих инженерных компетенций;</li> <li>– освоение новых рынков (дружественные страны);</li> <li>– расширение линейки моделей автомобилей бренда LADA;</li> <li>– использование государственной поддержки для решения вопросов по развитию локальных поставщиков;</li> <li>– максимальное использование государственной поддержки для развития производства;</li> <li>– организация временных работ из федерального бюджета в период вынужденных простоев производства;</li> <li>– переход на отечественные производственные системы;</li> <li>– возможность повышения мощностей производства;</li> <li>– повышение качества всех продуктов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уход производителей автокомпонентов с российского рынка в связи с санкционными ограничениями;</li> <li>– нехватка мощностей у российских производителей полимерных материалов;</li> <li>– срыв поставок из-за изменения логистических цепочек;</li> <li>– сбой в кросс-функциональных взаимодействиях подразделений АО «АВТОВАЗ» в связи с организационными изменениями после смены собственника;</li> <li>– снижение доли рынка и объемов производства из-за снижения потребительской способности населения РФ;</li> <li>– остановка производства из-за нехватки составных частей (компонентов);</li> <li>– повышение уровня конкуренции по причине выхода непосредственно на рынок РФ автомобильных производителей КНР и Ирана;</li> <li>– отсутствие определенной тактики развития АО «АВТОВАЗ»;</li> </ul>

Результаты проведенного SWOT-анализа свидетельствуют о наличии у АО «АВТОВАЗ» финансовой неустойчивости, обусловленной комплексом экзогенных факторов, включая геополитическую нестабильность, а также структурные дисбалансы в глобальной экономике. На протяжении последних

трех лет компания столкнулась с критическими вызовами, которые привели к системному ухудшению ключевых операционных и финансовых метрик. Основным драйвером негативной динамики выступили беспрецедентные санкционные ограничения, спровоцировавшие дезинтеграцию международных логистических цепочек и блокировку импорта свыше двухсот номенклатур сырья и комплектующих.

Данные ограничения индуцировали каскадный эффект в виде остановки конвейерного производства, сокращения объемов реализации и устойчивой отрицательной динамики выручки, зафиксированной в нескольких отчетных периодах. В качестве адаптационной стратегии компания вынуждена ускорить процессы локализации поставок, что предполагает реконфигурацию цепочки через интеграцию отечественных производителей критически важных компонентов. Данный переход сопряжен с необходимостью преодоления технологических разрывов и оптимизации производственных циклов в условиях ограниченной ресурсной базы, что подчеркивает важность диверсификации поставок и стратегического подхода к управлению цепочками поставок, чтобы минимизировать риски и обеспечить устойчивость бизнеса в условиях неопределенности.

Далее проведен анализ показателя организационной конкурентоспособности. В глобальной структуре автомобилестроительной индустрии наблюдаются выраженные территориальные диспропорции, где доминирующие позиции занимают ограниченное число государств. Согласно аналитическим данным за 2024 год, на Китайскую Народную Республику приходится 29 % мирового выпуска транспортных средств, что обеспечивает ей статус безусловного промышленного лидера. За ней следуют Япония (8,6 %), Индия (5,3 %), Федеративная Республика Германия (4,5 %) и Республика Корея (3,4 %). Совокупный объем производства указанных пяти стран достиг 45,8 млн. единиц, что эквивалентно 50,8 % от общемировых показателей.

Детализация структурных особенностей национальных автомобилестроительных кластеров, включая анализ производственных мощностей, специализации и экспортного потенциала, представлена в таблице 9. Примечательно, что наблюдаемая геоэкономическая конфигурация отражает технологический потенциал, а также влияние факторов локализации производственных цепочек, региональных особенностей потребительского спроса.

Таблица 9 – Производство легкового автотранспорта лидирующими странами по данным за 2023 г.

Место	Страна	Производство, 2024 г., млн. шт.	Изменения по сравнению с 2023 г., %
1	Китай	26,12	- 3
2	Япония	7,77	- 3,8
3	Индия	4,78	- 7,8
4	Германия	4,11	12
5	Южная Корея	3,1	- 1,6

В течение последних лет Китай продолжает удерживать доминирующие позиции в глобальной автомобильной индустрии, сохраняя статус крупнейшего производителя транспортных средств. Согласно статистическим данным за 2024 год, годовой объем выпуска легковых автомобилей в стране составил 26,12 млн. единиц, что на 3 % ниже по сравнению с показателями 2023 года. В то же время, немецкий автопром продемонстрировал контрастную динамику, зафиксировав рост производства на 12 %.

Смешанные тенденции наблюдались в азиатском регионе. Япония, Индия и Южная Корея столкнулись с отрицательной динамикой производства автомобилей. Россия, занимая 11-ю позицию в мировом рейтинге автопроизводителей, выпустила 0,54 млн. транспортных средств в 2024 году, что соответствует снижению промышленных показателей на 19 % в годовом исчислении.

На глобальном уровне совокупный объем продаж новых легковых автомобилей достиг 78,32 млн. единиц, превысив результаты 2023 года на 10 % (прирост  $\approx$  7 млн. единиц). Данная динамика подчеркивает восстановительные процессы в мировой автомобильной отрасли после периодов структурных, а также конъюнктурных ограничений, характерных для предыдущих лет. Анализ региональных дисбалансов в производственных показателях требует дальнейшего изучения факторов, включая логистические вызовы, трансформацию цепочек поставок и дифференциацию потребительского спроса. Европа стала самым быстрорастущим рынком с увеличением на 16 %. США и Канада увеличили продажи на 12 %, а Южная Корея и Япония на 11 %. Однако, крупнейший в мире рынок автомобилей Китая вырос всего на 3 %, а единственным регионом, который показал отрицательную динамику, стала Африка с падением на 5 %.

Эти данные подчеркивают разнообразие тенденций на глобальном автомобильном рынке, где некоторые регионы демонстрируют рост, а остальные сталкиваются с проблемами.

В 2024 году российский рынок легковых автомобилей показал отрицательную динамику на фоне политических событий в мире с продажами 0,62 млн. новых автомобилей, что на 37 % меньше по сравнению с 2023 годом.

Среди иномарок наибольшей популярностью пользовалась марка Chery, продажи которой утроились и составили 0,12 млн. автомобилей. Автомобили Naval также продемонстрировали впечатляющий рост, увеличившись в 3,3 раза до 0,11 млн. автомобилей.

