

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**

**«Высшая школа экономики и управления»**

**Кафедра «Экономическая безопасность»**

**ВКР ПРОВЕРЕН**

Рецензент,

/ К.В. Генералов /

«30» июня 2021 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., профессор

/ А.В. Карпушкина /

«28» июня 2021 г.

Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности  
предприятия (на примере «ПАО» ММК)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 515. ВКР**

(код направления/специальности, год, номер студенческого )

**Консультант, должность**

/ \_\_\_\_\_ /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Руководитель ВКР** к.т.н., д.п.н., проф.

/ Лихолетов В.В. /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г.

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Автор**

студент группы ВШЭ – 515

\_\_\_\_\_ / Мальшев Е.Э. /

«25» июня 2021 г.

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Нормоконтролер,** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / Курьшова Е.В. /

«28» июня 2021 г.

**Челябинск 2021**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»  
«Высшая школа экономики и управления»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/А.В. Карпушкина /

«10» мая 2021 г.

## ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

*Малышева Евгения Эдуардовича*

\_\_\_\_\_  
Фамилия Имя Отчество

Группа ВШЭУ-515

1 Тема выпускной квалификационной работы

*Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия*

\_\_\_\_\_  
Утверждена приказом ректора ЮУрГУ от 24.05.2021 № 714-13/12

2 Срок сдачи студентом законченной ВКР 25.06.2021

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе

1) Федеральный закон от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ (ред. От 08.02.2020) «О безопасности»

2) Федеральный закон от 26.10.2002 г. №127-ФЗ (ред. От 24.04.2020) «О несостоятельности (банкротстве)»

3) Указ президента РФ от 21.01.2020 г. №20 «Об утверждении доктрины о продовольственной безопасности РФ

4) Указ президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О стратегии экономической

---

безопасности Российской Федерации на период до 2030 г.»

---

---

#### 4 Перечень подлежащих разработке вопросов

1. Теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности предприятия
  2. Анализ системы экономической безопасности в организации ПАО «ММК» и пути её совершенствования
  3. Разработка мер по совершенствованию системы экономической безопасности предприятия
- 

#### 5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

1. Титульный лист
  2. Практическая значимость
  3. Цель и задачи исследования
  4. Объект и предмет исследования
  5. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия
  6. Структура управления ПАО «ММК»
  7. Динамика выручки металлургических компаний в 2008-2018 г.
  8. Результаты деятельности ПАО «ММК» за период 2011-2019 г.
  9. Оценка вероятности банкротства предприятия ПАО «ММК»
  10. Риски финансового состояния ПАО «ММК»
  11. Структура отдела экономической безопасности
  12. Уровни рисков ПАО «ММК»
  13. SWOT – анализ внешних и внутренних факторов ПАО «ММК»
  14. Резервы предприятия, увеличение рентабельности
  15. Спасибо за внимание
- 

Общее количество иллюстраций 15

6 Дата выдачи задания 10.05.2021

Руководитель,  
профессор, к.т.н., д.п.н. \_\_\_\_\_ / Лихолетов  
В.В. /  
*степень, звание* */личная подпись/*

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ / Малышев Е.Э. /  
*/личная подпись/*

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметки о выполнении руководителя
Выбор темы ВКР	10.05.2021	Выполнено
Получения задания на ВКР	10.05.2021	Выполнено
Сбор и систематизация литературных источников	11.05 – 15.05	Выполнено
Подготовка раздела 1 ВКР	15.05-18.05	Выполнено
Подготовка раздела 2 ВКР	18.05-24.05	Выполнено
Подготовка раздела 3 ВКР	26.05-08.06	Выполнено
Подготовка выводов и заключения	14.06.21	Выполнено
Подготовка иллюстративного материала и доклада	15.06.2021	Выполнено
Оформление ВКР, нормаконтроль	18.05-25.06	Выполнено
Сдача ВКР на кафедре	25.06.2021	Выполнено
Ознакомление с отзывом руководителя	25.06.2021	Выполнено
Ознакомление с рецензией	30.06.2021	Выполнено
Защита ВКР	6.07.2021	

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ /Лихолетов В.В. /  
*/личная подпись/*

Студент \_\_\_\_\_ / Малышев Е.Э. /  
*/личная подпись/*

## АННОТАЦИЯ

Мальшев Е.Э. Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия (на примере ПАО «ММК»). Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 515, 2021, 76 с., 23 табл., 2 рис., 15 ил., библиогр. список – 36 наим.

Выпускная квалификационная работа посвящена оценке эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия (на примере ПАО «ММК»).

Работа состоит из введения, трёх разделов и заключения. Первый раздел включает в себя изучение теоретических аспектов работы. В нём рассмотрены понятия экономической безопасности и необходимость её обеспечения на предприятии, а также основные подходы и способы обеспечения экономической безопасности предприятия. Во втором разделе проведена оценка финансового состояния, включающая анализ хозяйственной деятельности предприятия, рассчитаны абсолютные и относительные показатели, намечены мероприятия по укреплению его финансовой устойчивости и повышению экономической безопасности. Третий раздел посвящен разработке мер по совершенствованию системы экономической безопасности предприятия.

Каждый раздел состоит из параграфов, детально описывающих определённые сферы и содержащих выводы о проделанных этапах работы.

В заключении подводятся итоги по выполненной выпускной квалификационной работе.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
1.1 Понятие экономической безопасности и необходимость ее обеспечения на предприятии.....	11
1.2 Подходы и способы обеспечения экономической безопасности предприятия .....	19
1.3 Методы оценки эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности .....	27
1.4 Состояние мирового и российского рынка черной металлургии.....	32
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ ПАО «ММК» И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	39
2.1 Техничко-экономическая характеристика организации ПАО «ММК».....	39
2.2 Анализ системы экономической безопасности предприятия ПАО «ММК» .....	47
2.3 Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия .....	61
3 РАЗРАБОТКА МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ММК» .....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	86
Приложение А .....	86
Приложение Б .....	87
Приложение В .....	89
Приложение Г .....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В условиях рыночной экономики предприятия функционируют в условиях неопределенности, непредсказуемости. Длительный и глубокий экономический кризис в нашей стране вызвал много непредсказуемых опасностей и угроз для различных сфер бизнеса. На развитие предпринимательства влияют еще и такие факторы, как нестабильная политическая и социально-экономическая ситуация в стране, несовершенное коммерческое законодательство, криминализация общества, коррупция, мошенничество и т.д. Все это резко обострило проблему обеспечения экономической безопасности предприятия. Кроме того, кризисные условия развития экономики, рост количества убыточных предприятий, и высокий уровень банкротства побуждают к поиску путей повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования, обеспечение их стабильного функционирования. Одним из таких направлений является обеспечение экономической безопасности предприятия.

Обеспечение экономической безопасности предприятия – это процесс реализации функциональных составляющих экономической безопасности с целью предотвращения возможных ущербов и достижения максимального уровня экономической безопасности в настоящее время и в будущем.

Повышение уровня экономической безопасности финансово-хозяйственной деятельности требует создания в организации собственной системы экономической безопасности, которая состоит из множества взаимозависимых элементов, которые обеспечивают безопасность деятельности предприятий и достижение ими целей бизнеса. Система экономической безопасности предприятия является комплексной и должна быть ориентирована на обеспечение безопасности разных подразделений и сфер деятельности: информационной, кадровой, научно-технической, физической, экологической, техногенной безопасности и т.д.

Основой организации, планирования и осуществления практических действий всей системы обеспечения экономической безопасности являются анализ концепции угрозы, оценка характера реальных и потенциальных внутренних и внешних опасностей и угроз, кризисных ситуаций, а также прочих неблагоприятных факторов. Система реальных и потенциальных угроз не является постоянной, и такие угрозы могут появляться и исчезать, нарастать и уменьшаться, при этом будет изменяться и их значимость для экономической безопасности.

Таким образом, в деятельности организации необходима регулярная оценка рисков, угроз, текущего состояния различных уровней безопасности для построения эффективной системы экономической безопасности предприятия, что обуславливает актуальность исследования.

Целью исследования является оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия.

Объект исследования – состояние экономической безопасности предприятия ПАО «ММК».

Предмет исследования – подходы и способы обеспечения экономической безопасности, методы оценки эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие экономической безопасности и необходимость ее обеспечения на предприятии;
- проанализировать подходы и способы обеспечения экономической безопасности;
- систематизировать методы оценки эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности;
- дать технико-экономическую характеристику организации ПАО «ММК»;
- выполнить анализ системы экономической безопасности предприятия ПАО «ММК»;
- оценить эффективность мероприятий по обеспечению



экономической безопасности предприятия;

– разработать меры по совершенствованию системы экономической безопасности предприятия ПАО «ММК».

Теоретической основой исследования явились нормативно-правовые акты Российской Федерации в области обеспечения экономической безопасности, учебная экономическая и правовая литература, материалы периодической печати, интернет-публикации, статистическая отчетность, официальные сайты государственных органов исполнительной власти РФ. В работе была широко использована современная литература по проблемам экономической безопасности и способам ее обеспечения в отечественной практике авторов Грунина О. А., Ефимова В. В., Козаченко А. В., Пономарева В. П., Ляшенко А. Н., Кузнецова Е.И., Лелюхина С.Е., Коротченкова А.М., Данилова У.В. и других.

Методами исследования являются анализ научной литературы и интернет-публикаций по теме исследования, синтез и систематизация данных исследования, классификация, обработка статистических данных, их обобщение и прогнозирование.

Практическая значимость работы заключается в оценке эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия и разработке мер по совершенствованию системы экономической безопасности на примере ПАО «ММК».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие экономической безопасности и необходимость ее обеспечения на предприятии

Безопасность представляет собой сложную систему по противодействию внешним и внутренним факторам, оказывающим дестабилизирующее влияние на среду функционирования или подрывающим, например, существующее государственное устройство в стране, осложняющим функционирование органов государственной власти, нарушающим общественную стабильность и т.д.

Безопасность – понятие, которое сопровождает человека на протяжении всей его жизни и в разных видах его деятельности. Как понятие безопасность противоположно понятию-антониму «опасность»; иными словами, безопасность можно рассматривать как отсутствие опасности.

В нормативных актах определение безопасности как «состояния защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз» впервые было сформулировано в Федеральном законе «О безопасности» от 05.03.1992 № 2446-1 (утратил силу). Но уже в изданном позднее Федеральном законе от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности» определение безопасности не приведено.

Большинство авторов под безопасностью понимают состояние, при котором отсутствуют опасности или предотвращаются угрозы опасности для существования и развития объекта. Угроза с точки зрения безопасности – это совокупность факторов и условий, способствующих реализации опасности для конкретного объекта в определенный момент или интервал времени.

Говоря о безопасности в целом, можно утверждать, что она вбирает в себя такие виды безопасности, как личная, национальная, социальная, политическая,

экологическая, информационная, международная и т.п. При этом следует отметить, что одним из важнейших видов безопасности является экономическая безопасность, которая призвана обеспечивать противодействие вызовам и угрозам, направленным на подрыв именно национальной, региональной экономики.

Существует множество определений экономической безопасности, с вытекающим разбором ее факторов и угроз, при этом существуют также и различные подходы к определению понятия экономической безопасности.

Рассмотрим определение понятия «экономическая безопасность предприятия (фирмы)».

Автор Е.Л. Олейникова определяет экономическую безопасность предприятия как состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем» [19, с. 138].

В это определение входит трудно определяемая величина – эффективность использования корпоративных ресурсов.

Справочник «Стратегии бизнеса» в редакции Г.Б. Клейнера содержит следующее определение: «экономическая безопасность предприятия (фирмы) – это такое состояние данного хозяйственного субъекта, при котором жизненно важные компоненты структуры и деятельности предприятия характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений» [24, с. 288].

Данное определение слишком формально определяет состояние предприятия и не содержит обоснования причин нежелательных изменений.

В.И. Ярочкин определяет экономическую безопасность предприятия как организованную совокупность специальных органов, служб, средств, методов и мероприятий, которые обеспечивают защиту жизненно важных интересов личности, предприятия, государства от внутренних и внешних угроз [36, с. 42].

Недостатком такого определения является то, что проблемы экономической безопасности предприятия сведены только к защите коммерческой тайны, что

свидетельствует об упрощенном подходе к рассмотрению сущности проблемы.

Авторы А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко дают следующее определение: «экономическая безопасность предприятия – это мера гармонизации во времени и пространстве экономических интересов предприятия с интересами связанных с ним субъектов внешней среды, действующих вне предприятия [14, с. 12].

В качестве недостатка этого определения следует отметить то, что оно не учитывает влияние внутренних угроз, не отражает перспективу развития предприятий.

В. И. Соснин определяет экономическую безопасность предприятия как степень защищенности жизненно важных и законных интересов предприятия от внутренних и внешних врагов, проявляющихся в разных противоправных формах. При этом защищенность обеспечивают стабильное развитие предприятия в соответствии с его статусными целями [23, с. 45].

В данном определении защита экономических интересов сводится к защите информации, которая содержит коммерческую тайну.

Авторы Н. В. Манохина, М. В. Попов, Н. П. Колядин, И. Э. Жадан дают следующее определение: «экономическая безопасность предприятий – это система, которая обеспечивает мобилизацию и наиболее оптимальное управление ресурсами предприятия с целью обеспечения его устойчивого функционирования, активного противостояния негативным воздействиям окружающей среды [34, с. 11]. При этом можно отметить недостаток определения в том, что оно не учитывает влияния внутренних угроз.

Таким образом, анализируя различные определения экономической безопасности предприятия, можно выделить общие черты в терминологии:

- защищенность структур предприятия;
- противостояние угрозам внешней среды;
- стремление к устойчивому состоянию предприятия.

Обзор определений термина «экономическая безопасность» представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Обзор определений термина «экономическая безопасность» в трудах различных авторов

Авторы	Определение экономической безопасности	Цель экономической безопасности
Е. Л. Олейникова	Состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия	Предотвращение угроз и обеспечение стабильного функционирования предприятия
Справочник «Стратегии бизнеса» (ред. Г. Б. Клейнера)	Состояние хозяйственного субъекта, при котором его жизненно важные компоненты структуры характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений	Высокая степень защищенности от нежелательных изменений
В. И. Ярочкин	Организованная совокупность специальных органов, служб, средств, методов и мероприятий, которые обеспечивают защиту жизненно важных интересов личности, предприятия, государства от внутренних и внешних угроз	Защита жизненно важных интересов субъектов от внутренних и внешних угроз
А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко	Мера гармонизации во времени и пространстве экономических интересов предприятия интересами связанных с ним субъектов внешней среды, действующих вне предприятия	Защита интересов хозяйствующих субъектов
В. И. Соснин	Степень защищенности жизненно важных и законных интересов предприятия от внутренних и внешних врагов, проявляющихся в разных противоправных формах	Степень защищенности законных интересов предприятия
Н. В. Манохина, М. В. Попов, Н. П. Колядин, И. Э. Жадан	Система, которая обеспечивает мобилизацию и наиболее оптимальное управление ресурсами предприятия с целью обеспечения его устойчивого функционирования, активного противостояния негативным воздействиям окружающей среды	Устойчивое функционирование, противостояние негативным воздействиям окружающей среды

Опираясь на изложенные формулировки, сформулируем следующее определение понятия «экономическая безопасность»: это система защищенности жизненно важных и законных интересов предприятия от внешних и внутренних угроз в разных формах, обеспечивающая его стабильное развитие в соответствии с уставными целями в условиях конкуренции и хозяйственного риска.

Одним из наиболее значимых элементов системы безопасности предприятия является механизм ее обеспечения, который представляет собой совокупность

законодательных актов, правовых норм, движущих мотивов и стимулов, методов мероприятий, сил и средств, с помощью которых хозяйствующий субъект воздействует на объект для достижения целей и решения задач обеспечения безопасности [34, с. 14].

Механизм обеспечения экономической безопасности состоит из следующих основных элементов:

- оценка риска осуществления планируемой деятельности предприятия и отдельных ее элементов в целом;
- разработка мероприятий по уменьшению степени риска или его полного устранения и плана их осуществления в конкретной компании;
- организация реализации разработанного плана;
- проведение периодического контроля за осуществлением разработанного плана и при необходимости – внесение корректив в данный план;
- подведение итогов обеспечения экономической безопасности предприятия [23, с. 42].

Стратегия экономической безопасности предприятия должна включать:

- характеристику внешних и внутренних угроз экономической безопасности;
- определение и мониторинг факторов, которые укрепляют или отрицательно влияют на устойчивость социально-экономического состояния предприятия на краткосрочную и среднесрочную (три-пять лет) перспективу;
- определение критериев и параметров (допустимых значений) показателей, характеризующих интересы предприятия и отражающих степень защиты от негативного воздействия;
- разработка экономической политики, включающей механизмы учета, которые влияют на состояние экономической безопасности факторов;
- направления деятельности относительно реализации стратегии [28, с. 4].

