

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,

_____/ В.П. Шурунов /

« ____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 2021 г.

Разработка предложений по обеспечению экономической безопасности
производственного предприятия (на примере ПАО «Уралкалий»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 453. ВКР

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент

_____/ А.Ю. Харламова /

« ____ » _____ 2021 г.

Автор

студент группы ЭУ – 567

_____/ Н.О. Ерхова /

« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер, ст., лаборант

_____/ Е.В. Курышова /

« ____ » _____ 2021 г.

АННОТАЦИЯ

Ерхова Н. «Разработка предложений по обеспечению экономической безопасности производственного предприятия (на примере ПАО «Уралкалий»)». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–567, 101 с., 28 ил., 26 табл., библиогр. список – 42 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий, направленных на повышение уровня экономической безопасности предприятия.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты экономической безопасности производственного предприятия, угрозы и риски экономической безопасности ПАО «Уралкалий». Проведен анализ финансового состояния, микро и макросреды деятельности предприятия.

На основе результатов проведенного анализа разработаны предложения по нейтрализации угроз экономической безопасности ПАО «Уралкалий», и обоснована экономическая эффективность их реализации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПАО «УРАЛКАЛИЙ» В ТЕОРЕТИЧЕСКОМ АСПЕКТЕ.....	9
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности	9
1.2 Обзор рынка калийных удобрений мирового и российского	15
1.3 Характеристика ПАО «Уралкалий» как объекта для оценки экономической безопасности.....	21
2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «УРАЛКАЛИЙ».....	27
2.1 Оценка финансового состояния ПАО «Уралкалий».....	27
2.2 Анализ микросреды ПАО «Уралкалий»	43
2.3 Анализ угроз (рисков) и выявление конкурентных преимуществ ПАО «Уралкалий»	53
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «УРАЛКАЛИЙ».....	62
3.1 Разработка мероприятий по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия	62
3.2 Управление и оптимизация дебиторской задолженности в целях повышения экономической безопасности.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Расчет коэффициента вариации по отгрузкам контрагентов ПАО «Уралкалий»	100
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Показатели деловой активности ПАО «Уралкалий».....	103

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Обусловлена тем, что современные тенденции развития экономики требуют от предприятия особое внимание обращать на формирование таких условий его функционирования, благодаря которым будет возможен устойчивый экономический рост. Ежедневно на предприятия воздействуют различные угрозы, регулярно возникают их новые модификации, как ответная реакция на существующие стратегии управления. Для этого необходимо постоянно следить за состоянием предприятия, посредством контроля за различными факторами (внутренними и внешними), что является основной целью экономической безопасности. Именно поэтому важно своевременно реагировать на изменения экономической среды, отражающиеся в негативном влиянии на предприятие, уметь их анализировать и грамотно «отражать».

Степень разработанности темы ко времени начала исследования.

Проблемы степени разработанности темы комплексной разработки теоретических, методологических и прикладных вопросов обеспечения экономической безопасности предприятия рассмотрены в работах таких зарубежных ученых авторов, как Н. Альберт, М. Мескон, М. Портер. Отечественные авторы, которые рассматривали сущность экономической безопасности такие, как И.А. Бланк, Ф.Г. Панкратов, Т.Н. Парамонова, Р.А. Фатхутдинов.

Цель и задачи исследования. Цель исследования представленной работы состоит в разработке мероприятий, направленных на повышение уровня экономической безопасности предприятия.

Для достижения цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- систематизировать основные аспекты обеспечения экономической безопасности на предприятии;
- провести анализ рынка калийных удобрений;

- дать оценку уровня экономической безопасности предприятия;
- разработать предложения по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия.

Объект и предмет исследования. Объект исследования – ПАО «Уралкалий».

Предмет исследования – экономическая безопасность предприятия.

Научная новизна полученных результатов исследования. Научные результаты заключаются в разработке предложений по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия, путем введения кредитной политики для контрагентов.

Теоретическая и практическая значимость работы. Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению уровня экономической безопасности ПАО «Уралкалий».

Методология и методы исследования. В данной работе использовались общенаучные и специальные методы эмпирического и теоретического уровня исследования: анализ, синтез, экономический анализ, статистико-экономический и расчетно-конструктивный методы.

Информационная база исследования. С целью обеспечения экономической безопасности в области обеспечения экономической безопасности, нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность предприятий питания, авторефераты, диссертации, публикации в специальных периодических изданиях, материалы научно-практических конференций по исследуемой теме

Структура выпускной квалификационной работы. Цели и задачи определили логику и структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, трех глав, которые отражают положения основного исследования заключения, списка литературы и приложений.

1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПАО «УРАЛКАЛИЙ» В ТЕОРЕТИЧЕСКОМ АСПЕКТЕ

1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия

Современные тенденции развития экономики требуют от предприятия особое внимание обращать на формирование таких условий его функционирования, благодаря которым будет возможен устойчивый экономический рост.

Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов – это взаимосвязь, тех условий и факторов, которые характеризуют состояние предприятия в данный момент времени.

Под экономической безопасностью предприятия (организации) (ЭБП), следует понимать состояние эффективного использования его ресурсов и существующих рыночных возможностей, позволяющее предотвращать внутренние и внешние угрозы и обеспечивающее его длительное выживание и устойчивое развитие на рынке¹.

Наблюдать проявления экономической безопасности предприятий можно в эффективном использовании ресурсов. Сюда также относят повышение качества производимой и выпускаемой продукции, ускорение экономического роста компании².

Исходя из того, что экономическая безопасность предприятия является органической системой, то появление ее структуры исторически соответствует появлению самого предприятия, поочередно проходящего через следующие этапы своего создания:

- планирование экономической деятельности;
- учреждение юридического лица;
- создание организационной структуры предприятия, подбор персонала;

¹ Валько, Д.В. Экономическая безопасность: учебное пособие для вузов / Д.В. Валько. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 150 с

² Касперович, С.А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения / С.А. Касперович, Е.А. Дербинская // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2016. – №7 (189). – С. 278-282.

- обеспечение направлений деятельности (ведение бухгалтерского учета, документооборот);
- осуществление финансово-хозяйственной деятельности;
- формирование и анализ отчетности, контроль принятия решений³.

Схематическое изображение экономической безопасности организации как управляемой системы представлен на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Экономическая безопасность организации

³ Кутукова, Е.С. Экономическая безопасность в призме современных экономических процессов / Е.С. Кутукова. – М.: Русайнс, 2017. – 352 с.

Целью функционирования экономической безопасности является обеспечение ресурсов и бизнес-процессов организации.

Функция отражает роль, которую выполняет экономическая безопасность предприятия, то есть отражает набор присущих ей возможностей.

Процесс является следствием деятельности системы, отражающий изменения объекта исследования и подробно описывает движение последовательных действий, которые необходимы для достижения цели.

Также он объясняет, каким образом структура выполняет функцию⁴.

Рассмотрим, что представляют собой ресурсы и бизнес-процессы организации, а также их виды⁵.