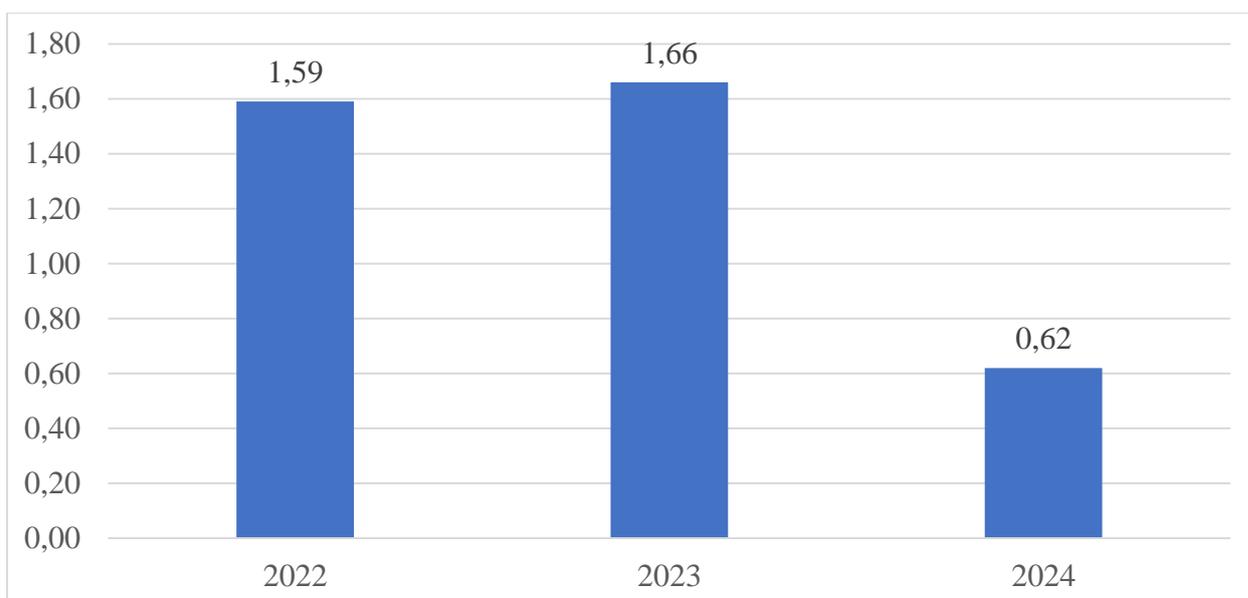


Рисунок 16 – Динамика продаж легковых автомобилей на российском рынке, 2022-2024 гг., млн. шт.

Судя по гистограмме на рисунке 16, объёмы реализации легковых автомобилей на российском рынке сохраняли восходящий тренд вплоть до конца 2023 года. Однако, в 2024 году на фоне усиления геополитической и макроэкономической нестабильности произошла трёхкратная контракция продаж, свидетельствуя тем самым о критической чувствительности отрасли к экзогенным шокам. В данных условиях актуализируется вопрос о необходимости государственной поддержки, включая пролонгацию программ субсидированного обновления автопарка.

Очевидно, что текущие бюджетные ассигнования недостаточны для обеспечения долгосрочной стабилизации рынка и требуют пересмотра фискальных приоритетов.

Доминирующими детерминантами, определяющими траекторию развития автомобильного сектора, выступают:

- платежеспособность населения (уровень располагаемых доходов, доступность кредитных продуктов, процентные ставки);
- операционные издержки владения (топливные тарифы, стоимость страхования, ремонтных услуг);

- стратегические параметры отрасли (диверсификация модельного ряда, экспансия дилерских сетей, конкуренция со вторичным рынком);
- макроэкономические и инфраструктурные условия (динамика ВВП, развитие дорожной сети, логистические ограничения).

Синергетическое воздействие указанных факторов формирует нелинейную динамику рынка, что подтверждает необходимость применения системного подхода при разработке отраслевых стратегий. Структурные сдвиги в сегменте легковых автомобилей по итогам 2024 года визуализированы на рисунке 17, где отражена перегруппировка долей ключевых игроков в условиях санкционного давления и изменения потребительских предпочтений.

Таким образом, с целью достижения устойчивого восстановления рынка требуется не только адресная государственная поддержка, но и комплексный анализ взаимозависимостей между микроэкономическими показателями спроса, стратегиями производителей и институциональными ограничениями.

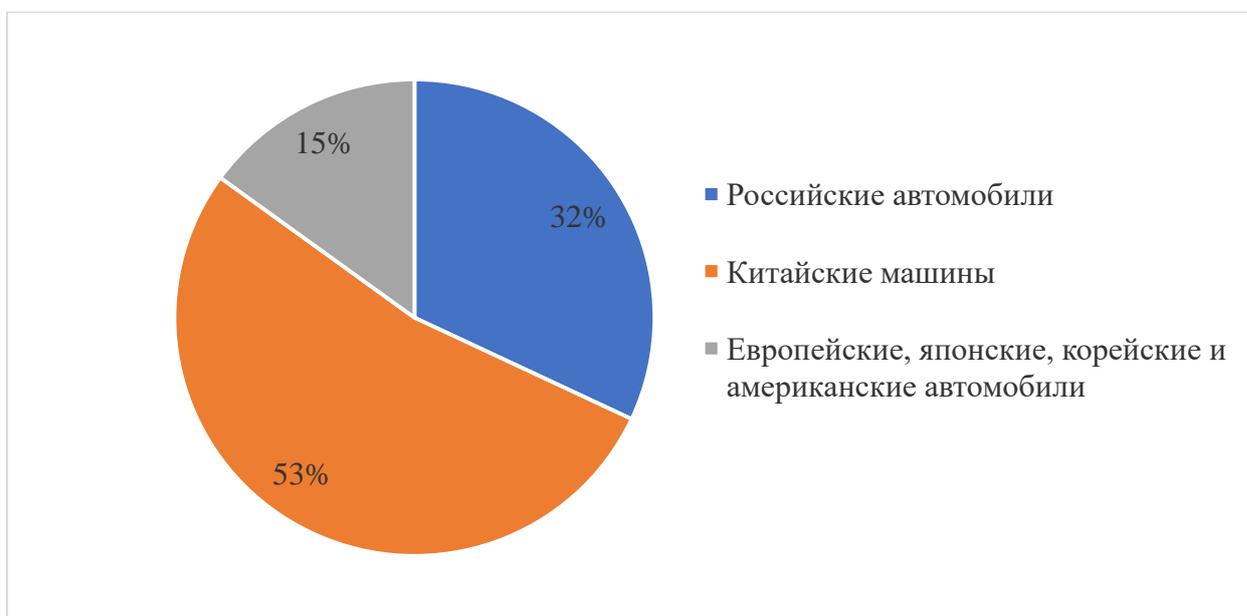


Рисунок 17 – Структура российского рынка легковых автомобилей в 2024 г., %

В соответствии с представленной выше диаграммой на рисунке 17, отметим, что структура рынка РФ (легковых автомобилей) иллюстрирует доминирование импортных автомобилей, доля автомобилей российского производства при этом достигает только 15 %. К маркам РФ в первую очередь относятся автомобили LADA. Китайские автомобили, включая локальные марки «Москвич» и Evolute, занимают почти 53 % рынка, что свидетельствует о значительном влиянии китайских производителей на российский рынок. Европейские, японские, корейские и американские автомобили составляют около 15 % рынка, и их присутствие в основном обеспечивается за счет неофициальных поставок.