Субъектами экономической безопасности являются участники экономических отношений, выполняющие функции по обеспечению экономической безопасности путем реализации определенных мероприятий, в

том числе органы исполнительной власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, специальные службы на предприятиях или их руководство, а также отдельные граждане. Наряду с ними значительное влияние на обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов различных уровней оказывают общественные организации и средства массовой информации, которые в связи с формированием гражданского общества в России крайне важны.

В качестве объектов экономической безопасности рассматриваются экономики основополагающих для жизнедеятельности человека уровней хозяйствования: государства, региона и предприятия.

Разработка и создание системы обеспечения экономической безопасности предполагает выявление, учет, определение способов предотвращения или ослабления влияния негативных последствий рисков, основных опасностей, ими вызванных, и непосредственных угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Элементом системы экономической безопасности являются ее принципы построения. В частности, в экономической литературе выделяются следующие принципы: историзма; антропоцентризма; преемственности развития; пространственной структуры; единства; целенаправленности; вертикальной подчиненности; взаимодействия субъектов экономической безопасности; информационной обеспеченности; научного обоснования обеспечения экономической безопасности; непрерывности действия; законности; обратной связи; природно-хозяйственной сбалансированности; вариантности.

Следующим элементом системы экономической безопасности является формирование классификации по различным основаниям.

При анализе существующих подходов следует отметить множественность точек зрения.

Подходы к классификации экономической безопасности можно представить в виде таблицы 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация экономической безопасности

Критерий классификации	Виды экономической безопасности
Уровневый подход	– экономическая безопасность личности; – экономическая безопасность предприятия; – экономическая безопасность региона; – национальная экономическая безопасность; – экономическая безопасность мировой системы
Функциональный подход (по сфере действия)	– продовольственная безопасность; – безопасность банковской сферы; – безопасность финансовой сферы и др.
По статичности	статическая и динамическая
По отношению к экономике	общеэкономическая и социально-экономическая безопасность
По степени достижения	экономическая Безопасность достигнутая, приемлема желательная

Все аспекты экономической безопасности хотя и пересекаются, но их смешение недопустимо, поскольку в рамках каждого типа вычленяются свои проблемы, каждый вид отражает особую логическую плоскость рассмотрения данного явления.

Сущность экономической безопасности проявляется также через различные функции, представленные в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Функции экономической безопасности

Функция	Характеристика
Защитная функция	Необходимость отражения внутренних и внешних угроз. Реализация данной функции напрямую связана с формированием и использованием ресурсного потенциала объектов экономической безопасности
Регулятивная функция	Нейтрализация рисков и обеспечение экономической безопасности происходят с помощью механизмов, представленных различными подсистемами экономических отношений: внутрихозяйственным; механизмом рынка; механизмом государственного регулирования экономики



### Окончание таблицы 1.3

Функция	Характеристика
Превентивная функция	Направлена на предупреждение возникновения критических ситуаций в экономических процессах. Это предполагает разработку мероприятий социально-экономического и организационно-технического характера, направленных на купирование возникающих угроз и повышение защитных функций системы
Информационная функция	Для разработки и осуществления мероприятий, предупреждающих отрицательное воздействие негативных факторов, необходимо обладать полной, достоверной и своевременной информацией о надвигающихся опасностях, угрозах и рисках. Информация играет ключевую роль в диагностике состояния экономической системы и открывает возможности коррекции этого состояния на основе разработки программ
Инновационная функция	Определяется способностью экономической системы к поиску нетрадиционных решений в предотвращении возможных негативных последствий ее состояния
Социальная функция	Определяет способность экономики обеспечивать интересы хозяйствующих субъектов и социальных групп. Реализация данной функции способствует формированию высокого качества жизни населения и гарантирует соблюдение социально-экономических прав свобод граждан

Реализация возможностей обеспечения экономической безопасности находится под влиянием целой гаммы факторов: экономических, политических, психологических, научно-технических, социальных и многих других, под которыми понимают причинно-следственные связи, существующие в системе обеспечения безопасности и выступающие движущими силами, побудительными мотивами превращения возможности в действительность и максимизации усилий в использовании внутренних резервов.

Механизм обеспечения экономической безопасности, будучи подчиненным соответствующим целям, задачам и основным принципам, служит инструментом реализации практических действий. В рамках рассмотрения практического уровня исследования экономической безопасности выделяются следующие этапы формирования механизма ее обеспечения:

- выделение цели и задач;

- диагностика экономической безопасности;
- выработка критериев и оценка ее уровня на основе объективной информации;
- формирование механизма ее обеспечения (принятие нормативных документов, разработка конкретной экономической политики и т.д.).

Таким образом, целью обеспечения экономической безопасности с позиции любого хозяйственного уровня является достижение и сохранение субъектами экономической безопасности такого состояния объекта, при котором он может устойчиво функционировать и прогрессивно развиваться, противодействуя внутренним и внешним угрозам. Для достижения поставленной цели должны последовательно решаться следующие задачи: диагностика и анализ существующего уровня экономической безопасности, выявление, прогнозирование и систематизация угроз экономической безопасности объекта, разработка мероприятий и рекомендаций по достижению и повышению уровня экономической безопасности и оценка их эффективности.

Рассмотрим подходы и способы обеспечения экономической безопасности предприятия подробнее.

## 1.2 Подходы и способы обеспечения экономической безопасности предприятия

Главным критерием безопасности хозяйственной деятельности, основанной на системном подходе, выступает обеспеченность предприятия ресурсами, позволяющими ему функционировать. Поэтому меры и способы обеспечения экономической безопасности представляют собой действия, которые направлены на жизнеобеспечение предприятия.

Объект экономической безопасности (хозяйствующий субъект) непосредственно определяет способы ее обеспечения и позволяет выделить среди них те, которые ориентированы на обеспечение сохранности (предотвращение потерь ресурсов), повышение эффективности деятельности или увеличение

входящих потоков ресурсов [35, с. 47].

Множество форм, способов и мер по обеспечению безопасности приводит к необходимости приложения усилий не только в сфере финансов и менеджмента, но и в сфере маркетинга, психологии, физической охраны, права, социологии или технологий (техники).

Способы обеспечения экономической безопасности предприятия можно сгруппировать следующим образом, представленным в таблице 1.4.

Наиболее многочисленными группами, содержащими множества приемов и мер обеспечения и повышения экономической безопасности предприятия, являются организационно-правовые, экономические, инженерно-технические способы и меры.

Таблица 1.4 – Способы обеспечения экономической безопасности

Способы обеспечения экономической безопасности	Характеристика
Организационно-правовые	Способы, которые оказывают воздействие на организационную структуру предприятия, бизнес-процессы, протекающие на нем, а также методы принятия управленческих решений
Экономические	Обеспечение экономической безопасности предприятия через поддержание средств производства в рабочем состоянии, улучшение кадрового потенциала, повышение эффективности использования финансовых, материальных, инновационных ресурсов, через оптимизацию налогообложения и кредитование, использование средств страхования и проч.
Инженерно-технические	Меры и действия, характерной чертой которых выступает исключительная направленность на «выход» предприятия и заключающаяся в пресечении непредвиденных и незаконных исходящих потоков его ресурсов
Информационно-технологические	Группа способов, носящих информационно-технологический характер и включающая, прежде всего, модернизацию средств труда (оборудования, программного обеспечения и т.д.) и разработку и внедрение инноваций. Особенностью данных способов обеспечения безопасности предприятия является их ориентация на повышение эффективности производственных процессов, а также привлечение дополнительных ресурсов (использование инноваций как маркетинговая стратегия).

#### Окончание таблицы 1.4

Способы обеспечения экономической безопасности	Характеристика
Морально-психологические	Морально-психологические способы обеспечения экономической безопасности предприятия способствуют сведению к минимуму внутренних угроз предприятия через сплоченность коллектива, его отношение к деятельности предприятия, через создание системы мотиваций (в том числе в виде контроля), которая эффективно настраивает сотрудников на добросовестную работу и сводит к минимуму их желание улучшить свое материальное положение незаконным путем за счет предприятия
Специальные	Специальные способы обеспечения экономической безопасности предприятия, которые не могут быть классифицированы по какому-либо приведенным выше характеристикам

Наиболее эффективной мерой группы организационно-правовых способов обеспечения экономической безопасности является реинжиниринг бизнес-процессов: набор методов и приемов, которые используются для проектирования всей деятельности предприятия в соответствии со своими стратегическими целями. Одной из главных задач реинжиниринга бизнес-процессов должно выступать определение необходимых результатов деятельности предприятия, которые действительно будут востребованы потребителями и под которые необходимо подобрать наиболее эффективные способы их достижения [27, с. 34].

Применение другого способа обеспечения экономической безопасности предприятия – антикризисного управления – обусловлено кризисным состоянием самого предприятия, возникшего по причинам как объективного, так и субъективного характера. Антикризисное управление предназначено, в первую очередь, для вывода предприятия из кризисного режима работы и, во вторую очередь, для разработки мер по организации деятельности в этих режимах, если кризисная ситуация возникла по объективным причинам и нет возможности ее преодолеть.

В том случае, если показатели производства остаются стабильными и

предприятие остается платежеспособным, то применение данного способа нецелесообразно [10, с. 46].

Независимо от финансово-экономического состояния предприятия применяется такой способ обеспечения экономической безопасности, как своевременное документальное отражение, исключающее неоднозначные формулировки, прав и обязанностей предприятия. В данном случае происходит ориентация на защиту имеющихся ресурсов и возможность их получения от контрагентов.

Группа способов обеспечения безопасности предприятия, носящих экономический характер, является самой многочисленной. Среди экономически способов повышения экономической безопасности предприятия можно выделить следующие:

- повышение квалификации, эффективности использования трудовых ресурсов, повышение качества и уровня кадрового потенциала;
- обеспечение экономической безопасности предприятия через поддержание средств производства в рабочем состоянии: перенося стоимость всех видов основных средств на стоимость продукции, осуществляется накопление необходимой денежной суммы для полного их возмещения по истечению срока их полезного использования и тем самым обеспечивается непрерывное ведение хозяйственной деятельности;
- страхование ресурсов предприятия (имущества, финансов, материальных ценностей) и упущенной выгоды. Содержание этого способа заключается в приобретении предприятием ресурса безопасности у страховой компании за определенную плату: в результате реализации заранее оговоренных между предприятием и страховой компанией угроз, предприятие теряет часть своих ресурсов, но при этом страховая компания возмещает ему данную потерю;
- использование самострахования, или создание резервов. При этом предприятие создает собственные резервы в денежной или натуральной форме для компенсации убытков при наступлении непредвиденных ситуаций. В

некоторых случаях, когда размер страховых премий достаточно большой, самострахование предпочтительнее страхования. Вместе с тем, создание резервов, в отличие от страхования, предполагает выведение из оборота достаточно большой суммы денежных средств, сопоставимой с гипотетической суммой ущерба;

- повышение эффективности маркетинга, проведение маркетинговых кампаний, включающих в себя поиск перспективного рынка сбыта, проведение рекламных акций с целью реализации продукта и принятие мер по увеличению своей доли рынка;

- создание или приобретение специальных нематериальных активов: торговая марка (бренд), деловая репутация (гудвилл), патенты, которые непосредственно оказывают воздействие на входящие потоки ресурсов: хорошая деловая репутация предприятия, равно как и бренд, формирует достаточно постоянное количество покупателей его продукции (услуг);

- оптимизация налогообложения компании;

- уступка требований (цессия, факторинг) (предотвращение потерь ресурсов в виде товаров, услуг);

- привлечение внешних источников финансирования (дотации субсидии, займы), формирующие входящие финансовые потоки предприятия для компенсации убытков и восстановления производства [35, с. 49].

Группа, объединяющая инженерно-технические способы обеспечения экономической безопасности предприятия, представлена различными мерами и действиями, характерной чертой которых выступает исключительная направленность на «выход» предприятия и заключающаяся в пресечении непредвиденных и незаконных исходящих потоков его ресурсов.

Так, наиболее распространенным способом обеспечения экономической безопасности предприятия на протяжении многих лет является охрана и контроль ресурсов предприятия: товарно-материальных ценностей, персонала, средств производства, денежных средств и т.д. Это связано с тем, что основными негативными факторами выступали хищение, пожары,

производственные травмы, стихийные бедствия.

В настоящее время все большую угрозу представляют мошенничество, посягательства на коммерческую тайну и интеллектуальную собственность.

С целью обеспечения безопасности предприятия от реализации данного рода угроз разрабатываются и внедряются различные инженерно-технические средства (заграждения, средства укрепления, освещения, обнаружения и т.д.), системы охраны в виде сигнализаций (противопожарной; от незаконного проникновения или выноса ценных объектов) [33, с. 84].

В особую группу видов безопасности предприятия необходимо отнести информационную безопасность – защищенность информации и поддерживающей инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, способных нанести ущерб владельцам или пользователям информации и поддерживающей инфраструктуры.

Так как экономическая безопасность во многом зависит от защищенности систем обработки и передачи информации (финансовой, персональной, коммерческой, государственной), то для поддержания необходимого уровня экономической безопасности необходимо развитие средств защиты информационных ресурсов [36, с. 28].

Перед каждым отдельным предприятием стоит задача выбора оптимальных способов обеспечения своей безопасности, исходя из конкретных условий внутренней и внешней среды.

В процессе управления экономической деятельностью организации обычно применяют те технологии безопасности, которые способны обеспечить такое пороговое значения уровня допустимого риска

Уровни обеспечения информационной безопасности предприятия представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Уровни обеспечения информационной безопасности

Уровень	Характеристика	Применяемые меры
Административно-организационный	Действия общего характера, предпринимаемые руководством для формирования программы ИБ и ее выполнения	– разработка политики безопасности информационных систем предприятия; – выделение ресурсов на реализацию программы информационной безопасности ИС
Уровень	Характеристика	Применяемые меры
Процедурный	Меры безопасности, ориентированные на персонал организации, и принципы построения безопасных систем	– мероприятия при строительстве – разработка правил доступа пользователей ИС; – подбор и подготовка персонала; и проч.
Программно-технический	Использование специальных программ аппаратуры и выполняющих (самостоятельно или в комплексе с другими средствами) функции защиты	– идентификация и аутентификация пользователей; – разграничение доступа к ресурсам; – криптографические преобразования; – проверка целостности системы; – антивирусная защита и проч.

При обеспечении экономической безопасности не следует концентрировать внимание только на каком-либо одном направлении и способе. Так, уделяя внимание только охране и контролю ресурсов, могут быть упущены возможности получения ресурсов из внешней среды или возможности повышения эффективности всей деятельности. Поэтому перед каждым отдельным предприятием стоит задача выбора оптимальных способов обеспечения своей безопасности, исходя из конкретных условий внутренней и внешней среды.

Обеспечение экономической безопасности реализуется через комплексный подход, через создание и реализацию условий, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия. Эти условия определены исходя из критериев экономической безопасности и ее уровня.

Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия показан на рисунке 1.1.





Рисунок 1.1 – Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия

При построении системы обеспечения экономической безопасности должны последовательно решаться следующие задачи:

- диагностика и анализ существующего уровня экономической безопасности, в том числе выявление, прогнозирование и систематизация угроз экономической безопасности объекта;
- выбор способов и мер обеспечения экономической безопасности предприятия;
- разработка мероприятий и рекомендаций по достижению и повышению уровня экономической безопасности и оценка их эффективности;
- реализация комплекса мер, признанных наиболее действенными;
- непрерывный мониторинг уровня экономической безопасности и корректировка принятой экономической политики.

Для мониторинга уровня экономической безопасности применяются различные методы оценки этого уровня, оценки эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности. Рассмотрим их подробнее в следующей параграфе.

### 1.3 Методы оценки эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности

Методики обеспечения экономической безопасности организации отличаются от других методик управления некоторыми специфическими особенностями, которые связаны со следующими обстоятельствами:

- оценка эффекта возможна только с течением времени в непосредственной связи с динамическими изменениями окружающей среды и внутренним состоянием защищаемого объекта;
- большая сложность адаптации традиционных технологий защиты к специфике объекта, его потребительским свойствам;
- сложно увязать достигаемый уровень защиты с каким-либо конкретным решением, так как итоговый результат зависит от синергетического эффекта, получаемого от взаимного применения различных мер по обеспечению экономической безопасности на разных уровнях;
- существует стремление персонала скрыть первопричины нарушений политики безопасности, что существенно затрудняет оценку положительного эффекта от внедрения системы защиты;
- наблюдается сложность оценки реального влияния применяемых технологий безопасности на уровень защиты того или иного объекта из-за их закрытости, а также сложности проведения оценки из-за низкого профессионального уровня профильных специалистов;
- воздействие отдельных мер защиты на экономическую деятельность организации кроме положительного эффекта по одним параметрам, могут параллельно осуществлять отрицательное воздействие по другим параметрам и характеристикам [35, с. 67].

В процессе управления экономической деятельностью организации обычно применяют те технологии безопасности, которые способны обеспечить такое пороговое значения уровня допустимого риска, которое в данный момент является приемлемым для проводимой им экономической политики в рамках

стратегии рыночного поведения. При этом основным критерием оценки существующей (создаваемой, модернизируемой) системы экономической безопасности является эффективность.