Ресурсы – это совокупность ресурсов, источников средств, возможностей, средств и предметов труда, контролируемые организацией и от которых она ожидает получить экономическую выгоду в будущем. Можно выделить следующие виды ресурсов:

- финансовые (средства и их эквиваленты в национальной и иностранной валюте);
- материальные (основные фонды (здания, оборудование, транспорт, коммуникации) и оборотные фонды (сырье, продукция или услуги));
- кадровые (структура персонала, образовательный уровень и квалификация персонала, руководителей, система мотивации, трудовой дисциплины);
- информационные (средства вычислительной техники, программное обеспечение, данные, сети связи и другие средства, личные дела персонала, финансовые отчеты и прогнозы, количество и качество информации о внутренней и внешней среде, каналы ее расширения и информационная база, то есть вся деловая документация);

⁴ Зоидов, К.Х. Формирование модели бизнес-процесса по управлению экономической безопасностью промышленного предприятия / К.Х. Зоидов, Н.Г. Скорик // Экономика и управление – 2019. – № 10. – С.23-29.

⁵ Лещенко, Е.С. Сущность экономической безопасности предприятия / Е.С. Лещенко, Р.Ш. Мансуров, Н.В. Зубов, И.И. Тежиков // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. – Н. Новгород, 2016. – С. 402–405.

– интеллектуальные (наличие конкурентоспособных идей, научные разработки, ноу-хау, а именно: патенты, авторские права, оригинальные технологии, которые охраняются режимом коммерческой тайны, технологии, методы и процессы, которые способствуют повышению эффективности управления организацией);

– рыночные (клиентская база, активы бренда, партнерские отношения, каналы, кобрендинг, сети)⁶.

Следует отметить, что все указанные составляющие экономической безопасности организации связаны с деятельностью персонала. Поэтому в каждой организации необходима разработанная политика в области управления персоналом, так как именно от нее зависит уровень кадровой составляющей экономической безопасности. Кадровые элементы обеспечения экономической безопасности организации составляют: работу с персоналом, нацеленную на предотвращение угрозы негативного влияния за счет недостаточной квалификации сотрудников, слабую организацию системы управления персоналом, подбора, обучения и мотивации сотрудников организации⁷.

Сложная, динамичная и непредсказуемая внешняя среда, в которой функционируют современные хозяйствующего субъекта, постоянный рост количества угроз и рисков, связанных с ведением финансово-хозяйственной деятельности, вызвали необходимость выделения в общей системе менеджмента отдельной функциональной подсистемы – систему управления экономической безопасностью хозяйствующего субъекта⁸.

В состав данного понятия входит механизм управления экономической безопасностью хозяйствующего субъекта, являющиеся совокупностью, в состав которой входят главные принципы, методы, приемы, формы, инструменты и

⁶ Малаховская, М.В. Экономическая безопасность: государство, регион, предприятие / М.В. Малаховская. – Дмитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2017. – 143 с.

⁷ Зоидов, К.Х. Формирование модели бизнес-процесса по управлению экономической безопасностью промышленного предприятия / К. Х. Зоидов, Н.Г. Скорик // Экономика и управление – 2019. – № 10. – С.23-29.

⁸ Орехова, Т.Р. Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса: Монография / Т.Р. Орехова, В.И. Орехов, О.В. Карагодина. – М.: Инфра-М, 2017. – 319 с.

стимулы⁹. В узком смысле, в состав системы управления экономической безопасностью хозяйствующего субъекта входят представлена на рисунке 1.2. Бизнес-процессы составляют основу деятельности любого предприятия. Стратегическое конкурентное преимущество компании достигается с помощью лидерской стратегии по доступу к ресурсам и организации бизнес-процессов как структурированной совокупности различных видов деятельности.



Рисунок 1.2 – Система управления экономической безопасностью

Ресурсы, входящие в бизнес-процесс как системы, превращаются в продукты – внутренние и внешние¹⁰.

Исходя из представленной структуры, можно сделать вывод, что в основу процесса обеспечения экономической безопасности организации заложен принцип обеспечения основных и поддерживающих бизнес-процессов, то есть обеспечение создания добавленной стоимости (потребительской ценности).

⁹ Бобарыкина, Е.Н. Генезис понятия «экономическая безопасность предприятия» / Е.Н. Бобарыкина, Н.Г. Черненко // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2017. – №2 (22). – С. 4-21.

¹⁰ Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – М.: Омега-Л, 2019. – 768 с.

Ресурсы участвуют в бизнес-процессе организации, а бизнес-процесс выполняется в соответствии с постановкой целью. То есть экономическая безопасность охватывает весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и организации в целом. Формирование системы управления экономической безопасностью организации – это непрерывный процесс и необходимое, важное условие для поддержки собственного бизнеса (при минимизации рисков и отражении угроз), стабильности его развития в современных условиях нестабильной внешней среды¹¹.

Инструменты обеспечения экономической безопасностью хозяйствующего субъекта представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Инструменты обеспечения экономической безопасности

Организация управления экономической безопасностью предприятия производится в соответствии с его концепцией. Концепция экономической

¹¹ Филиппович, Е.П. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта: проблемы, угрозы / Е.П. Филиппович, О.А. Москвитина // Экономическая наука сегодня: теория и практика: сб. материалов VI Междунар. науч.практ. конф. – Чебоксары, 2017. – С. 97–99.

безопасности является документом в произвольной форме, состоящим из основных положений по формированию и организации управления экономической безопасностью предприятия¹².

На практике невозможно предусмотреть и предупредить весь объем угроз экономической безопасности предприятия, которые возможны в результате изменений внешней и внутренней среды, этого не гарантирует и наличие эффективной системы управления экономической безопасностью.

Никто не застрахован от непредсказуемых, непрогнозируемых ситуаций. В связи с этим рекомендуется создавать соответствующие резервные фонды для компенсации убытков, которые могут быть получены в результате воздействия на бизнес негативных событий¹³.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что экономическая безопасность организации – это такое состояние функциональных составляющих организации, которое позволяет проводить бесперебойную производственную и сбытовую работу в сложных и меняющихся рыночных условиях в кратко- и долгосрочной перспективе с целью обеспечения расширенного воспроизводства и получения прибыли.

Таким образом, экономическая безопасность охватывает весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и организации в целом.

1.2 Обзор рынка калийных удобрений мирового и российского

Конъюнктура рынка калийных удобрений в первой половине 2020 года оставалась сравнительно сложной. Отсутствие новых контрактов с Китаем и Индией до конца апреля – начала мая 2020 года, неопределенности в связи с распространением COVID-19, высокие товарные запасы ввиду перепроизводства

¹² Кагарманова, А.И. Методика анализа ликвидности и платежеспособности предприятия / А.И. Кагарманова // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 16. – С. 423-426.

¹³ Машкова, А.И. Проблемы и пути обеспечения экономической безопасности предприятия / А.И. Машкова // Научный журнал «Modern Science». – 2020. – №3-1. – С. 113-118.

продукции в 2019 году оказали негативное влияние на рынок калия и уровень спотовых цен, которые опустились ниже уровня 2019 года¹⁴.

Спрос на калий на рынках Юго-Восточной Азии находился отчасти под влиянием ограничений, связанных с коронавирусной инфекцией (сложности с привлечением рабочей силы из-за введенных запретов на свободное перемещение граждан, например в Малайзии, и незначительное ухудшение логистических возможностей, которые отрицательно влияли на спрос и динамику цен в отдельных странах), проблем в секторе производства пальмового масла в Индонезии и Малайзии (главный потребитель калийных удобрений в регионе), а также падением цен на нефть, что делает биотопливо нерентабельным. Спрос на калий во время пандемии оказался устойчивым на фоне повышения важности вопросов продовольственного обеспечения населения. Динамика мирового спроса представлена на рисунке 1.4.