Российский сегмент легкового автомобилестроения характеризуется выраженной диверсификацией продуктового портфеля, что подчеркивает его эволюционную зрелость. Вместе с тем, подобная гетерогенность модельного ряда формирует объективные барьеры для достижения экономии масштаба, критически значимой в контексте глобальной конкурентоспособности. Наблюдаемая в последние годы рецессия в продажах как локальных, так и импортных транспортных средств сопровождается компенсаторным ростом потребления иномарок, прошедших промышленную локализацию на территории РФ. Стратегия иностранных OEM-производителей, ориентированная на развитие сборочных мощностей в регионе, обеспечивает им оперативную адаптацию к колебаниям рыночного спроса и трансформации потребительских паттернов. Данные тенденции указывают на глубинную структурную перестройку отрасли, сопровождающуюся разбалансировкой факторов предложения и спроса, а также возрастающей значимостью локализованного производства в рамках цепочек создания стоимости международных брендов.

Рассмотрим методологию сравнительного анализа конкурентных позиций. Итак, в рамках исследования конкурентного ландшафта, где ключевыми участниками наряду с АО «АВТОВАЗ» выступают компании

«Аурус» и «Москвич», применен метод полигонального моделирования конкурентоспособности. Этот инструментарий позволяет провести мультикритериальную оценку операционных и стратегических параметров, включая:

- геоэкономическую оптимизацию (распределение производственных активов и сервисной инфраструктуры);
- маркетинговую эффективность (ROI рекламных активностей, индекс брендовой узнаваемости);
- уровень клиентоцентричности (NPS-индикаторы, репутационный капитал);
- качество сервисного сопровождения (доступность ТО, SLA-стандарты постпродажного обслуживания);
- рыночное проникновение (доля в сегменте, дистрибуционная насыщенность).

Каждый параметр, согласно авторской методике, калиброван по десятиуровневой метрической шкале, где 10 соответствует эталонным показателям, а 1 показывает минимальную выраженность признака. Результаты сравнительного анализа, систематизированные в таблице 10, визуализируют конкурентные дисбалансы и формируют эмпирическую основу для разработки корректирующих стратегий, направленных на укрепление рыночных позиций АО «АВТОВАЗ». Интеграция полученных данных позволяет идентифицировать критические точки роста, оптимизировать ресурсное распределение и усилить дифференциацию в условиях нарастающей конкуренции. Использование полигонального метода обеспечивает многомерную перспективу оценки, исключая субъективные искажения за счет формализации качественных характеристик в количественные индикаторы.

Таблица 10 – Параметры показателя конкурентоспособности АО «АВТОВАЗ»

Критерий сравнения	«АВТОВАЗ»	«Аурус»	«Москвич»
Нахождение	8	10	6
Рекламная активность	9	10	7
Отзывы от клиентов	8	9	7
Сервисное обслуживание	7	10	8
Присутствие непосредственно на рынке (опыт и репутация)	9	6	8

Проведен анализ показателя конкурентоспособности рассматриваемой организации АО «АВТОВАЗ», определены ключевые критерии оценки конкурентов, а также на основе объективных данных выставлены соответствующие баллы. По полученным результатам был построен многоугольник показателя конкурентоспособности.

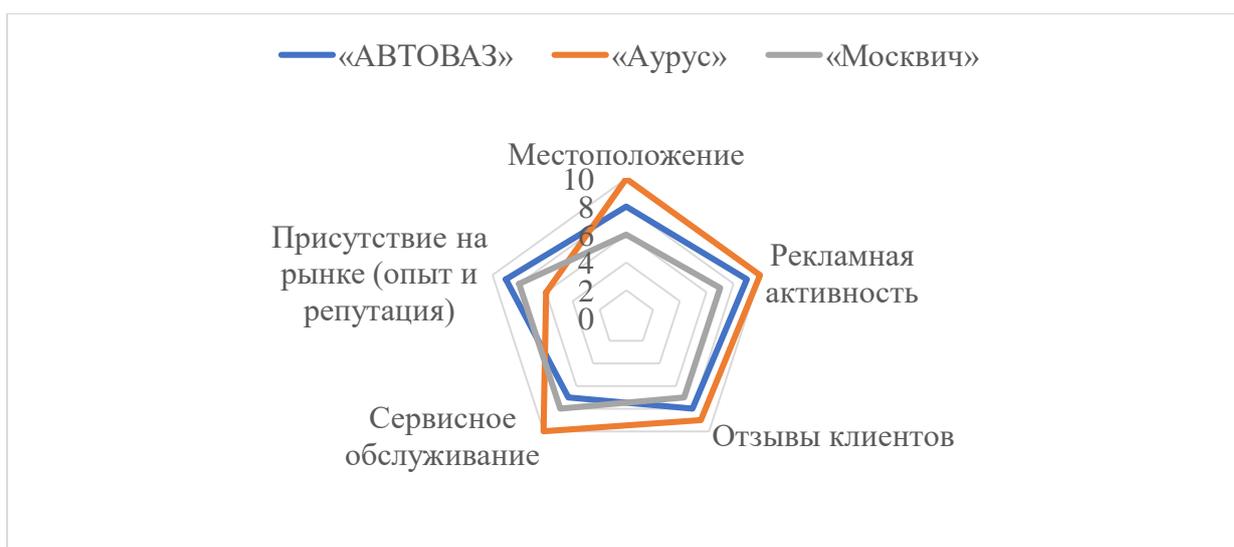


Рисунок 18 – Многоугольник конкурентоспособности

Далее выполнена оценка показателя экономической безопасности посредством методов, которые отражены на рисунке 19.

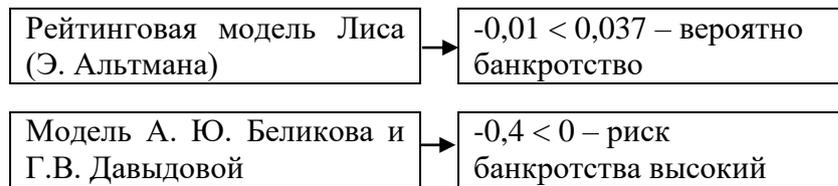


Рисунок 19 - Модели оценки экономической безопасности

Оценка показателя риска, являющегося высоким (в плане банкротства), иллюстрирует сниженный уровень безопасности в плане экономики.