В широком смысле эффективность – соотношение ресурсных вложений в систему экономической безопасности к появившемуся в результате этого эффекту[32, с. 128].

Оценку состояния защищаемого объекта после реализации в отношении него защитных мер, анализ эффективности применяемых мер по обеспечению экономической безопасности осуществляют с использованием системного подхода поэтапно.

При этом используют качественные и количественные показатели.

Разработка системы индикаторов для предприятий является важным элементом своевременного выявления и предотвращения угроз, возникающих в составляющих экономической безопасности.

В процессе управления экономической деятельностью организации обычно применяют те технологии безопасности, которые способны обеспечить такое пороговое значения уровня допустимого риска.

Существуют четыре основные группы индикаторов, характеристика которых представлена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Группы индикаторов оценки состояния экономической безопасности предприятия

Группа индикаторов	Характеристика группы	Индикаторы
Финансовые индикаторы	Позволяют проанализировать показатели финансового состояния предприятия, оценить финансовые риски, риски банкротства	– показатели ликвидности, платежеспособности; – коэффициенты деловой активности, финансовой устойчивости; – показатели рентабельности и т. д.

Окончание таблицы 1.6

Группа индикаторов	Характеристика группы	Индикаторы
Индикаторы взаимоотношений с контрагентами	Дают оценку коэффициенту качества поставки продукции, доли рынка, индекса лояльности клиентов и др.	– доля рынка; – динамика клиентской базы; – уровень дебиторской и кредиторской задолженности; – степень просроченной задолженности; – количество судебных дел
Индикаторы производства	Отражают показатели динамики производства (стагнация, рост), объема инвестиций в инновации, показатели эффективности использования производственных ресурсов предприятия	– фондоотдача производства, фондовооруженность труда; – индекс роста основных средств, коэффициент выбытия; – взаимосвязь фондов рабочего времени оборудования, ритмичность, уровень загрузки; – материалоемкость; – рентабельность производства и др.
Социальные индикаторы	Отражают эффективность использования трудовых ресурсов, степень удовлетворенности персонала работой и их лояльности компании	– движение кадров, коэффициент текучести персонала; – производительность труда; – уровень соответствия сложности работ квалифицированному составу рабочих; – потери рабочего времени; – задолженность по оплате труда и тп.

Уровень экономического развития объекта можно определить по формуле (1.1).

$$J_{эр} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i}, \quad (1.1)$$

где  $K_i$  – частные показатели, характеризующие экономическое развитие объекта;

$n$  – количество частных показателей.

Общую оценку уровня экономической безопасности предприятия можно также рассчитать по формуле средневзвешенной (1.2).

$$\text{ЭБ} = \sum P_i R_i / \sum R_i, \quad (1.2)$$

где  $P_i$  – оценки показателей;

$R_i$  – удельный вес показателя.

Кроме того, используя метод цепных подстановок, можно установить, насколько изменился показатель экономической безопасности за счет изменения уровня финансовой устойчивости, а также за счет изменения уровня развития организации.

Для анализа уровня экономической безопасности организации необходимо проводить мониторинг деятельности предприятия и сравнение полученных показателей с пороговыми значениями. Ниже представлены основные задачи мониторинга хозяйствующего субъекта:

- оценка состояния и динамики развития предприятия;
- определение внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на потенциал предприятия;
- выявление рискообразующих факторов;
- моделирование воздействия угрожающих факторов на жизнеспособность предприятия;
- разработка и реализация мер по устранению выявленных угроз [32, с. 134].

Независимо от отраслевой принадлежности состояние экономической безопасности предприятия проходит несколько этапов: стабильное, предкризисное, кризисное, критическое (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Оценка состояния экономической безопасности предприятия

Состояние предприятия	Признаки
Стабильное	Индикаторы экономической безопасности находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близка к установленным нормам и стандартам

## Окончание таблицы 1.7

Состояние предприятия	Признаки
Предкризисное	Несоответствие хотя бы одного из индикаторов экономической безопасности пороговому значению, а другие приблизились к барьерным значениям. При этом не были утрачены технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства путем принятия мер предупредительного характера
Кризисное	Несоответствие большинства основных индикаторов экономической безопасности пороговому значению, появляются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие исчерпания технического ресурса технологического оборудования и площадей, сокращения персонала
Критическое	Нарушаются все барьеры, отделяющие стабильное и кризисное состояния развития производства, а частичная утрата потенциала становится неизбежной и неотвратимой

Во избежание перехода в зону критического риска необходимо выбрать правильную систему показателей, которая давала бы адекватную оценку экономической безопасности предприятия.

Для проведения анализа экономической безопасности предприятия используются две основные группы источников информации:

- учетные источники информации, к которым можно отнести бухгалтерский отчет и отчетность, статистический учет и отчетность, оперативный учет и отчетность, а также выборочные учетные данные;
- внеучетные источники информации:
- официальные документы и нормативно-правовые акты Российской Федерации;
- локальные нормативные акты организации, регулирующие ее деятельность;
- хозяйственно-правовые документы организации (договоры, соглашения, решения арбитражных и судебных органов);
- решения общих собраний коллектива;
- материалы о деятельности конкурентов;
- техническая и технологическая документация (паспорта машин и оборудования, технический уровень, качество продукции);

- материалы специальных исследований состояния производства на отдельных рабочих местах (хронометраж, фотография и т. п.);
- другие источники [16, с. 144].

Среди основных инструментов диагностики экономической безопасности следует выделить SWOT-анализ.

Основная идея данного метода заключается в том, что угрозы предприятия могут быть нивелированы сильными сторонами внешней среды. SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации по категориям: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats [15, с. 78].

В процессе SWOT-анализа производится попарное сравнение факторов внутренней и внешней среды (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны предприятия S (Strengths) – преимущества фирмы	Возможности О (Opportunities) – факторы внешней среды, которые могут способствовать получению предприятием преимуществ
Слабые стороны предприятия (Weaknesses) – недостатки фирмы	Угрозы Т (Threats) – факторы, способные ослабить позиции организации

Таким образом, при оценке экономической безопасности предприятия необходим комплексный подход, основанный на определении и динамике количественных индикаторов, отражающих уровень изменения финансового состояния и уровень экономического развития предприятия, определение обобщающего показателя уровня экономической безопасности организации. Кроме этого необходим анализ качественных характеристик оценки экономической безопасности организации с помощью методов сравнения (с конкурентами, с предыдущими периодами), экспертной оценки, аудита

финансовых документов и состояния учетной дисциплины, SWOT-анализа, контроля и мониторинга за деятельностью структур предприятия.

#### 1.4 Состояние мирового и российского рынка черной металлургии

Черная металлургия в мировой экономике играет значительную роль, она оказывает существенное влияние на ключевые отрасли промышленности и строительство. Крупнейшие страны в мире поддерживают и развивают производство продукции металлургии как одно из наиболее перспективных направлений развития национальной экономики.

Металлургическая промышленность является одной из отраслей специализации России в современном международном разделении труда. Россия в настоящее время в мире занимает пятое место по производству стали (уступает Китаю, Индии, Японии, США), занимает второе место по производству стальных труб (уступая в этом Китаю), третье место в экспорте металлопродукции (уступает Китаю и Японии), пятое место по производству железной товарной руды (после Китая, Бразилии, Австралии и Индии) [3].

Черная металлургия – одна из базовых и наиболее важных отраслей промышленности России. В экономику Российской Федерации металлургическая промышленность вносит значительный вклад. Средняя доля отрасли в ВВП страны оценивается в 5%, в промышленном производстве – 18%, в объемах российского экспорта – в 14%. Выручка крупнейших металлургических комбинатов формируется не только за счет продаж на внутреннем рынке, до 45% продукции идет на экспорт [17, с. 6].

Российская металлургия функционирует и развивается в общемировой системе и состояние ее зависит в значительной степени от тенденции развития мировой металлургической промышленности в целом, что позволяет рассматривать Россию в качестве одного из крупнейших игроков на мировом рынке металлопродукции.

При этом специфика металлургической отрасли такова, что предприятия в этой отрасли не могут ограничиться работой только на внутреннем рынке, и их полем деятельности является и весь мировой рынок. Российская металлургическая промышленность в целом является успешным в инвестиционном отношении сегментом экономики. Предприятия



металлургической отрасли способны реализовывать крупные проекты, в том числе и за рубежом. Ключевыми особенностями, которые выделяют металлургическую отрасль в России среди прочих отраслей российской промышленности, выступают высокая ее капиталоемкость, значительный эффект масштабов производства, ориентация на экспортный рынок.

Металлургическая промышленность включает комплекс предприятий, которые занимаются добычей и обогащением руды черных, цветных металлов и нерудных материалов, производством стали, чугуна, стальных труб, продукции металлопроката, метизов, ферросплавов, кокса, огнеупоров, алюминия, меди, кобальта, никеля, свинца, олова, цинка, сурьмы, вольфрама, ртути, молибдена, тантала, ниобия, редкоземельных металлов, обработкой цветных металлов (алюминия, магния, титана, тяжелых цветных металлов), производством углеродной, твердосплавной, полупроводниковой продукции, переработкой отходов и ломов, производством ряда видов химической продукции, а комплекс предприятий вспомогательного назначения, проектных и научно-исследовательских организаций [17, с. 8].

Предприятия отрасли металлургии характеризуются разнообразием видов деятельности, к которым относятся:

- горнодобывающая деятельность (освоение ресурсов, месторождений, горно-подготовительные, эксплуатационные и капитальные работы, добыча природных ископаемых, природно-восстановительная деятельность);

- металлургическая переработка – основной технологический процесс для получения стали, чугуна, проката цветных и черных металлов, производство труб и других видов продукции;

- коксохимическое производство;

- производство сплавов;

утилизация отходов основного производства и получение из них вторичных видов продукции [21].

Основной вид технологических связей в отрасли и форма общественной организации производства выступает комбинирование, в этой связи ведущим

видом предприятий металлургической отрасли являются комбинаты. В зависимости от сочетания этих технологических процессов выделяются следующие типы производств в металлургическом комплексе:

- комбинаты полного цикла;
- комбинаты неполного цикла (перерабатывающие), где осуществляются не все стадии технологического процесса (добыча и обогащение руды, производство чугуна, стали и проката или чугуна и проката отдельно).

К особенностям, связанным с деятельностью металлургических предприятий рыночной среде относятся:

- удаленность от потребителей;
- вторичность спроса на производимую продукцию;
- слабая маневренность в условиях изменения внешней среды;
- зависимость объемов и параметров выпуска от существующих технологий;
- функционирование предприятий металлургической отрасли в условиях высокой конкуренции;
- большие затраты на инфраструктуру.

Специфика металлургии в России состоит в высокой концентрации производств, а главную роль на рынке играют вертикально интегрированные крупные компании. На предприятиях полного цикла Липецка (ПАО «НЛМК»), Магнитогорска (ПАО «ММК»), Череповца (ПАО «Северсталь»), Нижнего Тагила (ПАО «ЕВРАЗ НТМК»), Челябинска (ПАО «Мечел»), Новотроицка (ПАО «Уральская Сталь»), Новокузнецка (ПАО «ЕВРАЗ ЗСМК») производится более 90% чугуна и около 89% российской стали. Причем внутри отрасли потребляется 95% чугуна, 90% стали и более 50% проката, в том числе 30% готового [17, с. 9].

Динамика рынка черной металлургии в 2008-2018 гг. была нестабильная и отражала общие тенденции мировой экономики: периоды кризиса и роста. Изменение выручки крупнейших российских металлургических компаний в 2008- 2018 гг. показано на рисунке 1.2 [4].

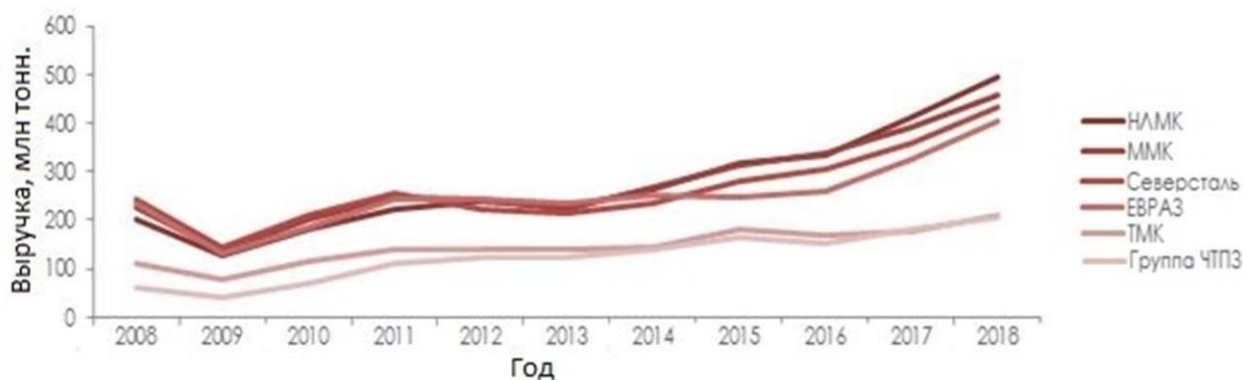


Рисунок 1.2 – Динамика выручки металлургических компаний в 2008-2018 гг.

В России в рейтинге ведущих производителей и поставщиков продукции черной и цветной металлургии по итогам 2019 года Магнитогорский металлургический комбинат занимает первое место среди российских производителей плоского проката, а также оцинкованного и окрашенного проката. Однако, на деятельность ПАО «ММК» также оказывают влияние общемировые тенденции на рынке черных металлов.

В первой половине 2019 года мировое производство стали выросло на 4,9%, однако во втором полугодии рост стал замедляться, в результате чего по итогам восьми месяцев 2019 года мировое производство стали выросло на 4,6% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года и составило 1 239 млн т. Разделение между Китаем и остальным миром продолжается: в первом полугодии китайское производство выросло на 9,9%, тогда как производство в остальном мире сократилось на 0,7%. Снижение цен на сталь на фоне роста цен на сырье приведет к снижению рентабельности и сокращению годового объема производства [17, с. 11].

По мнению аналитиков, кризис 2020 года черная металлургия будет проходить по сценарию событий 12-летней давности, осложненному жесткими ограничительными мерами в связи с пандемией коронавируса. Мировые цены на черные металлы резко снижаются, во многих странах закрыты заводы и остановлены доменные печи. Если ситуация не улучшится в ближайшее время, металлургические компании будут вынуждены сокращать производство и в конце 2020-го, и в начале 2021 года. Российский рынок пока затронут в

меньшей степени, но и распространение инфекционного заболевания в нашей стране началось позже, чем в Китае и Европе [4].

Крупные российские предприятия, в том числе и ПАО «ММК», имеют необходимый запас прочности, чтобы пережить острую фазу кризиса, однако снижения объемов производства им избежать не удастся. По существующим на сегодня оценкам, оно может составить от 5 до 15% в денежном выражении [21].

В этих условиях проблемы обеспечения хорошего уровня финансового состояния предприятия и стабильности его работы могут быть обеспечены и за счет поддержания повышения его экономической безопасности, за счет повышения контроля, изыскания резервов для стимулирования персонала и оплаты срочных обязательств, за счет оптимизации бизнес-процессов в новых условиях экономической реальности.

#### Выводы по разделу один

Сущность экономической безопасности предприятия состоит в создании состояния наилучшего использования ресурсов по предотвращению угроз предпринимательству и обеспечению условий стабильного, эффективного функционирования и получения прибыли, а также защиты интересов и ресурсов компании от различного рода угроз. Оценивать состояние экономической безопасности можно с помощью количественных индикаторов, которые включают в себя следующие группы: производственные, финансовые и кадровые (социальные) индикаторы, а также с помощью качественных критериев оценки.

В условиях современной геополитической и экономической обстановки в России, в условиях мировых санкций, развития пандемии процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от совершенствования их деятельности как в экономической деятельности, так и в области обеспечения безопасности.

Проблемы обеспечения экономической безопасности наиболее важны в

крупнейших промышленных отраслях России, к которым относится металлургическая промышленность, являющаяся одной из движущих сил развития отечественной экономики и конкурентоспособной отраслью на мировых рынках.

Выручка крупнейших металлургических российских комбинатов формируется не только за счет продаж на внутреннем рынке, до 45% продукции идет на экспорт, в объемах российского экспорта доля продаж металлургической продукции составляет 14%.

Несмотря на рост производства и продажи стали в 2019 г. в мире на 4,6%, в 2020 году из-за снижения объемов спроса в связи с пандемией прогнозируется снижение цен на продукцию черной металлургии, усиление конкуренции, что требует принятия мер снижения себестоимости производства и повышения эффективности деятельности металлургических российских комбинатов. Большая вероятность потери доходности предприятий черной металлургии в связи со снижением спроса обуславливают необходимость оценки угроз, уровня экономической безопасности предприятия и принятия мер для его повышения.

Проведем анализ системы экономической безопасности и оценку эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности на примере ПАО «ММК».