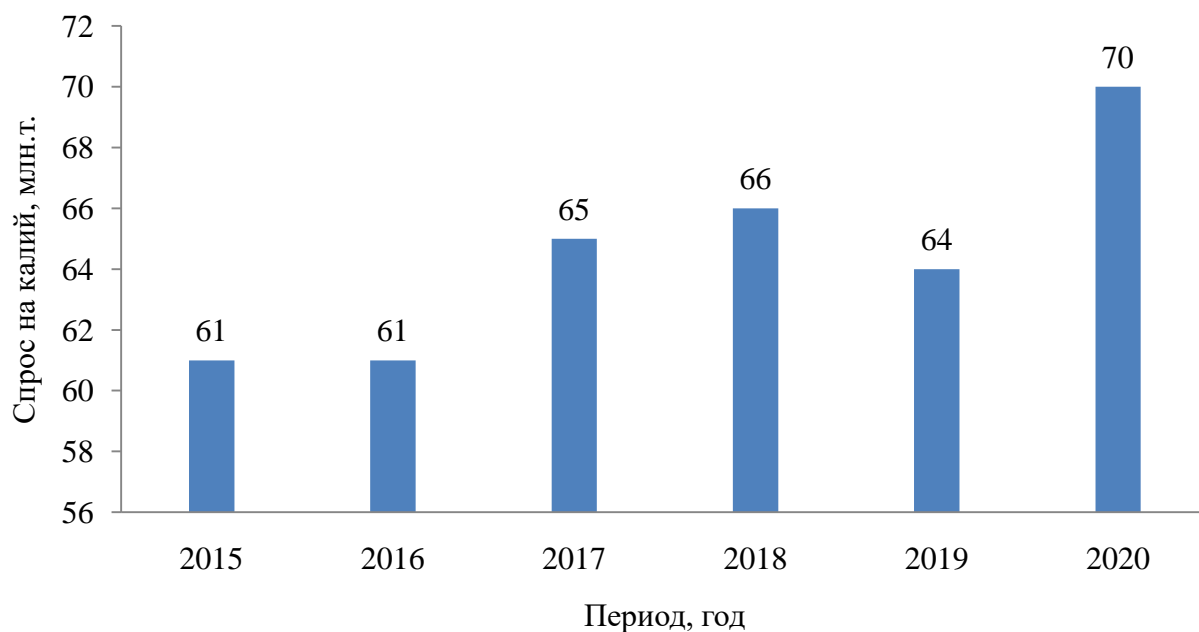


Рисунок 1.4 – Динамика мирового спроса на калий

¹⁴ Дюжева, Н.В. Анализ конъюнктуры мирового рынка минеральных удобрений / Н. В. Дюжева, А.А. Тинькова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. –2020. – № 1. – С. 91-100.

Подписание контрактов с Индией и Китаем в апреле-мае 2020 года послужило дополнительным катализатором роста спроса в Юго-Восточной Азии. Китай заключил первый импортный контракт в конце апреля 2020 года по цене 220 долларов США/тонна на условиях CFR (на 70 долларов США/тонна меньше предыдущего контракта), Индия – в мае 2020 года по цене 230 долларов США/тонна на условиях CFR (на 50 долларов США/тонна меньше предыдущего контракта).

Калийный рынок Бразилии по итогам 2020 года продемонстрировал рекордно высокий уровень импорта калийных удобрений. Который превысил 11 миллион тонн, что стало результатом благоприятных погодных условий на фоне продолжительного высокого спроса на соевые бобы и кукурузу и ослабления курса реала по отношению к доллару США.

Рынок Северной Америки также показал ощутимый рост. Это произошло благодаря увеличению посевных площадей под кукурузу и сою и цен на основные сельскохозяйственные культуры, предоставлению государственных субсидий фермерам в США и хорошим погодным условиям, продлившим сезон внесения калийных удобрений.

В странах Африки, СНГ, Европы и Ближнего Востока спрос на калий в 2020 году был стабильным.

Производство минеральных удобрений в России выросло почти на 5% и достигло рекордного уровня в 52 миллион тонн. Этому помог рост спроса в России и экспортных цен в мире.

По данным российской ассоциации производителей удобрений, крупнейшие компании нарастили выпуск на 4,9%, до 52 миллион тонн, это рекордный уровень для этого сектора промышленности. Поставки минеральных удобрений сельхозпроизводителям в России в 2020 году выросли на 20,4%, до 11,5 миллион тонн (в физическом весе). Около 24% рынка пришлось на «Фосагро», 17,9% – на «Еврохим», 14,7% – на «Уралхим».

Рост цен на удобрение оказал позитивное влияние на рост производства.

Восстановление цен началось в третьем квартале и поддерживалось ростом спроса в Азии и Латинской Америке¹⁵.

По данным Минсельхоза России, в течение года предприятия-члены российской ассоциации производителей удобрений обеспечили 100% от скорректированного прогнозного объема приобретения минеральных удобрений. Российские производители минеральных удобрений, по данным российской ассоциации производителей удобрений, в 2020 году увеличили поставки продукции на внутренний рынок на 20,4% – до 11,5 миллион тонн (в физическом весе).

Совокупный объем производства минеральных удобрений предприятий-членов российской ассоциации производителей удобрений вырос на 4,9% до 52 миллион тонн (в физическом весе), из них 1,3 % рост рынка калийных удобрений.

Рост внутреннего рынка, основанный на приоритетном внимании со стороны производителей удобрений и системной поддержки Минсельхоза России, в 2020 году обусловлен высокой ликвидностью отечественной сельхозпродукции и увеличением объема экспорта российского агропромышленный комплекс¹⁶.

Рост экспорта пшеницы в конце прошлого года, удачная мировая конъюнктура и высокая конкурентоспособность продукции российских масложировых и сахарных заводов на глобальных рынках в течение всего года позволили аграриям заранее начать активную подготовку к весенним полевым работам. По оценкам, уже законтрактованы порядка 75% объемов под весенний сев, российские производители также готовы оперативно реагировать на изменения спроса после точных оценок состояния посевов озимых¹⁷.

По данным российской ассоциации производителей удобрений, наибольший прирост в поставках – 3,7 раза – зафиксирован в категории калийных удобрений. Поставки азотных удобрений выросли на 19,3%, фосфорных – на 16,8%.

¹⁵ Яковлев, В.М. Риски и экономическая безопасность муниципальных образований / В.М. Яковлев. – М.: Русайнс, 2017. – 736 с.

¹⁶ Лихтенштейн, В.Е. Экономическая безопасность: управление финансовыми пузырями: монография / В.Е. Лихтенштейн, Г.В. Росс, В. П. Лось. – М.: Финансы и Статистика, 2021.– 100 с.

¹⁷ Абдуллаева, Д.Б. Бухгалтерская отчетность предприятия как источник анализа финансового состояния предприятия / Д.Б. Абдуллаева // Вестник научной мысли. – 2021. – № 1. – С. 10-14.