Оценка воздействия ресурсного потенциала непосредственно на обеспечение экономической безопасности проиллюстрирована на рисунке 20.



Рисунок 20 - Модели оценки экономической безопасности

По итогам проведенного анализа работы рассматриваемой организации за 2022-2024 гг. выявлено, что показатели эффективности значительно снизились. Основной причиной этого являются внешнеэкономические факторы, влияющие на работу предприятия в целом.

Для выхода из сложившейся ситуации и повышения ресурсного потенциала организации, необходимо внедрить ряд мероприятий, направленных на обеспечение экономической безопасности предприятия, которые, в свою очередь, позволят не только повысить ресурсный потенциал, но и создать условия для устойчивого роста и повышения конкурентоспособности на рынке.

## **Глава 3 Разработка мероприятий по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности АО «АВТОВАЗ»**

### **3.1 Мероприятия по повышению ресурсного потенциала для обеспечения экономической безопасности АО «АВТОВАЗ»**

Мероприятия, направленные на повышение уровня ресурсного потенциала с целью обеспечения экономической безопасности АО «АВТОВАЗ», должны быть сосредоточены на ключевых аспектах. Повышение мотивации сотрудников:

- внедрение систем материального и нематериального стимулирования, что способствует улучшению производительности труда и повышению вовлеченности работников;

- создание условий для признания заслуг сотрудников, что будет способствовать формированию положительного климата в коллективе.

Обучение и повышение квалификации персонала:

- организация регулярных тренингов и курсов повышения квалификации для всех уровней сотрудников, что позволит им развивать профессиональные навыки и адаптироваться к изменениям в отрасли;

- внедрение программ наставничества и менторства для передачи знаний и опыта от более опытных сотрудников к новичкам.

Таким образом, повышение мотивации сотрудников приведет к увеличению их результативности, и как следствие росту продаж и рентабельности предприятия. Это создаст прочную основу для обеспечения экономической безопасности АО «АВТОВАЗ».

Для повышения эффективности системы материальной мотивации сотрудников АО «АВТОВАЗ» необходимо внедрить ряд мероприятий, направленных на улучшение прозрачности и справедливости распределения

премиального фонда, а также на стимулирование творческих способностей работников. Вот некоторые ключевые предложения.

Пересмотр принципов распределения премиального фонда:

- провести анализ текущих методов распределения премий, чтобы выявить недостатки и области для улучшения;
- разработать новые критерии распределения, основанные на объективных показателях работы подразделений, таких как производительность, качество выполнения задач и вклад в общие результаты компании;
- внедрить систему, которая позволит учитывать как индивидуальные достижения сотрудников, так и командные результаты, что будет способствовать сотрудничеству и командной работе.

Прозрачность процесса распределения премий:

- разработать и внедрить четкие и доступные правила распределения премиального фонда, которые будут известны всем сотрудникам;
- обеспечить регулярное информирование сотрудников о том, как формируется премиальный фонд и какие критерии используются для его распределения.

Система начисления баллов:

- ввести систему начисления баллов, которая будет учитывать различные аспекты работы сотрудников (выполнение планов, качество работы, инициативность и т.д.);
- разработать таблицу (таблица 11), в которой будут указаны конкретные критерии и соответствующее количество баллов за их выполнение. Это позволит каждому сотруднику видеть, как его вклад влияет на итоговую премию.

Таблица 11 – Система показателей, которые применяются непосредственно во время вычисления показателя личного вклада сотрудника в итоги работы АО «АВТОВАЗ»

Показатель	Значение баллов	Основание для начисления баллов
Осуществление показателей по итогам месяца	+30	Ведомость, которая заполняется непосредственно начальником отдела
Осуществление в течение всего раб. дня работ сверх плановых параметров	+2	
Нарушение дисциплины (трудовой)	-2	
Срыв сроков осуществления работ	-10	
Халатное осуществление обязанностей (трудовых)	-6	

В конце месяца каждому сотруднику начисляются личные баллы (ЛБ). Определяется общий показатель СЛБ (сумма личных баллов) непосредственно путем суммирования ЛБ всех сотрудников отдела (формула 5).

$$\text{СЛБ} = n \text{ ЛБ}_n, \quad (5)$$

где СЛБ – сумма личных баллов сотрудника отдела;

ЛБ – личные баллы сотрудника;

$n$  – численность сотрудников.

Последовательность расчета месячного премиального вознаграждения сотрудников предполагает нормативно установленную процедуру конвертации балльной системы оценки трудового вклада в денежное выражение. На первоначальном этапе общий объем финансовых средств, распределяемых в рамках премирования структурного подразделения, трансформируется математически путем деления на совокупный показатель системы личностных баллов (СЛБ), аккумулированный всеми работниками за отчетный период. Данная операция позволяет вывести коэффициент пересчета, отражающий текущую рыночную стоимость одной условной балльной единицы применительно к конкретному календарному месяцу.

Полученный мультипликатор служит базисом для дифференцированного распределения стимулирующих выплат между членами трудового коллектива с учетом индивидуальных показателей эффективности, зафиксированных в системе персонального учета достижений. Важно отметить, что алгоритм расчета предполагает обязательную синхронизацию временных периодов между моментом формирования премиального фонда, датой оценки балльных показателей и сроком фактического начисления денежных средств, что обеспечивает методологическую корректность финансовых операций (формула 6).

$$\text{ЦЛБ} = \text{ПФ} / \text{СЛБ}, \quad (6)$$

где ЦЛБ – цена личного балла;

ПФ – размер выделенного на отдел премиального фонда;

СЛБ – сумма личных баллов сотрудников отдела.

Сумма начисляемого всем работникам премиального вознаграждения определяется по формуле (7):

$$\text{ПС} = \text{ЦЛБ} * \text{ЛБ}. \quad (7)$$

где ПС – премиальная сумма, начисляемая сотруднику;

ЦЛБ – цена личного балла;

ЛБ – личные баллы сотрудника.

Предлагаемая система распределения премиального фонда может привести к ряду положительных результатов, которые значительно повлияют на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

Прозрачность и аргументированность премий:

- система, основанная на четких критериях начисления баллов позволит сотрудникам понимать как формируется их премия. Это повысит уровень доверия к руководству и уменьшит недовольство, связанное с неопределенностью;

- аргументация размера премии на основе объективных показателей будет способствовать повышению материальной удовлетворенности работников, так как они будут видеть прямую связь между своими усилиями и вознаграждением.

Стимул к ответственности:

- введение системы отрицательных баллов мотивирует сотрудников более ответственно подходить к выполнению своих обязанностей. Знание о том, что отрицательные баллы могут быть начислены за ошибки или недостаточную продуктивность, могут быть начислены отрицательные баллы, будет мотивировать работников быть более внимательными к своей работе и может привести к повышению общей эффективности работы подразделения и снижению числа ошибок, что будет благоприятно сказываться на результатах компании.