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ВОРГАНИЗАЦИИ ПАО «ММК» И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

### 2.1 Технико-экономическая характеристика организации ПАО «ММК»

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России. ПАО «ММК» представляет собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, включая добычу и подготовку железорудного сырья, выплавку чугуна и стали, прокатное производство и изготовление продукции дальнейшего передела [9].

Полное фирменное наименование Общества: Публичное акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат»; сокращенное фирменное наименование Общества: ПАО «ММК». Место нахождения Общества: Россия, 455000, Челябинская область, г. Магнитогорск, ул. Кирова, 93.

Общество является корпоративной коммерческой организацией, хозяйственным обществом, созданным в соответствии с законодательством Российской Федерации, и осуществляет свою деятельность в организационно-правовой форме акционерного общества. Общество является публичным акционерным обществом. Уставный капитал Общества разделен на акции, удостоверяющие обязательственные права участников Общества (акционеров) по отношению к Обществу [28].

ПАО «ММК» в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами РФ, Уставом (утвержден решением годового общего собрания акционеров ОАО «ММК» от 26.05.2017 № 46), внутренними документами Общества.

Общество имеет соответствующие лицензии по видам хозяйственной

деятельности, на осуществление которых на территории Российской Федерации требуется получение лицензий в соответствии с Федеральным законом от 4 мая

2011 года № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности». Учредителем Общества на момент образования являлся Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом [25]. Общество является правопреемником государственного предприятия «Магнитогорский металлургический комбинат им. В.И. Ленина».

Своим рождением Магнитогорский металлургический комбинат обязан уникальному месторождению железных руд горы Магнитной. Здесь было сконцентрировано почти полмиллиарда тонн высокосортной железной руды – содержание железа в лучших рудах достигало 70%. В 1925 г. в Свердловске началось проектирование магнитогорского завода, в 1932 г. была задута первая домна, получен первый чугун. В августе 1934 года вступил в строй первый в Магнитке сортовой прокатный стан «500», что позволило Магнитогорскому металлургическому комбинату стать крупным поставщиком сортового проката и превратиться в предприятие с законченным металлургическим циклом [18].

В годы Великой Отечественной войны Магнитогорский металлургический комбинат освоил для фронта выпуск броневой стали, прокатки броневых листов. В конце 1942 года вступила в строй домна № 5, крупнейшая в СССР. После окончания ВОВ комбинат продолжал непрерывно развиваться, были построены новые доменные и мартеновские печи, прокатные цеха, коксовые батареи, усовершенствовались технологии проката металла. Был освоен выпуск холоднокатаной листовой стали, луженой жести, тончайшей углеродистой ленты. Годовой объем производства на комбинате к середине 1970-х годов достигал 15 млн тонн стали и 12 млн тонн готового проката. В 1982 году был построен и пущен в эксплуатацию цех углеродистой ленты. В 1990 году было запущено производство стали кислородно-конвертерным методом [18].

В 1992 г. Магнитогорский металлургический комбинат был акционирован. Учредителем предприятия на момент приватизации являлся Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом.

В рамках программы приватизации комбинат был приватизирован и зарегистрирован 17 октября 1992 года как Открытое акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат», свидетельство о государственной регистрации № 0002 серии ГА выдано Администрацией г. Магнитогорска Челябинской области [18]. К 1996 году объем производства упал до 5,8 млн тонн в год. Производство стало все в большей степени ориентироваться на экспорт, при этом продолжался переход на конвертерный метод производства стали, а также реконструкция действующего производства. Результатом внедрения экологичных технологий, а также сокращения выпуска стало улучшение экологической ситуации в Магнитогорске. В 2008 году объем производства стали на комбинате составил 12 млн т.

В 2007 в ММК провели IPO, продав 8,9 % акционерного капитала на Лондонской фондовой бирже, и привлекли 1 млрд долл. Вся компания была оценена в 11,2 млрд долл. по цене размещения. Организаторами выступили крупные инвестиционные банки – «Ренессанс Капитал», ABN Amro Rotschild, Morgan Stanley.

В середине 2009 года был введен в эксплуатацию прокатный стан-5000 (производительностью 1,5 млн тонн/год, в том числе порядка 0,3 млн тонн/год термически обработанного листа) [26].

В настоящее время фактический контроль (84,3 % акций ММК) над компанией имеет Минта Холдинг Лимитед. Среди акционеров компании имеется также «The Bank of New York Mellon» (4,1%), прочим акционерам принадлежит 11,6% акций ММК [9].

Уставный капитал Общества составляет 11,174 млрд руб. и составляется из 11,174 штук обыкновенных именных акций ПАО «ММК», номинальной стоимостью 1 (один) рубль каждая. Акции ПАО «ММК» котируются на Московской и Лондонских биржах [25].

Органами управления ПАО «ММК» являются:

- общее собрание акционеров Общества;
- совет директоров Общества;



- исполнительные органы в составе:
- коллегиального исполнительного органа – Правления Общества;
- единоличного исполнительного органа – Генерального директора [25].

Коллегиальный исполнительный орган ПАО «ММК» – правление, основными функциями которого являются рассмотрение финансово-хозяйственного плана (бюджета) Группы ММК, прогнозирование финансово-экономических показателей по Группе обществ, утверждение представителей в обществах Группы ММК и утверждение директив представителям для принятия решений на общих собраниях акционеров (участников) и заседаниях советов директоров.

К компетенции совета директоров относится принятие решений о совершении не только тех сделок, которые предусмотрены законодательством РФ, но и сделок, стоимость которых составляет более 10% балансовой стоимости активов общества, а также совершение сделок по отчуждению недвижимого имущества независимо от стоимости сделки [25].

Для улучшения управляемости в обществах Группы ММК предусмотрен институт представителей в обществах.

В Совет директоров ПАО «ММК» (наблюдательный совет), избранный на общем собрании акционеров 26 мая 2017 года входят 10 человек. Совет директоров проводит ежегодную оценку состояния корпоративного управления ПАО «ММК», работы совета директоров, комитетов и каждого члена совета директоров. Критерии оценки, анализ оценки и итоги оценки утверждаются комитетом по кадрам и вознаграждениям.

Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности ПАО «ММК» являются:

- металлургическое производство;
- производство кокса;
- химическое производство;
- геологоразведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр;

- добыча полезных ископаемых;
- обработка отходов лома черных и цветных металлов, оптовая торговля ломом;
- производство и реализация готовых металлических изделий;
- производство, передача и распределение электроэнергии, пара и горячей воды;
- строительная деятельность;
- деятельность промышленного железнодорожного транспорта;
- хранение и складирование грузов; организация перевозок грузов;
- осуществление инвестиционной деятельности;
- осуществление внешнеэкономической и торговой деятельности;
- и другие виды деятельности, не запрещенные законами Российской Федерации [25].

Предприятие ПАО «ММК» входит в тридцатку крупнейших производителей стали в мире. Среди российских производителей металлопроката ММК стабильно входит в тройку лидеров на протяжении последних лет, удерживая свою долю в объеме производства на уровне 17-18%. ПАО «ММК» производит один из самых широких сортов металлопродукции в России. В структуре производства предприятия доля продукции с высокой добавленной стоимостью – одна из самых высоких среди российских металлопроизводителей [18].

Все значительные активы, производственные мощности, управленческие и административные ресурсы сегмента «Сталь» ПАО «ММК» расположены в городе Магнитогорске, однако сфера интересов предприятий сегмента, их подразделения охватывают по большей части всю территорию России и стран Таможенного союза. Именно результаты деятельности сегмента «Сталь (Россия)» формируют, по большому счету, результат работы всей Группы [9].

Помимо ПАО «ММК», сегмент «Сталь (Россия)» включает в себя метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ», Лысьвенскую металлургическую компанию, сервисные и трейдинговые компании, организации социальной сферы.

ПАО «ММК» – крупнейший налогоплательщик и работодатель в городе Магнитогорске. В 2017 году налоговые отчисления ПАО «ММК» в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды составили 28,9 млрд рублей. Доля платежей предприятия в доходах бюджета города составила 29%, а в бюджете Челябинской области – 14% [9].

В 2017 г. по сравнению с предыдущим годом производство стали увеличилось на 2,5%, горячего проката – на 2,2 %, отгрузка товарной металлопродукции стала на 0,1 % выше уровня прошлого года. Отставание роста отгрузки товарной металлопродукции от темпов роста выплавки стали связано с переходом на менее производительный (но более маржинальный) сортамент при реализации на внутренний рынок и восстановление складских запасов готовой продукции. Также одной из тенденций 2017 г. стало «возвращение» компании на ключевые рынки России и стран СНГ – по сравнению с 2016 годом ММК существенно увеличил отгрузку в СНГ (прирост составил 26,2%) и на внутренний рынок (на 0,4%), снизив экспортные продажи (на 9,2%). Объемы отгрузки сортового проката увеличились на 3,3% к уровню прошлого года, до 1787 тысяч тонн [26].

В 2018 году Группой ММК произведено 12,7 млн тонн стали и реализовано 11,7 млн тонн металлопродукции. Общие продажи товарной продукции по Группе ММК в 2018 году к уровню прошлого года выросли на 0,4%. Рост продаж продукции с высокой добавленной стоимостью составил 2,9%. Доля такой продукции в общем объеме реализации достигла 46,5%.

Производство угольного концентрата в 2018 г. возросло на 10,1%, до 3,0 млн тонн. Объем добычи коксующихся углей вырос на 36,3% и составил 4927 тыс. тонн. Увеличение достигнуто благодаря росту производственной мощности на шахтах Костромовская и Чертинская - Коксовая.

В 2019 г. консолидированная выручка ПАО «ММК» за отчетный период сократилась на 7,9% – до 7,566 млрд долларов. Частично это обусловлено сокращением объема продаж на фоне очередного этапа реконструкции стана горячей прокатки в течение 2019 года. По итогам четвертого квартала 2019 года

чистая прибыль компании снизилась на 67,5% к уровню предыдущего квартала и составила 88 млн долларов. Выручка при этом упала на 14,3% – до 1,722 млрд долларов. EBITDA составила 335 млн долларов (меньше на 36,2%) [26].

Чистая прибыль группы «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК) в 2019 году по МСФО снизилась на 35% по сравнению с показателем предыдущего года и составила 856 млн долларов.

Общий долг группы ММК за год вырос на 62% – до 870 млн долларов с 536 млн долларов на конец 2018 года. Остаток денежных средств и депозитов на счетах составил 1,105 млрд долларов [26].

В наступившем 2020 г. на фоне проблем с пандемией и снижением мирового спроса на все виды сырья ситуация ухудшится, в связи с чем необходимо рассмотреть все возможности улучшения финансовой ситуации, в том числе и за счет повышения экономической безопасности предприятия. Основные результаты финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ММК» за период 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.1 [9].

Таблица 2.1 – Основные показатели ПАО «ММК» за период 2017-2019 гг., млн руб.

Наименование показателя	2017	2018	Изменение	Темп роста, %	2019	Изменение	Темп роста, %
Выручка	392 782	458 218	65 436	116,7	434 868	-23 350	94,9
Себестоимость продаж	279 131	309 701	30 570	111,0	316 679	6 978	102,3
Валовая прибыль (убыток)	112 651	148 517	34 866	130,7	118 189	-30 328	79,6
Коммерческие расходы	21 062	25 482	4 420	121,0	27 879	2 397	109,4
Управленческие расходы	6126	6 573	447	107,3	7 048	107,2	475
Прибыль (убыток) от Продаж	86 463	116 462	29 999	134,7	83 261	-33 201	71,5
Доходы от участия в других организациях	915	698	-217	76,3	427	-271	61,2
Проценты к получению	594	1 303	709	219,4	1 733	430	133,0
Проценты к уплате	1 330	1 006	-324	75,6	1 544	538	153,5
Прочие доходы	73 620	88 705	15 085	120,5	71 866	-16 839	81,0
Прочие расходы	76 005	109 557	33 552	144,1	86 995	-22 562	79,4
Прибыль (убыток) до налог.	84 257	96 605	12 348	114,7	68 749	-27 856	71,2

## Окончание таблицы 2.1

Наименование показателя	2017	2018	Изменение	Темп роста, %	2019	Изменение	Темп роста, %
Текущий налог на Прибыль	14 353	22 641	8 288	157,7	15 143	-7 498	66,9
Изменение отложенных налоговых обязательств	-1 927	-3 915	-1 988	203,2	14 170	18 085	- 361,9
Изменение отложенных налоговых активов	-402	4 053	4 455	- 1008,2	650	-3 403	16,0
Чистая прибыль (убыток)	67 300	73 689	6 389	109,5	55 562	-18 127	75,4
Рентабельность по чистой прибыли	17,1	16,1	-1,05	93,9	12,8	-3,3	79,4

Наилучшие результаты деятельности компания демонстрировала в 2011-2012 гг., однако, начиная с 2013 г. 2014-2015 гг. в связи с падением курса рубля, вводом западных санкций стоимость активов компании в долларовом исчислении снизилась почти в 2 раза, выручка сократилась в среднем на 3 млрд долл. С 2015 г. выручка компании снова начала возрастать, в 2015-2019 гг. предприятия получило положительный финансовый результат (прибыль). Это объясняется ростом цен на металлопродукцию, восстановлением доли продаж на внутренний рынок и пересчетом рублевых доходов в валюту отчетности.

На показатели выручки влияют цены на сталь, спрос на сталь, объемы реализации товарной продукции, валютный курс. Выручка за 2019 год составила 7216 млн долларов США, или 434,86 млрд руб., что, однако, меньше показателя предыдущего года на 34%. Традиционно наиболее маржинальным для ПАО

«ММК» является внутренний рынок.

Прибыль от продаж в 2019 г. составила 83,26 млрд рублей, что на 28,5% ниже уровня 2018 года (116,46 млрд рублей). Чистая прибыль компании в 2019 г. составила 55,56 млрд руб., что, однако, на 18,12 млрд руб. меньше, чем в 2018 г. Сумма начисленных дивидендов акционерам в 2019 году составила 36 млрд руб. (меньше на 15,4%).

Таким образом, деятельность ПАО «ММК» за 3 последних года с 2017 г. по 2019 г. недостаточно эффективна: наблюдается снижение валовой прибыли,

роста себестоимости продаж, существенное уменьшение валовой прибыли и чистой прибыли в 2019 г. В наступившем 2020 г. на фоне проблем с пандемией и снижением мирового спроса на все виды сырья ситуация ухудшится, в связи с чем необходимо рассмотреть все возможности улучшения финансовой ситуации, в том числе и за счет повышения экономической безопасности предприятия.

## 2.2 Анализ системы экономической безопасности предприятия ПАО «ММК»

Проведем оценку критериев экономической безопасности предприятия по показателям его финансового состояния.

Одним из способов снижения имеющихся финансовых и операционных рисков и повышения экономической безопасности предприятия считается постоянный качественный анализ финансовой отчетности компании. Его можно рассматривать как современный диагностический комплекс для оценки финансового здоровья организации, предполагающий широкое использование формализованных, доступных методов обработки текущих учетных данных, требующих серьезного изучения. Именно финансовый анализ отвечает на вопросы, какими должны быть величина, оптимальный состав и структура активов компании; как выбрать источники финансирования и оптимизировать структуру капитала, организовать управление финансовыми потоками, чтобы обеспечить платежеспособность и финансовую устойчивость компании.

Проведем экспресс-оценку финансового состояния предприятия на основе бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах. Основные показатели баланса предприятия ПАО «ММК» представлены в таблице 2.2.

Проведя оценку имущественного положения предприятия на основе статей баланса, можно сказать, что за анализируемый период наблюдается увеличение активов предприятия: в 2019 г. активы компании «ММК» возросли на 2,5%, а за 3 года с 2017 г. по 2019 г. активы организации увеличились на 28%, что свидетельствует о динамичном развитии предприятия.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ статей баланса ПАО «ММК» за период 2017-2019 гг., млн руб.