«Получен второй в истории России урожай зерна, причем в целом ряде регионов зафиксированы высокие показатели качества пшеницы даже несмотря на экстремальные погодные условия прошлого лета. Многие аграрии стали профессиональнее подходить к вопросу конкурентоспособности и инвестировать в технологии. Успешно используется опыт применения новых марок удобрений, повышающих устойчивость посевов к погодным условиям. Почти на 20% выросли поставки гранулированных удобрений и более чем на четверть – жидких минеральных удобрений. Именно их применение во многом помогло компенсировать последствия бесснежной зимы и засухи на Юге России и в сибирских регионах», – отмечает Андрей Гурьев¹⁸.

Статус крупнейшего поставщика калийных удобрений для агропромышленного комплекса в 2020 году за собой сохранили: «Уралкалий» с долей 90,5%. Крупнейшие поставщики минеральных удобрений «ФосАгро» с долей 23,8%, за ней следуют «ЕвроХим» и «Уралхим» с долей 17,9% и 14,7% соответственно. Наибольшую динамику роста поставок – более 90% – продемонстрировала группа «Акрон»¹⁹.

В 2020 году доля суммарных инвестиций предприятий отрасли в объеме инвестиционных соглашений в рамках закона о защите и поощрении капиталовложений превысила 35% (407,6 миллиард руб.). По этому показателю отрасль является лидером российской экономики.

С учетом прогнозируемого Минсельхозом России двукратного роста потребности в минеральных удобрениях, предприятиями-членами российская ассоциация производителей удобрений запланирована сопоставимая сумма инвестиций в отрасль в ближайшие годы. Всего же за последние пять лет крупнейшие производители удобрений вложили в расширение производства более 1 триллиона рублей.

¹⁸ Уразгалиев, В.Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / В.Ш. Уразгалиев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 725 с.

¹⁹ Гончарова, Л.И. Анализ состояния, тенденций конъюнктуры и перспективы мирового и российского рынка минеральных удобрений / Л. И. Гончарова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 3. – № 12 (108).– С. 137-146.

«Поддержку отрасли окажет и принятие закона о сельхозпродукции, сырье и продовольствии с улучшенными экологическими характеристиками. Активная позиция Минсельхоза России по вопросу интенсификации сельского хозяйства по-прежнему остается одним из драйверов роста внутреннего рынка. В 2020 году впервые введены государственные стандарты, устанавливающие эталонные требования к экологическим характеристикам минеральных удобрений. По нашим оценкам, запуск «Зеленого стандарта» обеспечит в ближайшие годы дополнительные налоговые поступления в объеме не менее 40 миллиард рублей и создание почти 200 тысяч новых рабочих мест в агропромышленном комплексе, индустрии минеральных удобрений и смежных с ними отраслях», – прогнозирует Андрей Гурьев²⁰.

С 2017 года совместно с Федеральной антимонопольной службой предприятия отрасли работают над вопросами по развитию в России биржевой торговли минеральными удобрениями на Санкт-Петербургской Международной Товарно-сырьевой Бирже (СПБМТСБ). В торгах на СПБМТСБ принимают участие все основные производители минеральных удобрений страны.

По данным биржи, в 2020 года объем биржевых торгов минеральными удобрениями вырос в 9 раз. Развивается региональная торговля: удобрения впервые реализованы с баз производителей, расположенных в 18 субъектах Российской Федерации.

Прогноз спроса на калий на 2021 год сдержанно оптимистичный.

По мнению «Уралкалия», позитивная динамика роста объема поставок калийных удобрений, наблюдавшаяся в течение 2020 года, продолжится в 2021 году: мировой спрос на калийные удобрения сохранится на высоком уровне, объем поставок составит около 70 миллиона тонн.

Принимая во внимание позитивные ожидания по основным сельскохозяйственным культурам, таким как соя и кукуруза, а также постепенное увеличение посевных площадей с сохранением текущих норм внесения калийных

²⁰ Морозова, Д.А. Обзор рынка минеральных удобрений в РФ / Д.А. Морозова // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 15. – С. 91-101.

удобрений, ожидается, что активность рынка в Бразилии может увеличиться относительно уровня 2020 года²¹.

Таким образом, перспективы роста спроса на калий на рынке Северной Америки остаются хорошими в связи с высокими посевными площадями под кукурузу в весенний период, благоприятной погодной картиной в конце 2020 – начале 2021 года, а также государственными субсидиями фермерам в США.

Прогноз по ожидаемому росту рынка калийных удобрений в 2021 году в Китае и Индии остается сдержанным. Среди факторов влияния: заключение импортных контрактов с премией относительно действовавших в течение 2020 года контрактов, изменение цен на ключевые сельскохозяйственные культуры, рост посевных площадей.

Для стран Юго-Восточной Азии начало 2021 года будет активным с точки зрения спроса на калий под влиянием растущих ценовых ожиданий на всех рынках. Несмотря на то, что в некоторых странах ситуация с коронавирусной инфекцией продолжает оставаться напряженной, рост цен на пальмовое масло и снижение ограничений в целом окажут положительное влияние на стимулирование спроса в регионе в 2021 году.

Рынки Европы, стран СНГ, Ближнего Востока и Африки, по мнению Компании, покажут рост спроса на калийные удобрения по сравнению с 2020 годом.

1.3 Характеристика ПАО «Уралкалий» как объекта для оценки экономической безопасности

«Уралкалий», являясь одним из крупнейших мировых производителей калия, в перспективе заинтересован не только сохранять, но и наращивать свою долю на мировом рынке. С учетом этих приоритетов компания продолжает реализацию

²¹ Гаджиев, Н.Г. Организационно-методические аспекты обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов хозяйствующего субъекта / Н.Г. Гаджиев // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2018. – №3. – С. 17-25

собственной программы расширения производственных мощностей, являющейся одной из самых эффективных в отрасли.

Стратегия компании призвана обеспечить снижение долговой нагрузки за счет балансирования инвестиционной программы и рассмотрения новых направлений развития в логике «цифровой и инновационной экономики» и клиентоцентричности для обеспечения устойчивого роста стоимости бизнеса²².

«Уралкалий» по-прежнему привержен своей основной миссии: способствовать развитию мировой сельскохозяйственной отрасли. Компания и дальше будет оказывать эту поддержку, продолжая эффективно и ответственно разрабатывать уникальные калийные месторождения, способствуя при этом социально-экономическому развитию регионов, в которых мы работаем, и соблюдая интересы всех наших заинтересованных сторон.

«Уралкалий» производит экспортные продажи калийных удобрений через собственные дочерние компании, а именно через Uralkali Trading SIA и United Fertilizers Company Limited. В 2020 году через сеть представительств в ключевых регионах присутствия компания поставила хлористый калий более чем в 70 стран мира.

«Уралкалий» изначально экспортировал большую часть производимой продукции. По итогам 2020 года на долю экспортных продаж пришлось 80% общего объема продаж компании против 75% в 2019 году. В 2020 году объем поставок калия хлористого на российский рынок увеличился на 9% и составил 2,6 млн тонн. На долю сельхозпроизводителей в 2020 году пришлось 0,22 млн тонн калия в качестве однокомпонентного удобрения.

Общий объем потребления калия производства ПАО «Уралкалий» сельхозпроизводителями России (включая потребление калия в составе сложных удобрений) в 2020 году составил примерно 0,86 млн тонн, что на 35% больше, чем в 2019 году.

²² ПАО «Уралкалий» официальный сайт [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.uralkali.com/ru/>

Промышленные потребители калия, это преимущественно нефтяные, химические и атомные предприятиями, для специальных производственных процессов приобрели в 2020 году 0,19 миллион тонн хлористого калия.