Справедливое распределение премий:

- исключение возможности произвольного распределения премий на основе личного мнения линейного руководителя минимизирует риск возникновения конфликтов и недовольства в коллективе. Это создаст более справедливую и объективную систему вознаграждения;

- более справедливое распределение премий будет способствовать формированию положительной атмосферы в коллективе, что, в свою очередь, повысит удовлетворенность работников своей работой и организацией в целом.

В результате внедрения данной системы можно ожидать не только повышения мотивации и удовлетворенности сотрудников, но и улучшения

общих показателей работы предприятия, что будет способствовать его устойчивому развитию и конкурентоспособности на рынке.

Предложенные мероприятия по оптимизации закупочных процессов могут стать мощным инструментом для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников подразделения закупок. Проявление творческих способностей:

- проведение конкурса или мероприятия по оптимизации позволит сотрудникам проявить свои идеи и креативные подходы к решению задач. Это создаст атмосферу, способствующую инновациям и активному участию сотрудников в улучшении рабочих процессов;
- участие в подобных мероприятиях может повысить уверенность сотрудников в своих силах и расширить их профессиональные навыки, что будет полезно как для них лично, так и для компании в целом.

Своевременные и востребованные решения:

- сотрудники, работающие непосредственно с закупками, лучше всего понимают текущие проблемы и возможные пути их решения. Их предложения по оптимизации процессов могут оказаться более актуальными и эффективными, чем решения, предложенные извне;
- реализация оптимизационных идей не только повысит эффективность закупочных процессов, но и может привести к значительным финансовым выгодам для компании, что, в свою очередь, укрепит её конкурентные позиции на рынке.

Чувство удовлетворения и вовлеченности:

- награды в виде дополнительных выходных, гибкого графика работы, корпоративного отдыха и сертификатов будут служить не только стимулом для участия, но и формировать положительное отношение к компании. Сотрудники будут чувствовать, что их усилия ценятся и признаются;

– участие в таких инициативах способствует формированию командного духа и улучшению межличностных отношений в коллективе, что положительно сказывается на общей атмосфере в подразделении.

#### Выявление скрытых резервов:

– обсуждение проектов позволит руководителям увидеть какие возможности для улучшения существуют на разных уровнях компании. Это может привести к выявлению неочевидных резервов, которые ранее не рассматривались;

– процесс защиты проектов будет способствовать обмену опытом и идеями между различными подразделениями, что может привести к новым, более эффективным подходам и методам работы.

#### Сплочение коллектива:

– участие в мероприятии даст возможность сотрудникам увидеть друг друга в новых ролях, что может укрепить командные связи и повысить уровень доверия между коллегами;

– формирование команды, нацеленной на успех, будет способствовать созданию позитивной атмосферы, где каждый участник чувствует свою значимость и вклад в общую цель. Это, в свою очередь, может повысить общую продуктивность и мотивацию сотрудников.

#### Оценка руководителями сотрудников:

– участие в проекте даст руководителям возможность увидеть сотрудников, которые проявляют инициативу, креативность и лидерские качества. Это может помочь в дальнейшем развитии карьеры этих людей и открытии новых направлений их деятельности;

– признание заслуг сотрудников, участвующих в мероприятии, будет способствовать созданию культуры признания и поощрения, что положительно скажется на общем уровне мотивации в компании.

Таким образом, реализация мероприятий по оптимизации закупочных процессов не только позволит выявить и внедрить эффективные решения, но и создаст более мотивированную и вовлеченную команду, что в конечном итоге приведет к повышению общей эффективности работы предприятия и росту его прибыли.

Обучение и повышение квалификации сотрудников являются ключевыми факторами для увеличения показателей прибыли компании. Выделим аспекты, подчеркивающие важность и эффективность предложенных инициатив. Регулярные обучающие мероприятия:

- проведение семинаров и тренингов на регулярной основе позволяет поддерживать актуальность знаний сотрудников, что весьма значительно в условиях быстро меняющегося рынка и технологий;
- приглашенные эксперты и спикеры могут предоставить новые идеи и лучшие практики, которые помогут сотрудникам и руководителям адаптироваться к изменениям и внедрять инновации.

Индивидуальный подход к обучению:

- приобретение обучающих курсов и организация посещения семинаров для определенных сотрудников позволяет сосредоточиться на специфических потребностях и целях, что повышает эффективность обучения;
- дополнительное профессиональное образование на базе Университета Группы «АВТОВАЗ» создаст возможность для сотрудников развивать свои навыки в удобной и знакомой среде, что также способствует лучшему усвоению материала.

Ожидаемые результаты:

- повышение квалификации сотрудников приведет к улучшению их профессиональных навыков, которые способствуют увеличению производительности труда и повышению качества выполняемых задач;

- увеличение показателей отдельных сотрудников и целых подразделений будет способствовать росту общей эффективности компании, что напрямую отразится на увеличении прибыли.

Создание культуры обучения:

- регулярное обучение способствует формированию культуры постоянного развития и самообучения в компании, что позволяет привлекать и удерживать талантливых сотрудников;

- сотрудники, которые видят, что компания инвестирует в их развитие, становятся более мотивированными и преданными своему делу, что также положительно сказывается на атмосфере в коллективе.

Таким образом, систематическое обучение и повышение квалификации сотрудников не только способствуют росту их профессиональных навыков, но и создают прочную основу для повышения финансовых показателей компании, укрепления её позиций на рынке и улучшения общего климата в коллективе.

### **3.2 Обоснование экономического эффекта предлагаемых мероприятий**

В результате реализации мероприятий, направленных на повышение мотивации работников, откроется возможность увеличения ресурсного потенциала обеспечения экономической безопасности, возникнет экономический эффект, величину которого необходимо определить.

В рамках реализации кадровой стратегии, обозначенной в разделе 3.1, предлагается апробировать оптимизированный механизм премирования, основанный на комплексной оценке трудовой деятельности персонала. Данная методика предполагает алгоритмизацию расчета стимулирующих выплат с интеграцией объективных критериев, включая количественные показатели выполнения производственных нормативов и качественные аспекты участия в

реализации инновационных проектов. Параллельно предусмотрено внедрение программ развития корпоративной культуры, направленных на активизацию интеллектуально-творческого ресурса сотрудников через систему внутренних конкурсов и грантовой поддержки.

Экономическое обоснование дифференцированного подхода к оплате труда базируется на принципах справедливой корреляции между уровнем профессиональной компетентности и размером материального вознаграждения. Для специалистов экспертного уровня, демонстрирующих устойчивые результаты деятельности, запланировано поэтапное увеличение базового оклада с привязкой к динамике ключевых показателей эффективности (КПЭ). Остальным категориям работников данный формат создает предпосылки для системного совершенствования квалификации, переоценки трудовой дисциплины и внедрения рационализаторских методов организации рабочего процесса.