Наименование показателя	2017	2018	Изменение	Темп роста, %	2019	Изменение	Темп роста, %
Нематериальные активы	437	539	102	123,3	648	109	120,2
Основные средства	131 910	153 537	21 627	116,4	170 338	152	180,5
Отложенные налоговые активы	74 934	61 048	- 12 886	81,5	62 033	16 801	110,9
Внеоборотные активы	221 548	233 144	11 596	105,2	238 529	985	101,6
Запасы	50 966	51 552	586	101,1	46 584	5 385	102,3
Налог на добавленную стоимость	5 665	759	- 4 906	13,4	602	- 4 967	90,4
Дебиторская задолженность	43 361	52 031	8 670	120,0	39 206	-12 825	79,3
Денежные средства и денежные эквиваленты	29 518	48 731	19 212	165,1	65 267	16 536	133,9
Прочие оборотные активы	454	806	352	177,5	1 269	463	157,4
Оборотные активы	130 020	153 879	23 859	118,4	152 954	-925	99,4
<b>АКТИВЫ</b>	<b>351 568</b>	<b>387 023</b>	<b>35 455</b>	<b>110,1</b>	<b>391 483</b>	<b>4 460,2</b>	<b>101,2</b>
Уставный капитал	11 174	11 174	-	100,0	11 174	-	100,0
Резервный капитал	24 714	24 714	-	100,0	24 714	-	100,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	195 753	210 136	14 383	107,3	207 302	-2 833	98,7
Собственный капитал	232 200	246 583	14 383	106,2	243 749	-2 833	98,9
Долгосрочные заемные средства	42 617	50 023	7 406	117,4	55 220	5 197	110,4
Заемные средства	14 928	22 286	7 358	149,3	23 690	1 404	106,3
Кредиторская задолженность	59 735	66 122	6 387	110,7	66 194	72	100,1
Прочие обязательства	1 745	1 714	- 31	98,2	2 314	600	135,0
Итого по разделу V	76 751	90 417	12 666	117,8	92 514	2 097	102,3
<b>БАЛАНС</b>	<b>351 568</b>	<b>387 023</b>	<b>35 455</b>	<b>110,1</b>	<b>391 483</b>	<b>4 460</b>	<b>101,2</b>

Несмотря на рост активов компании, увеличение свободных денежных средств, существенный прирост стоимости основных средств, увеличение запасов, можно отметить и негативные тенденции в развитии предприятия: снижение в 2019 г. объема нераспределенной прибыли на 2833 млн руб., или на 1,3%, уменьшение оборотных активов на 925 млн руб., или на 0,6%, снижение объема собственного капитала компании на 1,1%, рост заемных средств на 1 404 млн руб., или на 6,3%.

Основными характеристиками финансового состояния организации

являются также платежеспособность и ликвидность. Важным показателем, характеризующим платежеспособность и ликвидность предприятия, является собственный оборотный капитал, который определяется как разность между оборотными активами и краткосрочными обязательствами. Предприятие имеет собственный оборотный капитал до тех пор, пока оборотные активы превышают краткосрочные обязательства.

Представим анализ ликвидности статей баланса ПАО «ММК» в 2017–2018 гг. в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ ликвидности статей баланса ПАО «ММК» в 2017–2018 гг., млн руб.

АКТИВ	2017	2018	ПАССИВ	2017	2018	Платежный излишек (недостаток)	
A1 Наиболее ликвидные активы	29 518	48 731	П1 Наиболее срочные обязательства	1 745	1 714	27 773	47 017
A2 Быстро реализуемые активы	49 480	53 596	П2 Краткосрочные пассивы	59 735	66 122	-10 255	-12 526
A3 Медленно реализуемые активы	50 966	51 552	П3 Долгосрочные пассивы	42 617	50 023	8 349	1 529
A4 Труднореализуемые активы	221 548	233 144	П4 Постоянные пассивы	232 200	246 583	-10 652	-12 439
БАЛАНС	351 512	387 023	БАЛАНС	351 512	387 023	27 773	47 017

Если выполнимо неравенство  $A1 > П1$ , то это свидетельствует о хорошей платежеспособности организации на момент составления баланса. Для организации ПАО «ММК» это соотношение выполняется, у организации достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств.

Для организации ПАО «ММК» не выполнимо неравенство  $A2 > П2$ , то есть быстро реализуемые активы меньше краткосрочных пассивов, и организация не может быть платежеспособной с учетом своевременных расчетов с кредиторами.

В 2018 г. это состояние ухудшилось, недостаток быстро реализуемых активов составляет 12 526 млн руб.



Если выполнимо неравенство  $A3 > П3$ , то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса. Для организации ПАО «ММК» это неравенство выполняется.

Выполнение условия  $A4 \leq П4$  свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств. Для анализируемого предприятия данное условие выполнялось и в 2017 году, и в 2018 году, собственные средства предприятия полностью покрывают сумму внеоборотных активов.

В таблице 2.4 представлен анализ показателей ликвидности ПАО «ММК» в 2018–2019 гг.

Таблица 2.4 – Анализ ликвидности статей баланса ПАО «ММК» в 2018–2019 гг., млн руб.

АКТИВ	2018	2019	ПАССИВ	2018	2019	Платежный излишек (недостаток)	
A1 Наиболее ликвидные активы	48 731	65 267	П1 Наиболее срочные обязательства	1 714	2 314	47 017	62 953
A2 Быстро реализуемые активы	53 596	41 077	П2 Краткосрочные пассивы	66 122	66 194	-12 526	-25 117
A3 Медленно реализуемые активы	51 552	46 584	П3 Долгосрочные пассивы	50 023	55 220	1 529	-8 636
A4 Труднореализуемые активы	233 144	238 529	П4 Постоянные пассивы	246 583	243 749	-12 439	-5 220
БАЛАНС	387 023	391 458	БАЛАНС	387 023	391 458	47 017	62 953

В 2019 г. платежеспособность ПАО «ММК» ухудшилось по показателю покрытия наиболее срочных обязательств расчетов с кредиторами. Быстро реализуемые активы меньше суммы краткосрочных пассивов на 25 117 млн руб. Кроме этого ухудшился показатель долгосрочной ликвидности, в 2019 г. медленно реализуемые активы не покрывают долгосрочные обязательства на 8 636 млн руб. Для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия

также следует рассчитать относительные коэффициенты ликвидности. Анализ ликвидности (коэффициенты ликвидности) представим в виде аналитической таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ коэффициентов ликвидности ПАО «ММК» в 2017–2019 гг.

Показатель	Норматив.значение показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{АЛ} \geq 0,1-0,4$	0,494	0,737	0,986
Промежуточный коэффициент покрытия	$K_{КЛ} \geq 0,7-0,8 \rightarrow 1$	1,322	1,548	1,607
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{ТЛ} \geq 2$	1,694	1,702	1,653
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$K_{оос} \geq 0,1$	0,771	0,605	0,480
Коэффициент ликвидности запасов	$K_{лз} \geq 1$	0,664	0,570	0,504

В ходе анализа ликвидности предприятия был сделан вывод о том, что предприятие обладает средним запасом платежеспособности, коэффициенты абсолютной ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами выше нормы. Однако показатель текущей ликвидности ниже нормы.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами должен быть больше 0,1, этот норматив у организации выполняется. При этом можно наблюдать значительное снижение коэффициента по причине уменьшения размера собственного капитала компании. Так, в 2017 г. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составлял 0,771 пп., а в 2019 г. он снизился до 0,480 пп.

Коэффициент ликвидности запасов – это показатель финансовый устойчивости организации. Покрытие запасов – индикатор экономической устойчивости, говорящий про достаточный уровень финансирования, чтобы создать запасы, в том числе и производственные. Его рассчитывают, деля все источники финансирования на общую сумму запасов. Показатель показывает,

какова часть запасов обеспечена нормативными источниками получения финансовых средств, то есть своими деньгами, долго- и краткосрочными обязательствами. У предприятия «ММК» показатель меньше 1, что говорит о том, что у компании не хватает собственных источников финансирования запасов, их объем образован преимущественно из заемных средств.

В течение 3 лет этот показатель находится примерно на одном уровне и имеет тенденцию снижению.

Таким образом, предприятие имеет среднюю степень платежеспособности, имеющихся у организации наиболее мобильных активов недостаточно для покрытия всех срочных обязательств и кредиторской задолженности.

Однако, компания имеет хороший уровень перспективной ликвидности, что свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости.

Основой финансовой устойчивости предприятия считается рациональное использование оборотных активов.

Традиционные подходы к анализу финансовой устойчивости предполагают ее оценку с использованием абсолютных и относительных показателей.

Под абсолютными показателями финансовой устойчивости понимают показатели, характеризующие состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования.

Источниками формирования запасов могут выступать элементы собственного капитала и долгосрочных обязательств, краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность и прочие обязательства.

Оценка финансовой устойчивости организации основывается на расчете собственного оборотного капитала и сравнения его величины с величинами заемного капитала, активами предприятия и проч.

Расширение рынка сбыта, ассортимента товаров и услуг, увеличение их продаж, эффективное использование всей базы ресурсов (финансы, персонал, сырье) – это те факторы, от которых зависит повышение деловой активности любого предприятия.

Рассчитаем основные финансовые коэффициенты, используемые в процессе оценки финансовой устойчивости организации, используя для целей анализа показатели собственного капитала (СК), краткосрочных обязательств (КО), заемного капитала (ЗК) и собственного оборотного капитала (СОК). Представим расчеты для ПАО «ММК» в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Исходные данные для анализа финансовой устойчивости ПАО «ММК» за 2017–2019 гг., млн руб.

Показатель	2017	2018	Изменение	2019	Изменение
Собственный капитал СК	232 200	246 583	14 383	740 181	-2 834
Краткосрочные обязательства КО	76 751	90 417	12 666	1 775 703	2 097
Заемный капитал ЗК	119 368	140 440	21 072	1 786 776	7 294
Собственный оборотный капитал СОК	53 269	63 462	10 193	343 778	-3 022

Сумма собственного капитала компании снизилась в 2019 г. на 2834 тыс.руб., или на 1,1%.

Однако, при этом заемный капитал рос более высокими темпами, его увеличение составило 7 294 тыс.руб., или 5,2%.

Собственный оборотный капитал снизился на 3022 тыс.руб., или на 4,8% по причине снижения объемов собственного капитала в 2019 г.

Далее рассчитаем относительные показатели и финансовые коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия, в таблице 2.7.

Анализ финансовой устойчивости предприятия ПАО «ММК» свидетельствует о том, что у предприятия в 2017-2019 годах достаточно собственных средств для покрытия внеоборотных активов, материальных запасов, мобильных средств. Однако, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами, коэффициент маневренности собственного капитала в течение трех лет ниже нормы и имеют тенденцию к снижению.

Коэффициент (индекс) постоянного актива при норме 0,5 равен 0,979, что благоприятно характеризует использование активов в компании.

Таблица 2.7 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «ММК» за 2017–2019 гг.

Показатель	Норматив. значение показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,1–0,5	0,082	0,087	0,034
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами	0,6–0,8	0,209	0,261	0,112
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,5	0,046	0,055	0,021
Коэффициент (индекс) постоянного актива	0,5	0,954	0,945	0,979
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	–	0,357	0,356	0,374
Коэффициент автономии	0,5–0,7	0,660	0,637	0,623
Коэффициент финансовой устойчивости	0,7–0,8	0,782	0,766	0,764
Коэффициент финансовой активности или финансового риска (финансовый леверидж)	≤1	0,441	0,471	0,498

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств находится примерно на одном уровне, долгосрочные активы предприятия составляют в 2019 году 37,4% от общих пассивов организации.

Как видно из данных таблицы 2.7, на конец отчетного года несколько снизились коэффициент автономии и коэффициент финансовой устойчивости. Несмотря на то, что оба коэффициента входят в норму и свидетельствуют о хорошей финансовой устойчивости, однако, снижение показателей является негативной тенденцией.

Коэффициент финансовой активности или финансового риска (финансовый леверидж) должен быть ниже 1, у компании «ММК» в 2019 г. он составляет 0,498 пп, что говорит о невысоких финансовых рисках.

Финансовое состояние предприятия характеризуют также показатели деловой активности.

Деловая активность (или «оборачиваемость») – спектр действий, направленных на продвижение предприятия: на рынке сбыта продукции, в финансовой деятельности, рынке труда и т.д. Расширение рынка сбыта, ассортимента товаров и услуг, увеличение их продаж, эффективное использование всей базы ресурсов (финансы, персонал, сырье) – это те факторы, от которых зависит повышение деловой активности любого предприятия.

Среди показателей деловой активности основным фактором рентабельности предприятия является длительность оборотности его средств и активов. Чем короче оборот, тем эффективнее работает финансовая система данного предприятия. На количественном уровне деловая активность оценивается коэффициентами оборачиваемости средств.

Для анализа деловой активности предприятия необходимо рассчитать и оценить частные показатели, составим таблицу 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ коэффициентов деловой активности ПАО «ММК» за 2017–2019 гг.

Наименование коэффициента	2017	2018	Изменение	2019	Изменение
Коэффициент оборачиваемости активов (капитала) или ресурсоотдача, об.	1,12	1,18	0,07	1,11	-0,07
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, об.	3,02	2,98	-0,04	2,84	-0,12
Период оборачиваемости оборотных активов, дни	119,17	120,90	1,73	126,62	5,73
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, об.	1,69	1,86	0,17	1,78	-0,07
Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	46,71	40,50	-6,21	38,56	-1,94
Период оборачиваемости запасов, Дни	7,71	8,89	1,18	9,34	0,45

## Окончание таблицы 2.8

Наименование коэффициента	2017	2018	Изменение	2019	Изменение
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	9,06	8,81	-0,25	11,09	2,29
Срок погашения дебиторской задолженности, дни	39,74	40,88	1,14	32,46	-8,42
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	6,58	6,93	0,35	6,57	-0,36
Срок погашения кредиторской задолженности, дни	54,75	51,95	-2,80	54,80	2,85

Анализ показателей деловой активности предприятия свидетельствует о невысоких показателях оборачиваемости активов и капитала организации. Так, коэффициент оборачиваемости активов предприятия составлял в 2017 г. 1,12 оборота в год, однако, он снизился за 3 года на 0,07 оборота в 2019 г. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств также снизился на 0,83 за 5 лет оборота и составил 6,12 оборота.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала также ежегодно снижается с 3,02 об. до 2,84 об., что неблагоприятно характеризует управление собственными средствами, говорит о неэффективном использовании активов и собственных средств. Коэффициент оборачиваемости запасов также снизился в 2019 г. на 1,94 оборота.

Снижение практически всех показателей оборачиваемости говорит о снижении деловой активности, уменьшении эффективности использования активов и оборотных средств компании для получения выручки.

Негативными факторами в деятельности предприятия выступают также увеличение срока погашения кредиторской задолженности на 2,85 дня.

Это говорит о неэффективном управлении кредиторской задолженностью, что ведет к потере финансовой устойчивости и платежеспособности.

Для анализа финансовой устойчивости ПАО «ММК» проведем рейтинговую оценку финансового состояния, для чего рассчитаем коэффициенты

обеспеченности ресурсами запасов, обеспеченности ресурсами текущих активов и маневренности (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Рейтинговая оценка финансовой устойчивости ПАО «ММК» в 2017–2019 гг.

Показатель	Норматив	Расчет		
		2017	2018	2019
Коэффициент обеспеченности ресурсами запасов (Коз)	$\geq 0,6-0,8$	1,045	1,231	1,297
Коэффициент обеспеченности ресурсами текущих активов (КоА)	$\geq 0,1$	0,660	0,637	0,623
Коэффициент маневренности (Км)	$\geq 0,5$	0,229	0,257	0,248

Как видно из данных таблицы 2.9, коэффициент обеспеченности ресурсами запасов значительно выше нормы, что является благоприятным фактором финансовой устойчивости ПАО «ММК». Коэффициент обеспеченности ресурсами текущих активов находится в пределах нормы, при этом за 3 года этот показатель практически не изменился.

Коэффициент маневренности намного ниже нормы, что говорит о недостаточной способности предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Определим тип финансовой устойчивости предприятия с помощью трехкомпонентной модели Альмана. Трехкомпонентный показатель ситуации в 2019 г. можно посчитать по формуле (2.1).

$$K_{oz} > 0, K_o > 0, K_m > 0. \quad (2.1)$$

Тип финансовой устойчивости предприятия можно оценить, как устойчивое финансовое положение. То есть для этой ситуации характерно нарушение платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности и ускорения оборачиваемости запасов. Финансовая неустойчивость считается нормальной (допустимой), если величина



привлекаемых для формирования запасов краткосрочных кредитов и заемных средств не превышает суммарной стоимости сырья, материалов и готовой продукции.

Таким образом, результаты проведенного анализа финансовой деятельности ПАО «ММК», анализа финансового состояния компании показали определенные проблемы в деятельности предприятия: недостаток быстрореализуемых активов для погашения наиболее срочных обязательств, снижение некоторых показателей финансовой устойчивости предприятия, уменьшение собственного капитала, снижение показателей деловой активности, повышение себестоимости, уменьшение прибыльности.

При этом у организации имеются резервы восстановления платежеспособности, риск банкротства невысок. Однако, необходимо принять управленческие меры для повышения финансовой независимости, платежеспособности, рентабельности, деловой активности предприятия.

Выполним рейтинговую оценку предприятия ПАО «ММК» по показателям финансовой устойчивости, комплексную рейтинговую оценку и оценим вероятность банкротства.

Рассмотрим методику оценки вероятности банкротства с помощью комплексного индикатора финансовой устойчивости, разработанного автором Ковалевым В.В., который включает в себя следующую комбинацию коэффициентов:

- коэффициент оборачиваемости запасов –  $N1$  (выручка от продаж / средняя стоимость запасов), нормативное значение – 3;
- коэффициент текущей ликвидности  $N2$  (оборотные средства / краткосрочные пассивы), нормативное значение – 2;
- коэффициент структуры капитала (финансовый леверидж)  $N3$

(собственный капитал / заемные средства), нормативное значение – 1;

– коэффициент рентабельности N4 (прибыль до налогообложения / итог баланса), нормативное значение – 0,3;

– коэффициент эффективности N5 (прибыль до налогообложения / выручка от продаж), нормативное значение – 0,2.