В 2020 году помимо хлористого калия ПАО «Уралкалий» реализовало на внутренний рынок 0,32 миллион тонн карналлита обогащенного и 1,77 миллион тонн различных видов технической соли.

Основными потребителями карналлита являются ОАО «Соликамский магниевый завод» и ПАО «Корпорация ВСМПО – Ависма», использующие его для производства магния. В отчетном периоде «Уралкалий» сохранил ведущие позиции в калийной отрасли, увеличив объем производства хлористого калия на 2% и продаж – на 30%.

Компания по-прежнему сохраняет лидерство по уровню денежной себестоимости – одному из своих ключевых конкурентных преимуществ, которая в 2020 году составила 40,8 долларов США, снизившись на 7% по сравнению с 2019 годом.

Гибкость и эргономичность ИТ-инфраструктуры позволили «Уралкалию» адаптироваться к условиям работы в новых реалиях, сохранив оперативные каналы коммуникаций как внутри группы, так и для взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, в том числе и с потребителями продукции компании²³.

Ситуация, сложившаяся в калийной отрасли, не оказала негативного влияния на доступ «Уралкалия» к долгосрочному внешнему финансированию – в течение года были успешно размещены облигации и заключено соглашение о предэкспортном финансировании.

Необходимо получить поддержку со стороны новых инвесторов, которые высоко оценили потенциал российского калийного сектора и сильные позиции «Уралкалия» на премиальных экспортных рынках.

²³ Шекшня, П.П. Значение оценки финансовой устойчивости компании в обеспечении экономической безопасности бизнеса / П.П. Шекшня // Студент. Аспирант. Исследователь – 2020. – № 7. – С.35-43.

Принципы устойчивого развития по-прежнему являлись важным направлением работы Компании в 2020 году. В отчетном периоде проделана значительная работа и повышен уровень прозрачности компании в части управления ESG-вопросами.

Опубликована проаудированную нефинансовую отчетность, расширили раскрытие ESG-информации на сайте «Уралкалия», утвердили новую стратегию, в рамках которой были определены 10 приоритетных направлений деятельности Компании в области ESG.

В рамках этого актуального направления деятельности компания традиционно уделяла большое внимание социально-экономическому развитию как Пермского края, так и городов своего присутствия.

В 2020 году «Уралкалий» продолжал эффективную работу с местными властями в рамках действующих партнерских соглашений, осуществлялось активное взаимодействие с общественными организациями, был реализован ряд благотворительных инициатив и спонсорских проектов.

В целях дальнейшей систематизации деятельности «Уралкалия» в области устойчивого развития и определения конкретных ориентиров на перспективу в 2020 году была разработана и утверждена ESG-стратегия Компании как часть общей корпоративной стратегии бизнеса на 5-летний период.

ESG-стратегия «Уралкалия» содержит 10 приоритетных направлений деятельности компании в области устойчивого развития, при выборе которых учитывались воздействия, оказываемые компанией, ожидания заинтересованных сторон, а также отраслевая специфика.

Большинство из них – традиционные направления деятельности компании, которые на протяжении многих лет исключительно важны для компании и являются основой ее устойчивого развития: экология, безопасность, благополучие сотрудников, местные сообщества, права человека, корпоративное управление, противодействие коррупции и этика.

Также «Уралкалий» определил для себя три «новых вызова» на перспективу в соответствии с актуальными мировыми и отраслевыми бизнес-трендами: изменение климата, устойчивое сельское хозяйство и цепочка поставок.

Компания планирует уделять серьезное внимание решению вопросов в этих сферах в рамках реализации ESG-стратегии.

По мере развития практик компании в области устойчивого развития руководство компании планирует уточнять и дополнять ESG-цели, с тем чтобы добиться более амбициозных и действительно значимых результатов в этой сфере. Важнейшими задачами 2021 года для «Уралкалия» станут построение системы углеродного менеджмента и постановка научно обоснованных целей в области изменения климата, а также развитие региона присутствия и обеспечение благоприятной городской среды в городах присутствия – Березниках и Соликамске.

В вопросе укрепления лидерских позиций компания стремится к расширению производственной мощности, при этом сокращение расходов, а также планирует сделать акцент на увеличении выпуска гранулированного калия. В вопросе о взаимодействии с потребителем продукции, компания предусматривает развитием логистической базы, для обеспечения долгосрочных поставок на ключевых рынках. То есть, стремиться к контролированию процесса поставок соответствующей продукции большинству потенциальных покупателей²⁴.

Таким образом, в рамках сохранения лидерства по себестоимости продукта, «Уралкалий» занимается: инвестициями в поддержание существующих производственных мощностей и инфраструктуру для обеспечения максимальной рентабельности бизнеса. Важным для дальнейшего развития компании является забота об экологическом состоянии производства.

Компания стремится сохранить свои лидерские позиции, так как она уже на протяжении многих десятков лет полностью соответствует всем возможным

²⁴ Родионова, Л.Н. Экономическая безопасность: концепция, стандарты / Л. Н. Родионова. – М.: Русайнс, 2019. – 32 с

стандартам, обеспечивающим максимально безопасное производство и охрану окружающей природной среды.

Говоря о корпоративном управлении, руководство компании сообщает, что руководствуется принципами открытости, прозрачности и минимизации рисков для всех заинтересованных сторон, непрерывно совершенствуя методы корпоративного управления».

Компания в плане управления своими сотрудниками стремится сохранять статус лучшего работодателя среди компаний СНГ и отрасли.

Выводы по разделу один

В результате проделанной работы можно отметить следующее. Под экономической безопасностью предприятия (организации), следует понимать состояние наиболее результативного использования ресурсов, таких как, например, первичные и производные финансовые инструменты, в рамках эффективного использования которых обеспечивается защита основных интересов от угроз любого характера, посредством слаженной работы администрации и персонала.

На практике невозможно предусмотреть и предупредить весь объем угроз экономической безопасности предприятия, которые возможны в результате изменений внешней и внутренней среды, этого не гарантирует и наличие эффективной системы управления экономической безопасностью.

ПАО «Уралкалий» отечественный производитель калийных удобрений. Спрос на продукцию предприятия достаточно устойчивый.

«Уралкалий», являясь одним из крупнейших мировых производителей калия, в перспективе заинтересован не только сохранять, но и наращивать свою долю на мировом рынке. С учетом этих приоритетов компания продолжает реализацию собственной программы расширения производственных мощностей, являющейся одной из самых эффективных в отрасли.

2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «УРАЛКАЛИЙ»

2.1 Оценка финансового состояния ПАО «Уралкалий»

Для финансового анализа информационной базой послужили данные финансовой отчетности предприятия.

В таблице 2.1 представлен анализ баланса ПАО «Уралкалий».

По итогам работы в 2020 году валюта баланса составила 520 миллиардов рублей. В сравнении с 2019 и 2018 годам активы предприятия значительно сократились, сокращение составило 35,13% и 33,51% соответственно. Наибольшее сокращение в активах предприятия произошло по внеоборотным активам. На конец 2020 года они составили 344,2 миллиарда рублей. В сравнении с 2018 годом внеоборотные активы сократились на 49,6%, сокращение к уровню 2019 года составило 52,12%. Причиной резкого снижения внеоборотных активов стало сокращение финансовых вложений более чем в 23 раза к уровню 2019 года. На долю внеоборотных активов в 2020 году приходится 66,19% от валюты баланса, сокращение показателя в сравнении с 2018 годом составило 21,14%. Структура активов предприятия представлена на рисунке 2.1.