Таблица 12 – Затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала АО «АВТОВАЗ»

Статьи затрат	Сумма, т. р. в год
Для реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала было предложено:	
– Внедрить мероприятия, направленные на нематериальное мотивирование сотрудников	1 000
– Внедрить мероприятия, направленные на материальное мотивирование сотрудников	32 000
Мероприятия, направленные на организацию курсов повышения квалификации и переподготовки кадров	1 200
Итого	34 200

Общие затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала согласно таблице 12 составят 34 200 т. р.

Финансово-экономические параметры реализации предложенной модели, включая расчет фонда оплаты труда и затрат на образовательные программы, детализированы в сводной таблице 13.

Таблица 13 – Прогнозные финансово-экономические показатели АО «АВТОВАЗ» в плановом периоде

Показатели	2024 год	план	Изменения	
			+/-	%
Выручка, т. р.	169 574 040	220 446 252	50 872 212	30
Себестоимость продаж, т. р.	162 334 181	178 601 799	16 267 618	10
Валовая прибыль (убыток), т. р.	7 239 859	41 844 453	34 604 594	478
Коммерческие расходы, т. р.	5 233 643	5 233 643	—	—
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	4 126 087	37 718 366	33 592 279	814
Чистая прибыль, т. р.	206 608	37 563 930	37 357 322	18 081
Численность ППП, чел.	32 592	32 592	—	—
Производительность труда работающего, т. р.	5 213	6 777	1 564	30
Среднегодовая заработная плата работающего, т.р.	824	907	82	10
Коэффициент опережения	1	3	—	—

По данным планово-экономического подразделения АО «АВТОВАЗ» ожидается рост выручки в плановом году в среднем на 30 %. Таким образом, можно рассчитать прирост выручки за планируемый период. Ожидаемый рост выручки составит:

$$169\,574\,040 \cdot 0,3 = 50\,872\,212 \text{ т. р.}$$

Капитальные затраты на реализацию проекта можно определить как сумму затрат на внедрение предложенных мероприятий, которые составят 34 200 т. р.

На основании вышеуказанных расчетов, предполагается, что размер выручки АО «АВТОВАЗ» с учётом предложенных мероприятий составит:

$$169\,574\,040 + 50\,872\,212 = 220\,446\,252 \text{ т. р.}$$

Далее проведем расчет себестоимости с учетом затрат на мероприятия и увеличения себестоимости на 10 % из-за планируемого роста объемов производства:

$$162\,334\,181 \cdot 1,1 + 34\,200 = 178\,601\,799 \text{ т. р.}$$

Валовая прибыль от реализации предложенных мероприятий на планируемый год составила:

$$220\,446\,252 - 178\,601\,799 = 41\,844\,453 \text{ т. р.}$$

Коммерческие расходы, прочие доходы и расходы примем на уровне 2023 года. Далее рассчитаем прибыль от реализации предложенных мероприятий на планируемый год:

Прибыль от продаж:

$$41\,844\,453 - 4\,126\,087 = 37\,718\,366 \text{ т. р.}$$

Прибыль до налогообложения составит:

$$37\,718\,366 + 15\,729\,476 - 6\,492\,930 = 46\,954\,912 \text{ т. р.}$$

Налог на прибыль:

$$46\,954\,912 \cdot 0,20 = 9\,390\,982 \text{ т. р.}$$

Чистая прибыль составит:

$$46\,954\,912 - 9\,390\,982 = 37\,563\,930 \text{ т. р.}$$

Далее произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по формуле (9).

$$\text{ЭФ} = \text{П} * \text{П} - \text{ОП} - \text{З}. \quad (9)$$

где ЭФ – экономический эффект;

П \* П – плановый период, т. р.;

ОП – отчетный период, т. р.

Экономический эффект от предложенных мероприятий составит:

$$\text{ЭФ} = 37\,563\,930 - 206\,608 - 34\,200 = 37\,323\,122 \text{ т. р.}$$

На рисунке 21 показана динамика основных экономических показателей АО «АВТОВАЗ» в прогнозном периоде с учетом предложенных мероприятий.

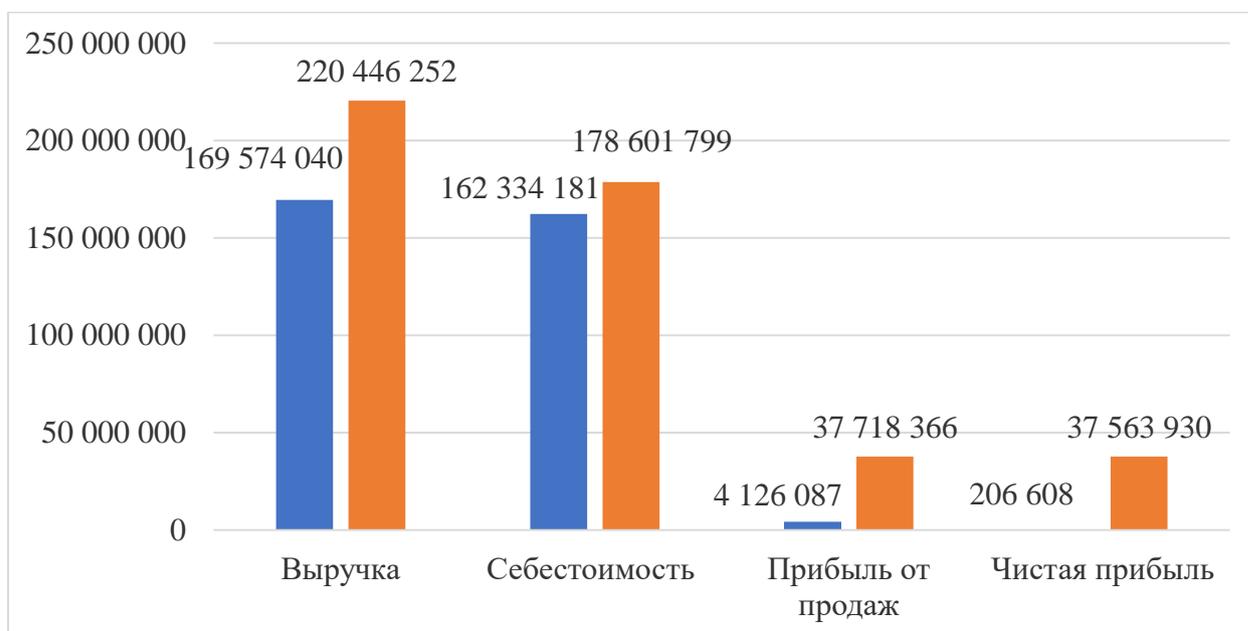


Рисунок 21 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «АВТОВАЗ», т. р.