Оценка вероятности банкротства проводится по формулам (2.2), (2.3):

$$N = 25R_1 + 25R_2 + 20R_3 + 20R_4 + 10R_5. \quad (2.2)$$

$$R_i = N_i / N_{\text{norm.}} \quad (2.3)$$

Представим расчет показателей для оценки вероятности банкротства с помощью комплексного индикатора финансовой устойчивости в таблице 2.10.

Если расчетный показатель N равен 100 и более, финансовая ситуация на предприятии может считаться стабильной, если N меньше 100, она вызывает беспокойство.

Таблица 2.10 – Оценка вероятности банкротства предприятия ПАО «ММК»

Показатель	Значение Ni	Норма	Значение Ri
R1	9,34	3	1,59
R2	1,653	2	0,21
R3	0,498	1	6,91
R4	0,128	0,3	0,03
R5	0,247	0,2	0,03
N			129,33

Оценка вероятности банкротства предприятия ПАО «ММК» с помощью комплексного индикатора финансовой устойчивости, разработанного Ковалевым В.В., показала, что предприятие далеко от банкротства, имеет стабильные показатели работы: высокие показатели оборачиваемости запасов, хороший уровень текущей ликвидности, нормальную структуру капитала, хорошую рентабельность.

Обобщим результаты исследования финансового состояния и рисков ПАО «ММК» в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Риски финансового состояния ПАО «ММК»

Выявленные проблемы Предприятия	Риски	Последствия для предприятия
Высокая доля производственных затрат, управленческих и коммерческих расходов	Снижение рентабельности производства	– снижение инвестиционной привлекательности; – снижение прибыльности
Снижение доли собственного капитала, рост заемного капитала, долгосрочных обязательств	Снижение финансовой независимости	– снижение инвестиционной привлекательности; – повышение вероятности банкротства
Недостаток свободных денежных средств и быстрореализуемых активов для погашения наиболее срочных обязательств; низкая степень текущей ликвидности	Риск низкой платежеспособности; риски ликвидности	– повышение вероятности просрочки оплаты счетов, своевременной выплаты заработной платы; – штрафы и пени со стороны кредиторов
Снижение деловой активности, замедление оборачиваемости активов	Риск снижения доходности	– снижение эффективности использования производственных ресурсов; – снижение инвестиционной привлекательности
Снижение коэффициента обеспеченности собственными средствами, незначительный объем собственных средств для покрытия оборотных активов запасов	Риск потери платежеспособности	– снижаются возможности наращивания оборотных средств, пополнения материально-производственных запасов
Снижение валовой прибыли, чистой прибыли	Риски убыточности	– повышение вероятности банкротства; – снижение инвестиционной привлекательности

Таким образом, оценив в комплексе финансовое состояние, финансовые риски организации и степень банкротства с помощью различных моделей, можно утверждать, что вероятность банкротства у предприятия ПАО «ММК» невелика, предприятие имеет достаточный уровень платежеспособности и финансовой устойчивости. В деятельности компании имеются определенные

риски, факторы и внешние угрозы, которые способны ослабить компанию и снижение рентабельности производства, снижение финансовой независимости, повышение риска ликвидности, повышение риска снижения доходности.

### 2.3 Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия

Экономическая безопасность предприятия – это защищенность его деятельности от негативных влияний внешней среды, а также возможность быстро устранить разнообразные угрозы или приспособиться к существующим условиям, которые не отражаются негативно на его деятельности.

Главная цель экономической безопасности предприятия заключается в том, чтобы гарантировать его стабильное и максимально эффективное функционирование в настоящем времени и высокий потенциал развития в будущем. Достижение этой цели возможно, если система будет выполнять определенную последовательность функций: аналитическую; нормативно-правового обеспечения; организационно-административную; плановую; учетно- контрольную; информационную.

При заключении сделок с новым контрагентом ПАО «ММК» оценивает кредитоспособность потенциального контрагента и определяет кредитные лимиты, индивидуальные для каждого контрагента.

В организации ПАО «ММК» за обеспечение экономической безопасности отвечает несколько подразделений:

- служба безопасности ПАО «ММК»;
- служба по охране труда, промышленной безопасности и экологии ПАО «ММК»;
- финансовый отдел;
- экономический отдел.

Функции обеспечения экономической безопасности на предприятии осуществляют следующие отделы (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Ответственные за обеспечение функций экономической безопасности в ПАО «ППК»

Функции	Ответственный
Обеспечение защиты имущественной собственности организации, в том числе:	
обеспечение защиты товарно-материальных ценностей в местах их хранения	Директор по безопасности ПАО «ММК»
обеспечение защиты товарно-материальных ценностей в местах их хранения	Директор по безопасности ПАО «ММК»
разработка системы охраны организации, технических средств охраны, противопожарной автоматики, сигнализации и связи	Директор по безопасности ПАО «ММК»
обеспечение защиты компьютерной и оргтехники в местах их эксплуатации	Начальник управления информационных технологий
разработка документов, регламентирующих административно- правовую основу деятельности по охране имущественных ценностей организации	Директор по безопасности ПАО «ММК»
обеспечение защиты финансовой информации	Начальник управления информационных технологий
обеспечение защиты персональных данных	Начальники подразделений
обеспечение защиты коммерческой тайны	Начальник управления информационных технологий
юридически грамотное и экономически безопасное взаимодействие с контрагентами	Директор по правовым вопросам
участие в подготовке и проведении специальных информационных акций, повышающих репутацию фирмы в глазах партнеров, общественности, органов власти	Управление информации, общественных связей и рекламы
разработка необходимых ведомственных документов, регламентирующих взаимоотношения с государственными контролирующими организациями	Директор по правовым вопросам, Директор по безопасности ПАО «ММК»
Обеспечение промышленной и экологической безопасности объектов	Директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии ПАО «ММК»

На предприятии ПАО «ММК» в отделе безопасности кроме службы безопасности есть выделенный отдел экономической безопасности. В число его функций входит следующее:

-организация и осуществление совместно с отделами ПАО «ММК»

мероприятий по защите конфиденциальной информации о финансовой, кадровой и иных сторонах деятельности;

- проверка сведений, а также данных о попытках шантажа, провокаций и иных неблагоприятных акций в отношении персонала, преследующих цель получения конфиденциальной информации о деятельности ПАО «ММК»;

- взаимодействие с правоохранительными органами, проведение мероприятий по выявлению и предупреждению различного рода финансовых злоупотреблений;

- организация сбора, накопления, анализа и автоматизированного учета информации по вопросам безопасности ПАО «ММК»;

- проведение проверок в подразделениях ПАО «ММК» и оказание им практической помощи по вопросам безопасности их деятельности;

- взаимодействие с другими подразделениями при осуществлении ими деятельности, связанной с иностранными специалистами;

- внедрение положения о коммерческой тайне

- обучение работников банка практическим навыкам по обеспечению экономической, информационной и физической безопасности;

- оказание содействия отделу кадров по работе с персоналом в вопросах подбора, расстановки, передвижения и обучения персонала;

- сбор, обработка, хранение, анализ информации о клиентах ПАО «ММК» с целью предотвращения сделок с недобросовестными партнерами;

- выполнение поручений руководства ПАО «ММК», входящих в компетенцию службы.

Таким образом, работа по обеспечению экономической безопасности предприятия ведется, за эту деятельность отвечает отдел экономической безопасности, кроме этого вопросами обеспечения различных элементов экономической безопасности (финансовой, информационной, промышленной, экологической и проч.) занимаются другие отделы.

Проанализировав различные угрозы и риски со стороны внешних и внутренних факторов, составим таблицу 2.13

Таблица 2.13 – Уровни рисков ПАО «ММК»

Вид финансового риска	Уровень риска
Риск снижения доходности и рентабельности	Средний
Риск снижения финансовой устойчивости	Допустимый
Риск снижения деловой активности	Высокий
Риск снижения кредитоспособности	Высокий
Риск снижения инвестиционной привлекательности	Средний
Риск банкротства	Низкий

На деятельность довольно сильное влияние оказывают внешние факторы. Экономика страны особенно чувствительна к ценам на нефть и газ. Правовая, налоговая и нормативная система продолжают развиваться и подвержены часто вносимым изменениям, а также допускают возможность разных толкований. Сохраняющаяся политическая напряженность в стране, а также международные санкции в отношении некоторых российских компаний и граждан по-прежнему оказывают негативное влияние на российскую экономику. Устойчивость цен на нефть, низкий уровень безработицы и рост заработной платы содействовали умеренному экономическому росту в 2019 году. Такая экономическая среда оказывает значительное влияние на деятельность и финансовое положение ПАО «ММК». Руководство принимает все необходимые меры для обеспечения устойчивости деятельности предприятия, однако, нестабильность ситуации и риски в 2020 г. очень высоки.

Деятельность ПАО «ММК» в той или иной степени подвергается различным видам рисков (финансовым, правовым, страновым и региональным, репутационным и др.). Основные риски, присущие деятельности ПАО «ММК» включают в себя риск ликвидности, кредитный риск, риск изменения процентных ставок и курсов валют, риск изменения цен на долевые инструменты.

Риск ликвидности заключается в том, что ПАО «ММК» не сможет оплатить свои обязательства при наступлении срока их погашения. ПАО «ММК» тщательно контролирует и управляет своим риском ликвидности, использует процедуры детального бюджетирования и прогнозирования движения

денежных средств, чтобы удостовериться в наличии денежных средств, необходимых для своевременной оплаты своих обязательств.

Однако, как показал анализ, эти действия не всегда эффективны: показатели текущей ликвидности ниже нормы и ежегодно снижаются. ПАО «ММК» подвержено кредитному риску, т. е. риску неисполнения своих обязательств стороной контракта и, вследствие этого, возникновения финансового убытка. Финансовые инструменты, которые способны создавать существенные кредитные риски для Общества, состоят, главным образом, из денежных средств и их эквивалентов, банковских депозитов и дебиторской задолженности, включая необеспеченную торговую и прочую дебиторскую задолженность.

При заключении сделок с новым контрагентом ПАО «ММК» оценивает кредитоспособность потенциального контрагента и определяет кредитные лимиты, индивидуальные для каждого контрагента.

Кредитные лимиты контрагентов регулярно пересматриваются как минимум на ежегодной основе.

Валютный риск – это риск отрицательного воздействия изменения курса валютна финансовые результаты ПАО «ММК». В настоящее время компания не использует инструменты хеджирования для управления рисками, связанными с изменением курсов валют.

Риск изменения процентных ставок связан с вероятностью изменений в стоимости финансовых инструментов в связи с изменениями процентных ставок.

ПАО «ММК» подвержено незначительному риску изменения цен на долевые и долговые инструменты в связи с наличием у него финансовых вложений в акции и облигации.

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду компании можно выделить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Данные сведены в таблицу 2.14.



Таблица 2.14 – SWOT-анализ внешних и внутренних факторов ПАО «ММК»

1.Сильные стороны	2.Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– мощная производственная база;</li> <li>– хорошая репутация на рынке черной металлургии;</li> <li>– клиентская база ОАО «ММК» насчитывает свыше 40 тысяч российских и зарубежных компаний,</li> <li>– поддержка со стороны государства;</li> <li>– ведущий металлургический комбинат в России;</li> <li>– соответствие высшим международным стандартам обеспечения безопасности;</li> <li>– программа социальной и экологической ответственности;</li> <li>– развитие инфраструктуры, внедрение инноваций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение присутствия на рынке;</li> <li>– увеличение производства при благоприятной рыночной обстановке;</li> <li>– хорошие конкурентные преимущества продукции на мировом рынке черных металлов;</li> <li>– потребности в металле в мире и на внутреннем рынке всегда есть;</li> <li>– хорошая конкурентоспособность на мировом рынке</li> </ul>
1.2 Слабые стороны	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– дефицит и большая текучесть кадров среди производственных рабочих;</li> <li>– высокие затраты на производство, рост себестоимости, коммерческих и управленческих расходов;</li> <li>– загрязнение атмосферного воздуха прилегающих к территории компании районов г. Магнитогорск, реки Урал, необходимость высоких затрат на обеспечение экологической безопасности;</li> <li>– зависимость от мировых цен на металл</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение спроса на мировом рынке черных металлов;</li> <li>– стагнация российской экономики, падение внутреннего спроса;</li> <li>– снижение курса национальной валюты, рост стоимости импортного оборудования и комплектующих;</li> <li>– ужесточение конкуренции между компаниями, ведущее к снижению Прибыли</li> </ul>

Проведенный SWOT-анализ позволяет заключить, что ПАО «ММК» имеет крепкую конкурентную позицию на металлургическом рынке и высокие перспективы на дальнейшее развитие. Сильные стороны компании позволяют ей добиться своей цели – быть лучшим в металлургической отрасли в России, приближаясь к стандартам качества продукции лидеров мировой черной металлургии.

Однако, на деятельность компании оказывает влияние значительное число факторов внешней и внутренней среды, а угрозы со стороны внешних факторов

в последние годы возрастают.

#### Выводы по разделу два

Исследуемое предприятие ПАО «ММК» представляет собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, включая добычу и подготовку железорудного сырья, выплавку чугуна и стали, прокатное производство и изготовление продукции дальнейшего передела. Деятельность ПАО «ММК» за 3 последние года с 2017 г. по 2019 г. недостаточно эффективна: наблюдается снижение валовой прибыли, роста себестоимости продаж, существенное уменьшение валовой прибыли и чистой прибыли в 2019 г. Выручка за 2019 год составила 7216 млн долларов США, или 434,86 млрд руб., что, однако, меньше показателя предыдущего года на 34%. Прибыль от продаж в 2019 г. составила 83,26 млрд рублей, что на 28,5% ниже уровня 2018 года (116,46 млрд рублей).

Результаты проведенного анализа финансовой деятельности ПАО «ММК», анализа финансового состояния компании показали определенные проблемы в деятельности предприятия: недостаток быстрореализуемых активов для погашения наиболее срочных обязательств, снижение некоторых показателей финансовой устойчивости предприятия, уменьшение собственного капитала, снижение показателей деловой активности, повышение себестоимости, уменьшение прибыльности. При этом у организации имеются резервы восстановления платежеспособности, риск банкротства невелик.

В организации ПАО «ММК» за обеспечение экономической безопасности отвечает несколько подразделений: служба безопасности, служба по охране труда, промышленной безопасности и экологии, финансовый отдел, экономический отдел. На предприятии ПАО «ММК» в отделе безопасности кроме службы безопасности есть выделенный отдел экономической безопасности.

При этом следует отметить, что, несмотря на управления различными видами экономических рисков и стремление к смягчению их последствий,

деятельность по управлению экономическими и финансовыми рисками в ПАО «ММК» нельзя признать достаточно эффективной: повышается риск снижения ликвидности и финансовой независимости, растет риск снижения доходности и рентабельности.

В организации высока доля дебиторской и кредиторской задолженности, что повышает риски невозврата долгов, снижения экономической безопасности.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ММК»

В связи с выявленными негативными факторами, внешними угрозами и рисками потери ликвидности, финансовой устойчивости, доходности необходимо принять меры для улучшения финансового состояния ПАО «ММК», повышения экономической безопасности. Основной проблемой экономической безопасности ПАО «ММК» является высокий уровень финансовых рисков на предприятии, высокая доля дебиторской задолженности, риски просроченной задолженности, высокие риски потери ликвидности. В связи с этим первоочередными мерами по совершенствованию системы экономической безопасности предприятия ПАО «ММК» является разработка мер совершенствования управления финансовыми рисками.

Система управления финансовыми рисками – это совокупность элементов риск-менеджмента, позволяющих обеспечить положительный финансовый результат при наличии неопределенности в условиях осуществления финансово- хозяйственной деятельности; прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к исключению или снижению его отрицательных последствий.

На первом этапе совершенствования подсистемы управления финансовыми рисками необходимо инициировать и внедрить процедуру выявления видов финансовых рисков. Базой для этого послужит:

- анализ показателей финансовой отчетности, финансовых отчетов;
- рассмотрение внутренних первичных документов организации (учредительных документов, контрактов с покупателями и поставщиками, трудовых договоров, договоров займов и т.д.);
- анализ внешних документов (отчетов оценщиков, аудиторских заключений, отчетов страховых компаний, банковских документы);
- анкетирование сотрудников (например, на предмет риска мошенничества);
- тестирование внутренних контролей (соблюдение сотрудниками своих

обязанностей, контроль зон ответственности сотрудников, соблюдение организацией законодательства по отношению к контрагентам и своим сотрудникам).

На втором этапе происходит качественный и количественный анализы и оценка выявленных финансовых рисков и угроз экономической безопасности с помощью рассмотренных в работе различных методов, позволяющих определять частные финансовые риски, оценивая их количественно, используя сочетание аналитических и статистических методов.

Были выявлены и идентифицированы основные финансовые риски и угрозы экономической безопасности организации ПАО «ММК», которые представлены в таблицах 2.11-2.14.