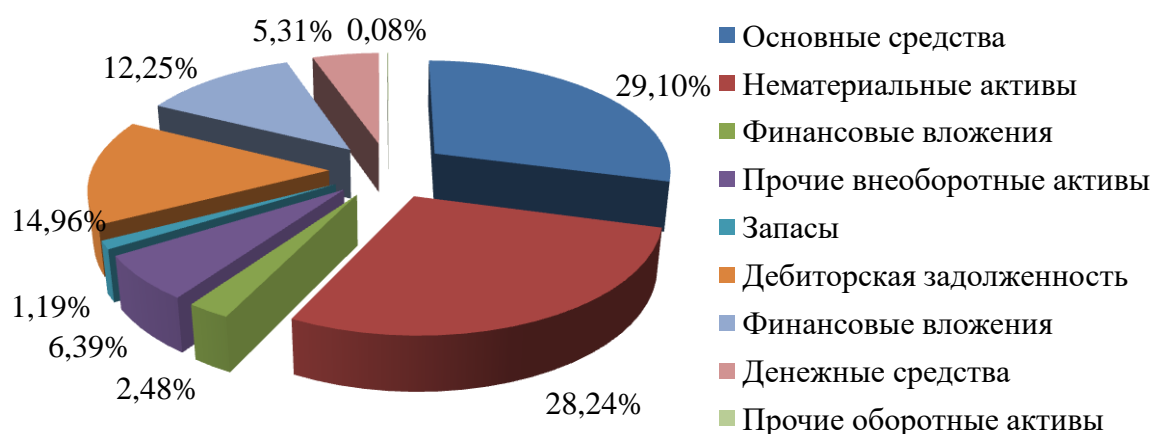


Рисунок 2.1 – Структура активов предприятия за 2020 год

Таблица 2.1 – Анализ баланса ПАО «Уралкалий» за 2018-2020 годы

Актив	2016		2017		2018		2019		2020		Отклонение 2020 год к 2016 году	
	млрд. руб.	% к итогу	млрд. руб.	% к итогу	млрд. руб.	% к итогу	млрд. руб.	% к итогу	млрд. руб.	% к итогу	млрд. руб.	% к итогу
I. Внеоборотные активы												
Нематериальные активы	35,1	5,5	34,9	5,5	151,6	19,3	149,1	18,6	146,8	28,2	111,7	418,2
Основные средства	111,7	17,7	109,8	17,4	124,1	15,8	140,7	17,5	151,3	29,1	39,6	135,4
Финансовые вложения	365,4	57,9	373,1	59,3	380,6	48,6	396,2	49,4	12,9	2,4	-352,5	3,5
Отложенные налоговые активы	0,4	0,1	0,3	0,1	0	0,0	0	0,0	0,1	0,0	-0,3	25,0
Прочие внеоборотные активы	9,7	1,5	20,8	3,3	26,7	3,4	33	4,1	33,1	6,3	23,4	341,2
Итого по разделу I	522,3	82,8	538,9	85,6	683	87,3	719	89,7	344,2	66,1	-178,1	65,9
II. Оборотные активы												
Запасы	5	0,7	3,1	0,4	5,6	0,7	7,7	0,9	6,2	1,1	1,2	124,0
НДС	1,3	0,2	0,8	0,1	0,4	0,1	0,3	0,0	0,4	0,1	-0,9	30,7
Дебиторская задолженность	35,1	5,5	35	5,5	42,7	5,4	56,3	7,0	77,8	14,9	42,7	221,6
Финансовые вложения	4,2	0,6	4	0,6	0	0,0	0	0,0	63,7	12,2	59,5	1516,6
Денежные средства	61,5	9,7	47,2	7,5	50,3	6,4	18,3	2,2	27,6	5,3	-33,9	44,8
Прочие оборотные активы	0,9	0,1	0,2	0,0	0,1	0,0	0	0,0	0	0,0	-0,9	0,0
Итого по разделу II	108	17,1	90,3	14,3	99,1	12,6	82,6	10,3	175,7	33,7	67,7	162,6
Баланс	630,3	100,0	629,2	100,0	782,1	100,0	801,6	100,0	520	100,0	-110,3	82,5
III Капитал и резервы	168,1	26,6	208,9	33,2	303,2	38,7	389,9	48,6	48,2	9,2	-119,9	28,6
IV Долгосрочные обязательства	354,9	56,3	289,4	45,9	316,3	40,4	299,8	37,4	363,2	69,8	8,3	102,3
V Краткосрочные обязательства	107,4	17,0	130,9	20,8	162,6	20,7	112	13,9	108,6	20,8	1,2	101,1
Займы и кредиты	96,7	15,3	113,6	18,0	145,5	18,6	92,1	11,4	88,2	16,9	-8,5	91,2
Кредиторская задолженность	8,4	1,3	11,3	1,80	11,3	1,4	13,2	1,6	12,3	2,3	3,9	146,4
Прочие обязательства	2,3	0,3	6	0,9	5,8	0,7	6,7	0,8	8,1	1,5	5,8	352,1
Баланс	630,3	100	629,2	100	782,1	100	801,6	100	520	100	-110,3	82,5

Доля оборотных активов выросла с 12,6% в 2018 до 33,8% в 2020 году. В целом рост оборотных активов составил 77,4% к уровню 2018 года, в сравнении с 2019 годом прирост оборотных активов составил 112,5%. На резкое увеличение активов оказал влияние рост краткосрочных финансовых вложений. Структура пассивов предприятия за 2020 год представлена на рисунке 2.2.

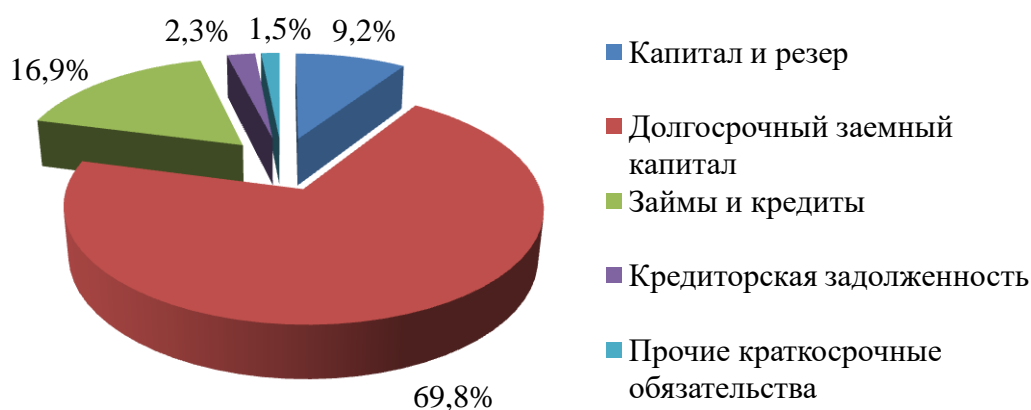


Рисунок 2.2 – Структура пассивов предприятия за 2020 год

Структура пассива в 2020 году сложилась следующим образом: 9,27% приходится на собственный капитал, 69,85% составляют долгосрочные обязательства, 20,88% приходится на краткосрочные обязательства.