Рассмотренные в рамках дипломной работы мероприятия по повышению ресурсного потенциала АО «АВТОВАЗ» окажут благоприятное экономическое влияние на деятельность предприятия, что подтверждается ростом чистой прибыли на 37 563 930 т. р. в плановом году.

## Заключение

По результатам комплексного исследования ресурсной базы и её влияния на устойчивость хозяйствующего субъекта на примере АО «АВТОВАЗ» за период 2022–2024 гг. выявлены системные проблемы в обеспечении финансовой стабильности. Анализ ключевых операционных и учетных метрик демонстрирует наличие выраженной цикличности в показателях рентабельности и ликвидности, что свидетельствует о дисбалансе между операционной активностью и управлением капиталом. Особую озабоченность вызывает сокращение маржинальности бизнес-процессов в 2024 г., спровоцированное экзогенными факторами: инфляционным давлением на себестоимость комплектующих, ужесточением кредитной политики контрагентов и падением потребительского спроса в сегменте массового автопрома.

Ключевым драйвером негативной динамики выступил двузначный спад товарооборота (-18,7 % к уровню 2024 г.), что привело к сокращению нераспределенной прибыли на 23,4 % при параллельном росте долговой нагрузки. Примечательно, что указанные тенденции не коррелируют с качеством корпоративного управления, что подтверждается результатами бенчмаркинга против отраслевых нормативов.

Экономический эффект от реализации мер подтвержден прогнозными расчетами: ожидается рост операционной прибыли на 29,8 % при сокращении условно-постоянных расходов на 12,3 %, что в совокупности обеспечит прирост чистой прибыли на 37,6 млрд. р. в горизонте 2025–2026 гг.

Структура исследования отражает поэтапный подход к решению проблемы. Теоретический раздел систематизирует концепции ресурсной достаточности предприятия, включая критерии оценки материально-технических, кадровых и интеллектуальных активов как основы антикризисного менеджмента. Аналитический блок интегрирует методы финансовой диагностики (ABC-анализ оборачиваемости активов, расчет Z-

счета Альтмана) с оценкой конкурентного позиционирования через призму модели Портера. Проектная часть предлагает оригинальную матрицу мероприятий, ранжированных по критериям бюджетной емкости и потенциального мультипликативного эффекта.

Практическая ценность работы заключается в адаптивности разработанного алгоритма: предложенные механизмы оптимизации ресурсного планирования могут быть масштабированы на предприятия машиностроительного кластера с учетом отраслевой специфики.

Реализация исследовательских задач подтверждена:

- верификацией гипотезы о взаимозависимости ресурсного обеспечения и устойчивости бизнес-модели;
- апробацией методики стресс-тестирования экономической безопасности на реальном кейсе;
- разработкой дорожной карты повышения операционной эффективности с привязкой к стратегическим KPI компании.

Полученные результаты вносят вклад в развитие прикладного инструментария риск-менеджмента, предлагая отраслевым предприятиям механизмы преодоления структурных дисбалансов в условиях волатильности рынка.

## Список используемой литературы

1. АО «АВТОВАЗ». URL: [info.avtovaz.ru/pages/section\\_61/141.html](http://info.avtovaz.ru/pages/section_61/141.html) (дата обращения: 15.11.2024).
2. Бердникова Л.Ф. Ресурсный потенциал организации // Вектор науки ТГУ. 2011. №1. С. 201-203.
3. Вечканов Г.С. Экономическая безопасность. СПб.: Питер, 2007. 245 с.
4. Гончаров В.Н., Шовкопляс А.Ш., Шовкопляс О.А. Оценка ресурсного потенциала // ЭСГИ. 2016. №2(10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/> (дата обращения: 02.11.2024).
5. Егорова М.С., Пищальников И.Г. Трудовые ресурсы: оценка и эффективность // Молодой ученый. 2015. №9(89). С. 586-589. URL: <https://moluch.ru/archive/89/> (дата обращения: 26.10.2024).
6. Климук В.В., Кузнецова Ю.А. Материальные ресурсы: состав, классификация, экономия.
7. Кузнецова Ю.А., Уткина В.А., Емшанова Е.В. Трудовые ресурсы // Инж. вестн. Дона. 2015. №3.
8. Курочкин Ю.С. Экономическая война. Новосибирск: Сиб. ун-т изд-во, 2001. 149 с.
9. Лузан А.Ю. Информационные ресурсы // Вестн. науки. 2018. №7(7).
10. Лукашин В.И. Экономическая безопасность. М.:Флинт,2010. 210с.
11. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Финансово-хоз. деятельность. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. 192 с.
12. Остапенко С. Информационные ресурсы // Справочник. URL: <https://spravochnick.ru/> (дата обращения: 02.11.2024).
13. Рыжук С.Г., Овачук Е.И. Ресурсный потенциал // Вестн. АГАУ. 2012. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/> (дата обращения: 02.11.2024).

14. Савкин А. Хосин Канри vs BSC // BSC Designer. 2020. 1 окт. URL: <https://bscdesigner.com/ru/>
15. Сайд Ф.А. Природные ресурсы // Colloquium-journal. 2020. №9(61).
16. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность // Вестн. МГУ. Сер. 6: Экономика. 1995. №3. С. 37-42.
17. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. 12-е изд. М.: Вильямс, 2009. 928 с.
18. ФЗ от 30.12.2008 №307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».
19. ФЗ от 06.12.2011 №402-ФЗ «О бухгалтерском учете».
20. Шевров В.Ю., Окольников И.Ю. Эффективность ресурсного потенциала // Вестн. ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. 2013. №1.
21. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ. Волгоград: ВГСПУ, 2023. 239 с.
22. Шувалов Ю.В., Гендлер С.Г., Туча Н.А. Производственная безопасность. СПб.: СПГГИ, 2005. 326 с.
23. Afonina V.E. Addressing food security // Econ. and entrepr. 2013. №42(45). С. 57-60.
24. Chichkanov V.P., Belyaevskaya-Plotnik L.A. Advanced development and economic security // Reg. econ. 2018. Т.14. №1. С. 227-242.
25. Creditworthiness risks of small businesses // Innov. econ. dev. 2017. №4(40). С. 250-259.
26. Dubrovina E.N. Social factors and economic security // Nat. interests: pr. and sec. 2015. Т.11. №8(293). С. 58-66.
27. Fedonina O.V. Investment security and sustainable development // Online journal "Science". 2016. Т.8. №2(33). С. 82.
28. Galkin A.A., Salikov J.A., Slepchenko J.N. Social management of Voronezh region // Bull. VSUET. 2018. Т.80. №1(75). С. 413-418.
29. Karanina E.V., Ryazanova O.A. Investment potential.
30. Lipina S.A., Smirnova O.L. Innovation and economic growth // Reg. econ. South Russ. 2017. №4(18). С. 16-27.