Наличие рисков, факторов финансовой неустойчивости, угроз нарушения экономической безопасности на предприятии обуславливает необходимость внедрения механизмов управления финансовыми рисками и инструментов риск- менеджмента в деятельность предприятия.

Зоны ответственности системы управления финансовыми рисками на предприятии ПАО «ММК» показаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Распределение функций подразделений в системе обеспечения экономической безопасности

Угрозы экономической безопасности	Экономический отдел	Производственные службы	Финансовый отдел	Дирекция по продажам
Инфляционный риск	Контроль за уровнем инфляции, своевременное реагирование на изменение цен	Контроль за уровнем инфляции, корректировка производственных планов	Контроль входных цен поставщиков, соответствие их уровню инфляции	Контроль за уровнем инфляции, корректировка ценовой политики

Продолжение таблицы 3.1

Угрозы экономической безопасности	Экономический отдел	Производственные службы	Финансовый отдел	Дирекция по продажам
Риск роста расходов	Анализ факторов себестоимости и рентабельности, принятие мер для снижения себестоимости	Разработка мер снижения себестоимости производства, оптимизация расходов	Регулярный мониторинг цен поставщиков, поиск контрагентов	Контроль расходов на продажу, разработка мер снижения коммерческих расходов
Ценовой риск	Контроль изменения входных и отпускных цен, недопущение снижения уровня рентабельности	Контроль цен на материалы и сырье, корректировка производственных планов	Контроль входных цен поставщиков, соответствие их уровню инфляции	Мониторинг рынка, цен конкурентов
Кредитный риск	Анализ экономической эффективности инвестиционных проектов с учетом кредитной ставки	-	Анализ возможностей финансирования проектов с привлечением заемных средств	-
Налоговый риск	Разработка мер совершенствования налоговой политики компании	-	Анализ эффективности и системы налогообложения	-
Депозитный риск	Анализ репутации банка, рисков его банкротства	-	Анализ репутации банка, рисков его банкротства	-
Риск банкротства	Регулярный анализ финансово-хозяйственной деятельности, разработка мер повышения финансовой устойчивости	Разработка мер снижения себестоимости производства, оптимизация расходов	Контроль за состоянием расчетов с поставщиками, не допущение штрафных санкций за нарушение условий договоров	Контроль расходов на продажу, разработка мер снижения коммерческих расходов, принятие мер для повышения доходности продаж

Окончание таблицы 3.1

Угрозы экономической безопасности	Экономический отдел	Производственные службы	Финансовый отдел	Дирекция по продажам
Риск ликвидности и платежеспособности	Контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью, отслеживание	-	Контроль за состоянием расчетов с дебиторами и кредиторами	Контроль за состоянием расчетов с покупателями и заказчиками
Риск утраты конкурентоспособности на мировых рынках	Контроль за уровнем инфляции, своевременное реагирование на изменение цен	Разработка мер снижения себестоимости производства, оптимизация расходов	Контроль за уровнем инфляции, своевременное реагирование на изменение цен	Мониторинг рынка, цен конкурентов, разработка программ лояльности

Взаимодействие подразделений в системе управления финансовыми рисками и обеспечения экономической безопасности предприятия осуществляется путем передачи данными подразделениями информации, необходимой для анализа угроз и рисков, на основе которого разрабатывается управленческое решение о методе управления этими рисками. Многие функции по управлению финансовыми рисками на предприятии дублируются, в связи с чем служба экономической безопасности должна координировать все перечисленные действия, вести мониторинг состояния финансовых рисков и возможных угроз экономической безопасности, своевременно предоставлять информацию в соответствующие службы.

Наличие финансовой структуры с закрепленными центрами ответственности позволяет руководству организации оценивать, контролировать и координировать процесс управления рисками и угрозами экономической безопасности.

Третий этап предполагает выбор конкретных методов по воздействию на финансовые риски угрозы экономической безопасности с целью их устранения, предотвращения или минимизации возможного ущерба.

Как правило, каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения. Для повышения эффективности и оперативности процесса выбора и применения различных методов противостояния какому-либо конкретному виду риска, необходимо наличие нормативно-методического обеспечения. Например, возможно использование карты риск-менеджмента по каждому виду финансового риска и угрозам экономической безопасности, в которой по каждому виду риска описаны характеристика его влияния на деятельность предприятий и мероприятия по управлению этим видом риска.

На четвертом этапе происходит контроль эффективности системы управления экономической безопасностью организации, а также утверждение отчетов по внутреннему контролю и управлению рисками, подлежащих включению в годовой отчет. Система управления экономической безопасностью надежна в том случае, если после проведения мероприятий значение совокупного финансового эффекта улучшится по сравнению с первоначальным, не превышая уровень материальности финансовых рисков организации. Подобную проверку совокупного влияния рисков на финансовое состояние предприятия рекомендуется сочетать с контролем степени изменения величины риска банкротства, контролируя его пороговые значения.

Разработаем комплекс превентивных мероприятий для управления рисками финансовой неустойчивости, угрозами нарушения экономической безопасности в организации ПАО «ММК».

В условиях возникновения инфляционного риска наиболее важными представляются мероприятия, связанные:

- с формированием рыночной цены и контролем уровня издержек производства. Поскольку рыночная цена определяется спросом и предложением, то ее регулятором будет, с одной стороны, прибыль в будущем, а с другой - издержки производства;
- с повышением производительности труда путем автоматизации производства и внедрения новых технологий;
- с маркетинговыми исследованиями (избегать проектов, окупаемость ко-



торых может оказаться слишком продолжительной);

- с разработкой рациональной финансовой политики (минимизация наличных денег и дебиторской задолженности).

Для управления процентным риском используются следующие методы:

- диверсификация вложений на предприятии;
- лимитирование на использование кредитов и займов под высокие ставки процентов;
- договорное ограничение на предоставление долгосрочных займов и кредитов ненадежным контрагентам;
- использование факторинга для снижения финансового риска.

Основным методом по управлению депозитным риском предприятия является отслеживание рейтингов коммерческих банков и выбор наиболее надежного кредитного учреждения. Помимо рейтингов коммерческих банков, необходимо обращать внимание на кредитный рейтинг страны в целом.

Ключевым методом количественной оценки ценовых рисков является оценка потенциального максимального снижения стоимости с определенной вероятностью, позволяющая рассчитать возможное отклонение выручки на определенном горизонте планирования. Для этого моделируются возможные состояния портфеля с учетом текущих контрактных условий, а также истории изменения ценовых, объемных и валютных факторов риска.

Для управления ценовым риском применяются также следующие методы:

- диверсификация выпуска продукции с целью увеличения доли товаров, имеющих наиболее высокий спрос на рынке;
- лимитирование продукции с минимальной маржой;
- анализ цен конкурентов, анализ спроса на рынке и других факторов рынка.

Механизмы управления кредитным риском включают в себя:

- диверсификация вложений на предприятии;
- лимитирование на использование кредитов и займов под высокие ставки процентов;
- договорное ограничение на предоставление долгосрочных займов и

кредитов ненадежным контрагентам;

- использование факторинга для снижения финансового риска;
- оценка платежеспособности контрагента по предоставляемым кредитам и займам.

Снижению налогового риска способствуют следующие мероприятия:

- оптимизация системы налогообложения в организации;
- создание обособленного резервного фонда, который может быть использован при неожиданном повышении налоговых ставок.

Риск роста затрат является основным риском для всех предприятий. Для управления риском роста затрат и риском ликвидности и платежеспособности используются методы:

- лимитирование административных и коммерческих расходов;
- диверсификация по контрагентам с целью проведения конкурентных закупок по тендерам для выбора поставщиков;
- договорное ограничение на предоставление кредитов по оплатам за предоставленные услуги или отгруженный товар;
- использование факторинга с целью управления кредиторской и дебиторской задолженностями;
- создание обособленного резервного фонда, который может быть использован под проекты с новыми поставщиками или при неожиданном росте цен на необходимое оборудование.

Основными механизмами управления риском банкротства являются:

- диверсификация бизнеса - инвестирование средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой;
- диверсификация контрагентов, имеющих более надежный статус;
- лимитирование использования кредитов, на предоставление отсрочки платежа с целью уменьшения степени риска;
- стратегическое планирование как инструмент внутренней координации, распределения ресурсов, направленное на прогнозирование на базе полученного опыта предприятия;

- хеджирование и страхование большинства, внешних рисков;
- образование резервов (самострахование).

Для снижения риска ликвидности и платежеспособности рекомендуется использовать следующие механизмы:

- лимитировать расходы с целью оптимизации затрат на предприятии;
- установить лимиты на использование кредитов (лизинга) в крупных размерах;
- лимитировать предоставление кредитов для покупателей и размер дебиторской задолженности по отгруженной продукции;
- лимитировать административные расходы и коммерческие расходы.

При заключении сделок с новым контрагентом ПАО «ММК» оценивает кредитоспособность потенциального контрагента и определяет кредитные лимиты, индивидуальные для каждого контрагента.

Кредитные лимиты контрагентов регулярно пересматриваются как минимум на ежегодной основе.

Предложения по совершенствованию системы управления финансовыми рисками и угрозами экономической безопасности представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Рекомендуемые мероприятия по управлению угрозами экономической безопасности в ПАО «ММК»

№	Угрозы экономической безопасности	Применяемые методы	Мероприятия по снижению рисков и угроз экономической безопасности
1	Инфляционный риск	Диверсификация	использование портфеля финансовых вложений, банковских депозитов
		Лимитирование	лимитировать наличие большого объема наличных денежных средств на счетах предприятия

Окончание таблицы 3.2

№	Угрозы экономической безопасности	Применяемые методы	Мероприятия по снижению рисков и угроз экономической безопасности
2	Кредитный риск	Создание резервного фонда	создание резерва под просроченную дебиторскую задолженность
		Использование факторинга	– применение механизмов факторинга; – контроль состояния просроченной и сомнительной задолженности
3	Налоговый риск	Создание резервного фонда	повышение резервного фонда предприятия под возможность повышения налоговых ставок
4	Риск утраты ликвидности и платежеспособности	Диверсификация	диверсификация по контрагентам с целью проведения конкурентных закупок для выбора поставщиков
		Лимитирование	– лимитирование расходов; – установление лимита на предоставление кредитов покупателям; – установление лимита по просроченной дебиторской задолженности
5	Риск роста расходов	Диверсификация	диверсификация по контрагентам с целью избежания установления покупателя-монополиста
		Лимитирование	контроль рентабельности (маржинальности) проектов - принятие проектов только с положительной маржой
		Контроль расходов	повышение степени контроля за расходами, совершенствование системы внутреннего контроля
6	Риск банкротства	Диверсификация производства	инвестирование средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой
		Хеджирование	хеджирование и страхование большинства, внешних рисков
		Лимитирование	лимитирование дебиторской и кредиторской задолженности, контроль за состоянием

При соблюдении всех мероприятий, описанных выше, будет достигнута минимизация рисков на предприятии.

Выводы по разделу три

За счет мероприятий по совершенствованию системы экономической

безопасности, применения методов и инструментов управления финансовыми рисками, которые заключаются в повышении зон ответственности за состоянием финансовых рисков в структурных подразделениях, в применении механизмов снижения уровня риска по каждому виду финансового риска, в усилении роли службы экономической безопасности в координации действий и обмена данными между подразделениями, ответственными за контролем и мониторингом угроз экономической безопасности, финансовое состояние организации должно улучшиться.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования является оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия.

Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия носит весьма актуальный характер на нынешнем этапе развития рыночных отношений в условиях нестабильности экономики, политической ситуации, в условиях неопределенности, а также связанной с развитием пандемии.

В работе были рассмотрены теоретические основы оценки эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия. Определение экономической безопасности предприятия можно рассматривать с разных сторон, так как существует множество научных исследований, посвященных данной тематике.

Анализируя мнения авторов по поводу интерпретации определения «экономическая безопасность предприятия», нами было принято следующее определение: экономическая безопасность – это система защищенности жизненно важных и законных интересов предприятия от внешних и внутренних угроз в разных формах, обеспечивающая его стабильное развитие в соответствии с уставными целями в условиях конкуренции и хозяйственного риска.

Экономическая безопасность является сложной многоуровневой системой, которая включает в себя следующие направления обеспечения защиты: финансовая, информационная, силовая, экологическая, политико-правовая, технико-технологическая, интеллектуальная, социальная. Главная задача экономической безопасности – это организация стабильного и бесперебойного функционирования компании в условиях постоянно изменяющейся среды. Для оценки экономической безопасности предприятия используются качественные и количественные показатели, которые можно подразделить на виды: показатели производства, финансовые и социальные показатели.

Наиболее важными показателями, которые позволяют оценить экономическое развитие предприятия, его финансовую устойчивость и риски банкротства, являются индикаторы оценки финансового состояния предприятия, платежеспособности, эффективности использования производственных ресурсов, рентабельности. Кроме этого необходим анализ качественных характеристик оценки экономической безопасности организации с помощью методов сравнения (с конкурентами, с предыдущими периодами), экспертной оценки, аудита финансовых документов и состояния учетной дисциплины, SWOT-анализа, контроля и мониторинга за деятельностью структур предприятия.

Оценивая состояние металлургической отрасли на мировом и отечественном рынке, можно прогнозировать, что в кризис 2020 года черная металлургия во всем мире потеряет свою доходность и прибыли. Мировые цены на черные металлы резко снижаются, во многих странах закрыты заводы и остановлены доменные печи в связи с ограничениями по коронавирусу. Крупные российские предприятия, в том числе и ПАО «ММК», имеют необходимый запас прочности, чтобы пережить острую фазу кризиса, однако снижения объемов производства избежать не удастся.

Во работе нами дана организационно-экономическая характеристика ПАО «ММК» и исследовано его состояние экономической безопасности.

Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ММК» показал неустойчивость доходности и прибыльности компании. На протяжении периода 2017-2019 гг., несмотря на рост валовой прибыли, чистая прибыль компании снижается. На показатели выручки влияют цены на сталь, спрос на сталь, объемы реализации товарной продукции, валютный курс. Выручка за 2019 год составила 7216 млн долларов США, или 434,86 млрд руб., что, однако, меньше показателя предыдущего года на 34%. Прибыль от продаж в 2019 г. составила 83,26 млрд рублей, что на 28,5% ниже уровня 2018 года (116,46 млрд рублей). Чистая прибыль компании в 2019 г. составила 55,56 млрд руб., что, однако, на 18,12 млрд руб. меньше, чем в 2018 г.

Результаты проведенного анализа финансового состояния ПАО «ММК» показали определенные проблемы: недостаток быстрореализуемых активов для погашения наиболее срочных обязательств, снижение некоторых показателей финансовой устойчивости предприятия, уменьшение собственного капитала, снижение показателей деловой активности, повышение себестоимости, уменьшение прибыльности. При этом у организации имеются резервы восстановления платежеспособности, риск банкротства невысок. Однако, необходимо принять управленческие меры для повышения финансовой независимости, платежеспособности, рентабельности, деловой активности предприятия.

На предприятии ПАО «ММК» в отделе безопасности, кроме службы безопасности есть выделенный отдел экономической безопасности. Помимо этого за обеспечение экономической безопасности отвечают служба безопасности ПАО «ММК», служба по охране труда, промышленной безопасности и экологии ПАО «ММК», финансовый отдел, экономический отдел.

Несмотря на то, что обеспечение экономической безопасности осуществляется в комплексном взаимодействии специализированных служб, тем не менее, имеются не устраненные угрозы со стороны внутренних и внешних факторов. Среди внешних угроз следует отметить повышение валютного, кредитного, странового, налогового рисков, ухудшение экономической и политической ситуации. Среди внутренних угроз высоки угрозы снижения рентабельности, доходности, финансовой устойчивости, платежеспособности. На экономическую безопасность оказывают негативное воздействие следующие факторы: недостаточный уровень дисциплины в организации, случаи хищения материальных ценностей, факты коррупционной деятельности, отсутствие материальной заинтересованности работников в увеличении прибыльности предприятия.

Мероприятия по повышению экономической безопасности предприятия должны быть направлены на поиск резервов для снижения себестоимости



производства, повышения качества продукции для увеличения ее конкурентоспособности на мировых рынках, на стимулирование персонала для их заинтересованности в увеличении производительности труда и снижению отходов производства, на применение ресурсосберегающих и инновационных технологий, на совершенствование системы внутреннего контроля.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ (ред. от 06.02.2020) «О безопасности» // Консультант Плюс [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
- 2 Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // КонсультантПлюс [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
- 3 Приказ Минпромторга России от 05.05.2014 № 839 «Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014 – 2020 годы и на перспективу до 2030 года и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014 – 2020 годы и на перспективу до 2030 года» // Консультант Плюс [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
- 4 Анализ рынка черной металлургии в 2020 году: ухудшение показателей неизбежно // MegaResearch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.megaresearch.ru/news\\_in/analiz-rynka-chnoy-metallurgii-v-2020-godu-uhudshenie-pokazateley-neizbezhno-1534](https://www.megaresearch.ru/news_in/analiz-rynka-chnoy-metallurgii-v-2020-godu-uhudshenie-pokazateley-neizbezhno-1534).
- 5 Аскеров, П.Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / П.Ф. Аскеров, И.А. Цветков, Х.Г. Кибиров; под общ. ред. Аскерова П.Ф. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 176 с.
- 6 Баранников, А.Ф. Теория организации: учебник / А.Ф. Баранников. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 700 с.
- 7 Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ Инфра-М, 2017. – 365 с.
- 8 Белкин, Д.В. Способы обеспечения экономической безопасности предприятия / Д.В. Белкин, Вестник Московского университета МВД России. – 2012. – №4. – С. 236 – 239.
- 9 Годовой отчет ОАО «ММК» за 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.mmk.ru/upload/iblock/0b1/Annual\\_Report\\_2019\\_Rus.pdf](http://www.mmk.ru/upload/iblock/0b1/Annual_Report_2019_Rus.pdf).
- 10 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб. и др.: Питер, 2016. – 160 с.