В анализируемом периоде отмечается значительное сокращение собственного капитала – более чем в 8 раз, этому способствовало сокращение нераспределенной прибыли и погашение корпоративных облигаций.

В результате оттока собственных источников финансирования предприятием были привлечены долгосрочные кредитные средства, данное обстоятельство вызвало рост долгосрочных обязательств на 14,57% к уровню 2019 года. В целом долгосрочные обязательства в 2020 году составили 471,8 миллиардов рублей. Краткосрочные обязательства изменились не значительно и в 2020 году составили 108,6%. Доля краткосрочных обязательств в структуре пассивов выросла с 20,79% до 20,88% в 2020 году.

В таблице 2.2 представлен анализ собственных оборотных средств предприятия.

Таблица 2.2 – Анализ собственных оборотных средств ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Показатель	Период, год				
	2016	2017	2018	2019	2020
Стоимость СОС, млрд. руб.	0,7	-40,6	-63,5	-29,3	67,2
Абсолютный прирост СОС к уровню прошлого года	0	-41,3	-22,9	34,2	96,5
Уровень СОС в оборотном капитале, %	0,6	0,0	0,0	0,0	54,9
Абсолютный прирост к уровню прошлого года, %	0	-0,6	0	0	54,9

Из представленных данных видно, что только в 2016 и 2020 году на предприятии имеется собственный оборотный капитал.

В таблице 2.3 представлен анализ ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.3 – Анализ ликвидности баланса ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Показатель	Период, год						Период, год				
	2016	2017	2018	2019	2020		2016	2017	2018	2019	2020
A1	65,7	51,2	50,3	18,3	91,3	П1	8,4	11,3	11,3	13,2	12,3
A2	35,1	35	42,7	56,3	77,8	П2	96,7	113,6	145,5	92,1	88,2
A3	372,6	377,2	386,7	404,2	19,5	П3	357,2	295,4	322,1	306,5	371,3
A4	156,9	165,8	302,4	322,8	331,4	П4	168	208,9	303,2	389,8	48,2
Итого баланса	630,3	629,2	782,1	801,6	520		630,3	629,2	782,1	801,6	520

Для оценки ликвидности баланса должны соблюдаться соотношения активов и пассивов представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Условия для оценки ликвидности баланса

Абсолютная ликвидность баланса	Текущая ликвидность баланса	Перспективная ликвидность баланса
$A1 \geq П1$ $A2 \geq П2$ $A3 \geq П3$ $A4 \leq П4$	$(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$	$A3 \geq П3.$

Наглядно, определение типов ликвидности представлено на рисунке 2.3.

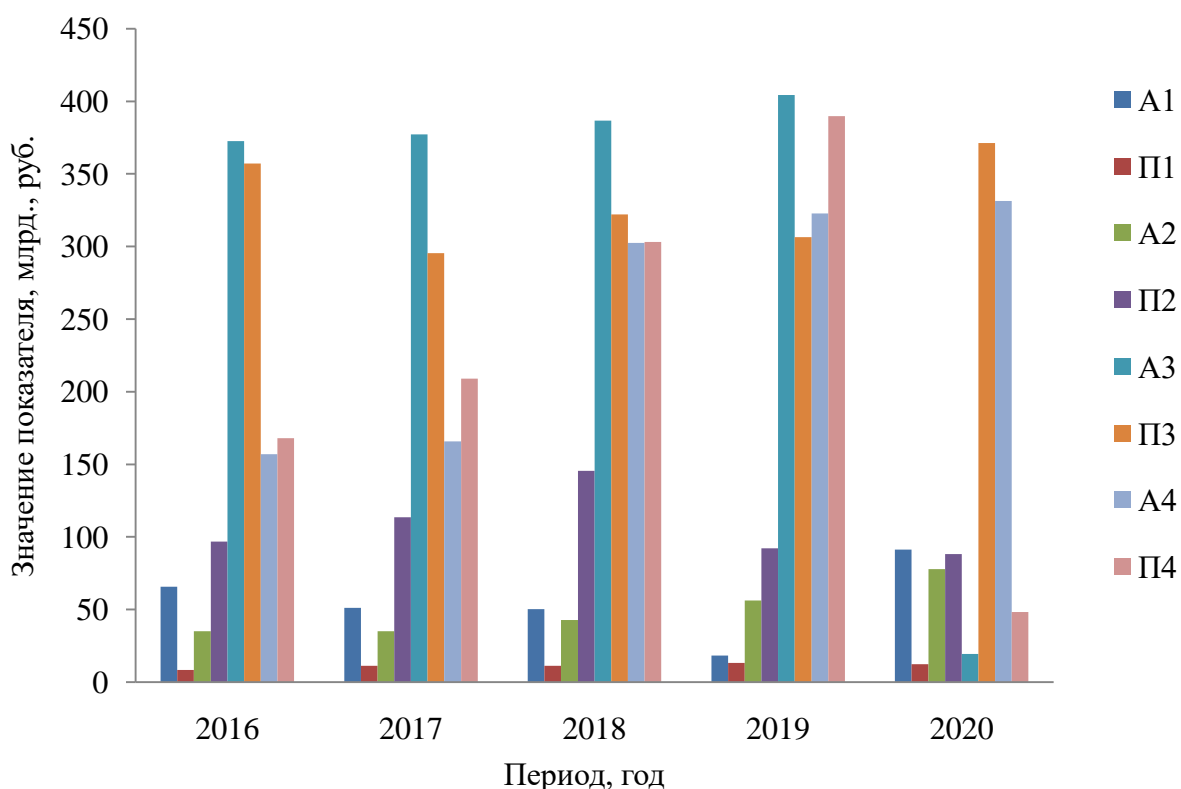


Рисунок 2.3 – Соотношение активов и пассивов по ликвидности ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Сравнив условные значения соотношения активов и пассивов с фактическими можно увидеть, что в 2016-2019 годах ПАО «Уралкалий» имеет перспективную ликвидность. В 2020 году предприятие имеет текущую ликвидность. Если ни одно из условий не выполняется, то баланс неликвиден.

В таблице 2.5 представлены показатели ликвидности предприятия.

Таблица 2.5 – Анализ показателей ликвидности ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Абсолютная величина, доли ед.				
			2016	2017	2018	2019	2020
Коэффициент абсолютной ликвидности	$(ДС+ФВ)/ТО$	0,15-0,25	0,61	0,36	0,31	0,16	0,84
Коэффициент быстрой ликвидности	$(ДЗ+ФВ+ДС)/ТО$	0,7-1,5	0,94	0,60	0,57	0,66	1,55
Коэффициент текущей ликвидности	$ОА/ТО$	2-2,5	1,01	0,69	0,60	0,73	1,61

Окончание таблицы 2.5

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Абсолютная величина, доли ед.				
			2016	2017	2018	2019	2020
Коэффициент перспективной ликвидности	АЗ/ПЗ	>1	1,04	1,28	1,2	0,02	0,01
Коэффициент «цены» ликвидации	ОА/(ДО-КО)	>1	1,36	1,50	1,63	1,94	1,10