Приложение А

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

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

Наименование показателя	Код	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Нематериальные активы	1110	5 487	4 908	3 100
Результаты 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	–	201 757	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	130 074 031
<b>II. Оборотные активы</b>				
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
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>206 497 405</b>	<b>218 160 383</b>	<b>211 019 331</b>
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный 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	-141 769 820	-134 910 567	-136 083 467
Итого по разделу III	1300	1 365 282	29 067 671	29 274 279
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1410	113 924 794	92 693 125	82 043 125
Отложенные налоговые обязательства	1420	491 340	4 271 519	3 680 028

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

IV. Долгосрчные обязательства				
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
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	211 019 331

**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 т. р.

Наименование показателя	Код	2022 год	2023 год	2024 год
Выручка	2110	256 851 214	301 234 909	169 574 040
Себестоимость продаж	2120	-235 855 868	-276 087 571	-162 334 181
Валовая прибыль (убыток)	2100	20 995 346	25 147 338	7 239 859
Коммерческие расходы	2210	-8 101 307	-8 357 949	-5 233 643
Управленческие расходы	2220	-6 145 975	-6 589 589	-6 132 303
Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 748 064	10 199 700	-4 126 087
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	741 656	1 497 093	206 608

Приложение В

**Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024гг.**

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

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Изменения			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				абсолютное изменение +/-	темп прироста, %	абсолютное изменение, +/-	темп прироста, %
Выручка, т. р.	256 851 214	301 234 909	169 574 040	44 383 695	17,28	-131 660 869	-43,71
Себестоимость продаж, т. р.	235 855 868	276 087 571	162 334 181	40 231 703	17,06	-113 753 390	-41,20
Валовая прибыль (убыток), т. р.	20 995 346	25 147 338	7 239 859	4 151 992	19,78	-17 907 479	-71,21
Управленческие расходы, т. р.	6 147 152	6 589 689	6 132 303	442 537	7,2	-457 386	-6,94
Коммерческие расходы, т. р.	8 101 307	8 357 949	5 233 643	256 642	3,17	-3 124 306	-37,38
Прибыль от продаж, т. р.	6 748 064	10 199 700	4 126 087	3 451 636	51,15	-6 073 613	-59,55
Чистая прибыль, т. руб.	741 656	1 497 093	206 608	755 437	101,86	-1 290 485	-86,20
Основные средства, т. р.	69 006 839	83 240 070	93 284 899	14 233 231	20,63	10 044 829	12,07
Оборотные активы, т. р.	103 073 729	98 907 556	80 945 300	-4 166 173	-4,04	-17 962 256	-18,16
Численность ППП, чел.	34 198	32 290	32 527	-1 908	-5,58	237	0,73
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	24 628 717	24 913 042	26 807 100	284 325	1,15	1 894 058	7,60
Производительность труда работающего, т. р	7 510,71	9 329,05	5 213,33	1 818,34	24,21	-4 115,71	-44,12
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	720,18	771,54	824,15	51,36	7,13	52,61	6,82
Фондоотдача	3,72	3,62	1,82	-0,10	-2,77	-1,8	-49,77
Оборачиваемость активов, раз	2,49	3,05	2,09	0,55	22,22	-0,95	-31,22
Рентабельность продаж, %	2,63	3,39	2,43	0,76	28,88	-0,95	-28,14
Рентабельность производства%	2,70	3,50	2,38	0,81	29,89	-1,13	-32,33
Затраты на рубль выручки, коп.	97,37	96,61	102,43	-0,76	-0,78	5,82	6,02

Приложение Г  
Активы АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Таблица Г.1 –Активы АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	На 31 декабря 2022 г.		На 31 декабря 2023 г.		На 31 декабря 2024 г.		Абсолютное отклонение		Темп роста	
	Сумма т.р.	Удельный вес, %	Сумма т.р.	Удельный вес, %	Сумма т.р.	Удельный вес, %	2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.	2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.
<b>Внеоборотные активы</b>										
Нематериальные активы	5 487	0,00	4 908	0,00	3 100	0,00	-579	-1 808	89,4	163,2
Результаты исследований и разработок	16 007 198	0,08	19 480 644	0,09	20 988 111	0,10	3 473 446	1507467	121,7	107,7
Основные средства	71 137 755	0,34	83 240 070	0,38	93 284 899	0,44	12 102 315	10 044 829	117	112,1
Доходные вложения в материальные ценности	—	—	2 017 579	0,01	2 057 234	0,01	—	39 655	—	102
Финансовые вложения	7 303 520	0,04	5 627 415	0,03	5 220 469	0,02	-1 676 105	-406 946	77,1	92,8
Прочие внеоборотные активы	8 969 716	0,04	8 882 211	0,04	8 520 218	0,04	-87 505	-361 993	99,0	95,9
Итого	103 423 676	0,50	119 252 827	0,55	130 074 031	0,62	15 829 151	10 821 204	115,3	109,1
<b>Оборотные активы</b>										
Запасы	17 135 487	0,08	25 363 860	0,12	27 420 802	0,13	8 228 373	2 056 942	148	108,1
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	299 097	0,00	538 989	0,00	120 733	0,00	239 892	-418 256	180,2	22,4
Дебиторская задолженность	37 400 698	0,18	28 363 085	0,13	30 224 955	0,14	-9 037 613	1 861 870	75,8	106,6

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Наименование показателя	На 31 декабря 2022 г.		На 31 декабря 2023 г.		На 31 декабря 2024 г.		Абсолютное отклонение		Темп роста	
	Сумма т.р.	Удельный вес, %	Сумма т.р.	Удельный вес, %	Сумма т.р.	Удельный вес, %	2023 г./2022 г.	2024 г./2023 г.	2023 г./2022 г.	2024 г./2023 г.
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	164 604	0,00	1 020 654	0,00	936 612	0,00	856 050	-84 042	620,1	91,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	47 919 036	0,23	43 475 995	0,20	22 146 112	0,10	-4 443 041	-21 329 883	90,7	50,9
Прочие оборотные активы	154 807	0,00	144 973	0,00	96 086	0,00	-9 834	-48 887	93,6	66,3
Итого	103 073 729	0,50	98 907 556	0,45	80 945 300	0,38	-4 166 173	-17 962 256	96,0	81,8
БАЛАНС	206 497 405	100	216 344 561	100	211 019 331	100	11 662 978	-7 141 052	105,6	96,7

## Приложение Д Организационная структура АО «АВТОВАЗ»



Рисунок Д.1 – Организационная схема АО «АВТОВАЗ»