- 11 Екимова, К.В. Финансы организаций (предприятий): учебник / К.В. Екимова, Т.В. Шубина; Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 375 с.
- 12 Ефимов, В.В. Совершенствование механизмов обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса: дисс...канд. экон. наук. / В.В. Ефимов. – СПб, 2016. – 191 с.
- 13 Киселева, И.А. Экономическая безопасность предприятия: особенности, виды, критерии оценки / И.А. Киселева, Н.Е. Симонович, И.С. Косенко // Вестник ВГУИТ. – 2018. – Т. 80. – № 2. – С. 415–423.
- 14 Козаченко, А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – Киев: Либра, 2016. – 280 с.
- 15 Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность: Формирование экономической стратегии государства: монография / Е.И. Кузнецова. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 239 с.
- 16 Лелюхин, С.Е. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности: учебник / С.Е. Лелюхин, А.М. Коротченков, У.В. Данилова. – М.: Проспект, 2016. – 336 с.
- 17 Металлургия: тенденции и прогнозы. Итоги 2019 года: Аналитический бюллетень. – М.: РИА Рейтинг. – 112 с.
- 18 О компании ПАО «ММК» //Официальный сайт Группы «ММК» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mmk.ru/about/history/>
- 19 Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е.Л. Олейникова. □ М.: Интел-Синтез, 1997. □ 412 с.
- 20 Платонова, И.В. Оценка системы экономической безопасности организации / И.В. Платонова, Е.В. Горковенко // Вестник ВГУИТ. – 2018. – Т.81. – № 3. – С. 267–275.
- 21 Проблемы и перспективы российской металлургии [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://rusplt.ru/articles/policy/policy\\_158.html](http://rusplt.ru/articles/policy/policy_158.html)

- 22 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – Минск: РИПО, 2019. – 373 с.
- 23 Соснин, В.И. Менеджмент безопасности предпринимательства/ В.И. Соснин. – Киев: Изд-во Европ. ун-та., 2002. – 357 с.
- 24 Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера. □ М.: КОНСЭКО, 1998. – 316 с.
- 25 Устав ПАО «ММК», утвержден решением годового общего собрания акционеров ОАО «ММК» от 26.05.2017 № 46
- 26 Финансовые и операционные результаты компании ММК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.mmk.ru/for\\_investor/briefly\\_about\\_the\\_company/](http://www.mmk.ru/for_investor/briefly_about_the_company/)
- 27 Фомина, М.В. Проблемы экономически безопасного развития предприятий: теория и практика: монография / М.В. Фомина. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 140 с.
- 28 Шарохина, С.В. Экономическая безопасность предприятий как фактор обеспечения экономической стабильности / С.В. Шарохина, М.В. Кислинская, О.Е. Пудовкина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». □ 2017. □ т. 9. □ №5. □ <https://naukovedenie.ru/PDF/56EVN517.pdf>
- 29 Экономическая безопасность: учебник для вузов / под общ. ред. Л.П. Гончаренко, Ф.В. Акулинина. □ М.: Издательство Юрайт, 2015. □ 478 с.
- 30 Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. □ 2-е изд. – М.: Дело. – 2005. – 896 с.
- 31 Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса: монография / В.И. Орехов, Т.Р. Орехова, О.В. Карагодина. □ М.: ИНФРА-М, 2017. □ 105 с.
- 32 Экономическая безопасность. учеб. пособие для вузов: авт. кол., М.В. Попов [и др.]. □ М.: ИНФРА-М, 2018. – 320 с.
- 33 Экономическая безопасность: учебное пособие / В.А. Богомолов [и др.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 295 с.
- 34 Экономическая безопасность: учебное пособие / Н.В.

Манохина, М.В. Попов, Н.П. Колядин, И.Э. Жадан; под ред. Н.В. Манохиной. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 320 с.

35 Экономическая и национальная безопасность: учебник / Под ред. Е. А. Олейникова. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 768 с.

36 Ярочкин, В.И. Информационная безопасность: учебное пособие для студентов непрофильных вузов / В.И. Ярочкин – М.: Междунар. отношения, 2000. – 400 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая безопасность»**

**Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия на примере ПАО «ММК»**

**АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ**

**К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**  
**ЮУрГУ – 38.05.01. 2021.515. ВКР**

Количество листов 15

**Руководитель ВКР, к.т.н., д.п.н.**  
профессор  
\_\_\_\_\_/ Лихолетов В.В. /  
25 июня 2021г.

**Автор**  
**студент группы ВШЭУ-515**  
\_\_\_\_\_/ Мальшев Е.Э. /  
25 июня 2021г.

**Челябинск 2021**

П  
Р  
И  
Л  
О  
Ж  
Е  
Н  
И  
Е  
Б

Организационная структура предприятия ПАО

Схема управления Группой ОАО "ММК"

Приложение к приказу от 29.11.2014 № ГД-895

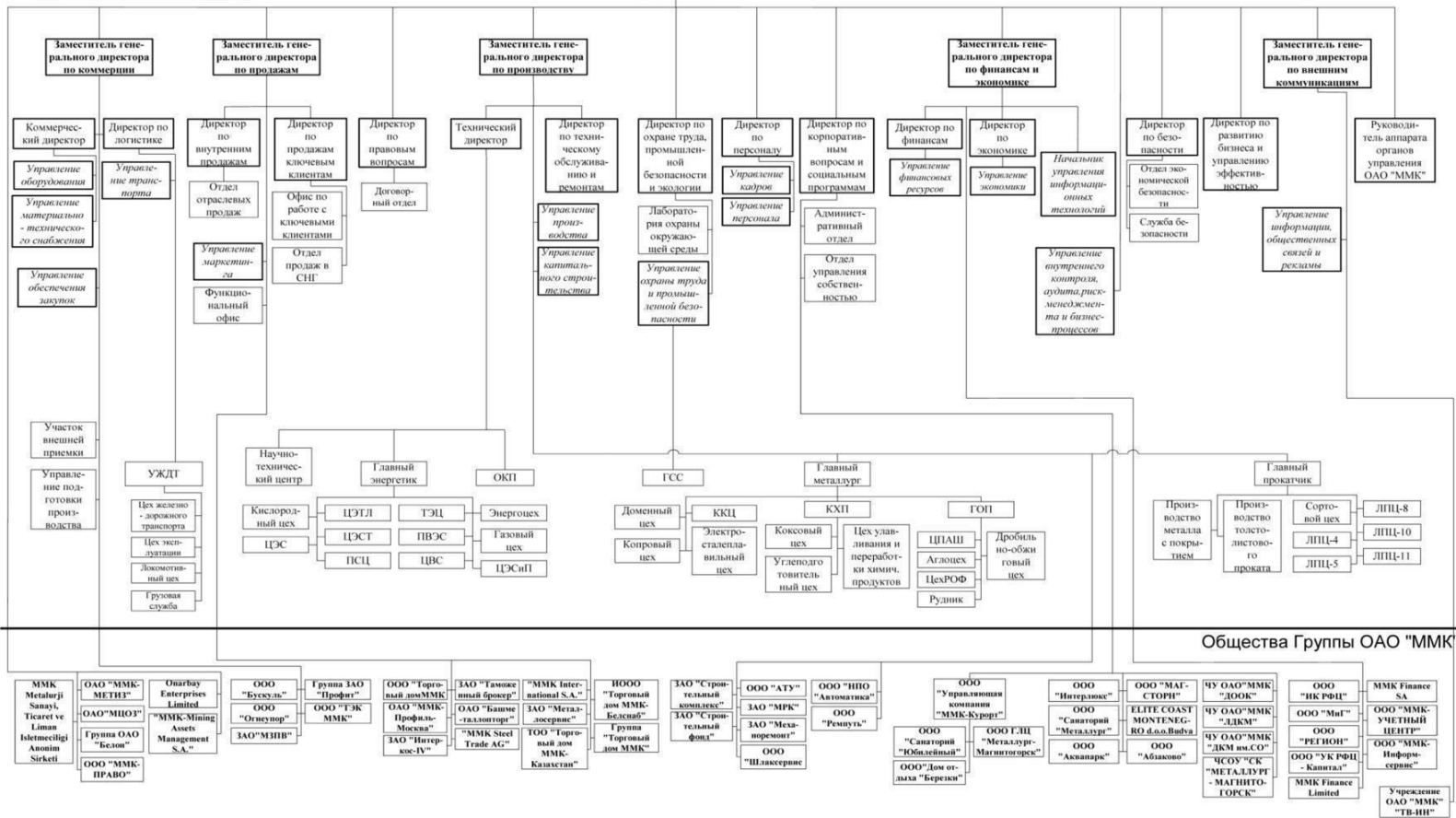
СМК-П-6.1-2



Открытое акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК»)

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

ОС ММК - 01 - 01.12.2014



«ММК»

**Приложение В**  
**Баланс ПАО «ММК» на 31 декабря**  
**2019 г.**

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
на 31 декабря 2019 г.

Организация: ПАО "Магнитогорский металлургический комбинат"	по ОКПО	00186424
Идентификационный номер налогоплательщика: 7414003633	ИНН	7414003633
Вид экономической деятельности: Производство металлургическое	по ОКВЭД 2	24
Организационно-правовая форма/ форма собственности: Публичное акционерное общество/ Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	1 22 47   16
Единица измерения: тыс.руб./млн.руб:	по ОКЕИ	384/385
Местонахождение (адрес): 455000, г. Магнитогорск, ул. Кирова, 93		
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	<input checked="" type="checkbox"/> ДА	<input type="checkbox"/> НЕТ
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора	Акционерное общество "ПрайсвотерхаусКуперс Аудит"	
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	7705051102
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1027700148431

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
ТП 1.1	Нематериальные активы	1110	648,035	539,317	436,950
	в том числе:				
	приобретение нематериальных активов	1111	256,904	386,441	285,842
ТП 1.4	Результаты исследований и разработок	1120	341,140	189,332	229,736
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства, оборудование к установке, вложения во внеоборотные активы	1150	170,338,297	153,536,534	131,909,789
	в том числе:				
ТП 2.1	основные средства	1151	114,982,546	95,252,362	92,516,346
ТП 2.2	оборудование к установке	1152	15,677,127	14,386,659	12,118,887
ТП 2.2	вложения во внеоборотные активы	1153	35,060,179	39,504,266	23,623,330
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
ТП 3.1	Финансовые вложения	1170	62,033,783	61,048,158	74,934,267
	Отложенные налоговые активы	1180	3,383,668	16,821,668	13,127,689
П 5	Прочие внеоборотные активы	1190	1,784,724	1,009,231	909,640
	<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>238,529,647</b>	<b>233,144,240</b>	<b>221,548,071</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
П 5	Запасы	1210	46,584,476	51,552,291	50,966,421
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	32,473,834	35,004,280	33,877,861
	затраты в незавершенном производстве	1212	9,116,766	9,129,685	9,042,010
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	4,993,876	7,323,789	8,046,550
	товары отгруженные	1214	-	94,537	-
	прочие запасы и затраты	1215	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	602,016	758,472	5,665,156
ТП 4.1	Дебиторская задолженность	1230	39,205,848	52,031,130	43,360,636
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	35,308,749	47,110,688	39,350,774
	авансы выданные	1232	2,936,837	1,939,083	2,113,402
ТП 3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	24,897	-	56,500
П 5	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	65,267,327	48,731,380	29,517,680
	Прочие оборотные активы	1260	1,268,978	805,515	453,458
	<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>152,953,542</b>	<b>153,878,788</b>	<b>130,019,851</b>
	<b>БАЛАНС (сумма строк 1100+1200)</b>	<b>1600</b>	<b>391,483,189</b>	<b>387,023,028</b>	<b>351,567,922</b>



Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	11,174,330	11,174,330	11,174,330
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	24,713,914	24,713,914	24,713,914
	Резервный капитал	1360	558,717	558,717	558,717
П 5	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	207,302,111	210,136,584	195,753,342
	ИТОГО по разделу III	1300	243,749,072	246,583,545	232,200,303
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	34,073,256	17,370,007	13,845,768
	в том числе: кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	3,120,406	17,370,007	13,845,768
ТП 4.3	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	30,952,850	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	9,448,260	24,832,866	20,872,615
ТП 6	Оценочные обязательства	1430	11,699,000	7,820,000	7,899,000
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	ИТОГО по разделу IV	1400	55,220,516	50,022,873	42,617,383
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	23,690,141	22,286,305	14,927,864
	в том числе: кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	15,157,473	13,665,454	13,541,963
ТП 4.3	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	8,532,668	8,620,851	1,385,901
ТП 4.3	Кредиторская задолженность	1520	66,194,482	66,121,603	59,734,537
	в том числе: поставщики и подрядчики	1521	34,051,629	37,899,647	36,711,470
	задолженность перед персоналом организации	1522	651,321	609,982	593,682
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	328,258	307,264	302,859
	задолженность по налогам и сборам	1524	2,167,807	1,615,091	1,553,431
	авансы полученные	1525	9,592,257	6,155,633	7,346,207
	Доходы будущих периодов	1530	315,336	296,099	343,187
ТП 6	Оценочные обязательства	1540	2,313,642	1,712,603	1,744,648
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	ИТОГО по разделу V	1500	92,513,601	90,416,610	76,750,236
	БАЛАНС (сумма строк 1300+1400+1500)	1700	391,483,189	387,023,028	351,567,922

Руководитель



П. В. Шильяев

Директор ООО "ММК-УЧЕТНЫЙ ЦЕНТР"  
(по договору от 30.06.2014 № 202204)

Handwritten signature of O. Yu. Samoilova

О. Ю. Самойлова

7 февраля 2020 года

Приложение Г  
Отчет о финансовых результатах ПАО «ММК» на 31 декабря  
2019 г.

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
за 2019 год

	Форма по ОКУД	коды
	Дата (число, месяц, год)	0710002
Организация: <u>ПАО "Магнитогорский металлургический комбинат"</u>	по ОКПО	31   12   2019
Идентификационный номер налогоплательщика: <u>7414003633</u>	ИНН	00186424
Вид экономической деятельности: <u>Производство металлургическое</u>	по ОКВЭД 2	7414003633
Организационно-правовая форма/ форма собственности		24
<u>Публичное акционерное общество/Частная собственность</u>	по ОКОПФ/ОКФС	1 22 47   16
Единица измерения: тыс.руб./млн.руб.	по ОКЕИ	384/385

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2019 г.	За 2018 г.
П 5	Выручка	2110	434,868,702	458,217,876
ТП 5	Себестоимость продаж	2120	(316,679,458)	(309,700,911)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	118,189,244	148,516,965
ТП 5	Коммерческие расходы	2210	(27,879,289)	(25,482,071)
ТП 5	Управленческие расходы	2220	(7,048,688)	(6,573,386)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	83,261,267	116,461,508
	Доходы от участия в других организациях	2310	427,917	698,126
	Проценты к получению	2320	1,733,359	1,303,353
	Проценты к уплате	2330	(1,544,519)	(1,005,725)
П 5	Прочие доходы	2340	71,866,980	88,705,498
П 5	Прочие расходы	2350	(86,995,386)	(109,557,750)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	68,749,618	96,605,010
П 6	Текущий налог на прибыль	2410	(15,143,030)	(22,640,978)
	в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	650,676	3,301,858
П 6	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	14,170,844	(3,915,154)
П 6	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(13,316,345)	4,053,355
	Прочее	2460	1,101,488	(413,370)
	в том числе:			
	штрафы, пени по налогам	2461	(11,943)	(92,143)
	налог на прибыль прошлых периодов	2462	21,324	83,245
	отложенные налоговые активы и обязательства прошлых периодов	2463	1,092,107	(404,472)
П 5	Чистая прибыль (убыток)	2400	55,562,575	73,688,863

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2019 г.	За 2018 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	55,562,575	73,688,863
П 10	СПРАВОЧНО: Базовая прибыль (убыток) на акцию, руб.	2900	4.97	6.59
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию, руб.	2910	-	-

Руководитель



П. В. Шилиев

Директор ООО "ММК-УЧЕТНЫЙ ЦЕНТР"  
(по договору от 30.06.2014 № 222/18)

(подпись)

О. Ю. Самойлова

7 февраля 2020 года