Графическая интерпретация данных таблицы 2.5 представлена на рисунке 2.4

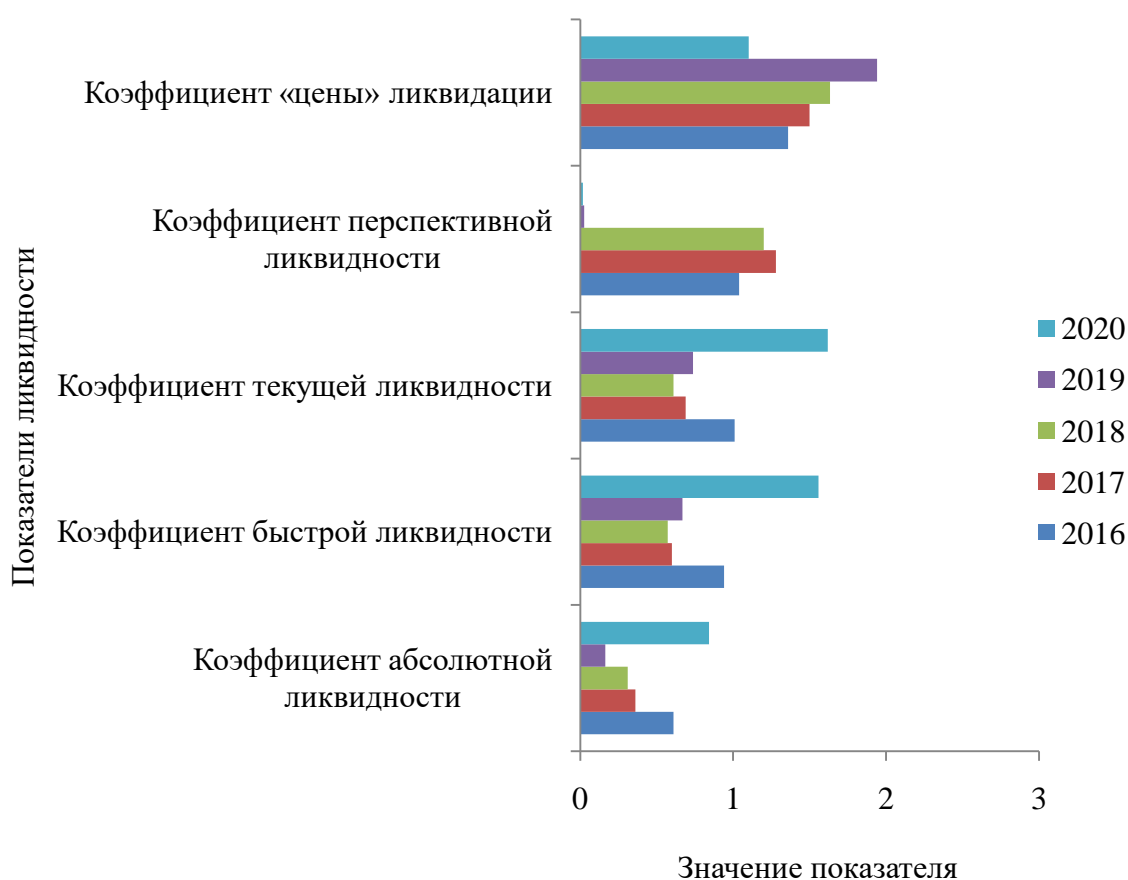


Рисунок 2.4 – Динамика показателей ликвидности ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Из таблицы 2.5 можно сделать следующие выводы. Индикатор абсолютной ликвидности не постоянный, в 2018 году он составил 0,31 единиц, в 2019 году 0,16 единиц, в 2020 году 0,84 единиц – это говорит о неэффективной политике

управления движением денежных средств. В 2020 году показатель находится выше границ рекомендуемой величины.

Индикатор быстрой ликвидности имеет тенденцию роста, за три года показатель вырос на 0,98 единицы. В 2020 году показатель находится выше границы рекомендуемой величины и составляет 1,55 единицы.

Индикатор текущей ликвидности имеет тенденцию роста, за три года показатель вырос на 1,01 единицы. В 2020 году показатель находится ниже границы рекомендуемой величины и составляет 1,61 единицы.

Индикатор перспективной ликвидности сократился 2019 года. В 2020 году показатель находится ниже границы рекомендуемой величины и составляет 0,01 единицы.

Индикатор «цены» ликвидации в 2020 году находится выше границы рекомендуемой величины и составляет 1,10 единицы. Это означает, что в случае ликвидации предприятия будут погашены все долги. При этом следует отметить, что показатель сократился относительно 2019 года на 0,84 единицы, относительно 2018 года на 0,53 единиц.

В таблице 2.6 представлен анализ маневренности капитала ПАО «Уралкалий».

Таблица 2.6 – Анализ маневренности капитала ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Абсолютная величина, доли ед.				
			2016	2017	2018	2019	2020
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	$(СК-ВА)/ОА$	>0,1	0,01	-0,45	-0,08	-0,35	0,38
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	$(СК-ВА)/З$	>0,5	0,14	-13,09	-11,33	-3,80	10,83
Коэффициент манёвренности	$(СК-ВА)/СК$	>0,1	0,01	-0,19	-0,20	-0,07	1,39

Окончание таблицы 2.6

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Абсолютная величина, доли ед.				
			2016	2017	2018	2019	2020
Коэффициент манёвренности оборотных активов	ДС/ОА	-	0,61	0,56	0,50	0,22	0,52
Коэффициент манёвренности собственных оборотных средств	(СК-ВА)/ ДС	0,2-0,5	0,01	-0,79	-1,26	-1,60	0,73
Коэффициент инвестирования	СК/ВОА	>1	0,32	0,39	0,44	0,54	0,14
Коэффициент постоянного актива	ВОА/СК	<1	3,11	2,58	2,25	1,84	7,14

В 2020 году показатели маневренности капитала имеют положительное значение, причем показатели выше рекомендуемых значений, что является положительным фактом уровня экономической безопасности.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом в 2020 году составил 0,38 единиц, в сравнении с 2016 годом показатель вырос на 0,37 единиц.

Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом в 2020 году составил 10,83 единиц, в сравнении с 2016 годом показатель вырос на 10,69 единиц.

Коэффициент маневренности собственного капитала в 2020 году составил 1,39 единиц, в сравнении с 2016 годом показатель вырос на 1,39 единиц.

Коэффициент маневренности оборотных активов в 2020 году составил 0,52 единиц, в сравнении с 2016 годом показатель уменьшился на 0,88 единиц.

Коэффициент маневренности собственных оборотных активов в 2020 году составил 0,73 единиц, в сравнении с 2016 годом показатель вырос на 0,72 единиц.

Коэффициент инвестирования в 2020 году составил 0,14 единиц, в сравнении с 2016 годом показатель уменьшился на 0,182 единиц.

Коэффициент постоянного состава в 2020 году составил 7,14 единиц, в сравнении с 2016 годом показатель вырос на 4,03 единиц.

В таблице 2.7 приведен анализ абсолютной финансовой устойчивости.

Таблица 2.7 – Анализ финансовой устойчивости ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Показатель	Абсолютная величина, млрд.руб.				
	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
1. СОС за вычетом запасов	-359,2	-333,1	-386	-337	-303
2. Значение критерия	0	0	0	0	0
3. СОС за вычетом запасов и учетом ДО	0,7	-40,6	-70	-37	61
4. Значение критерия	1	0	0	0	1
5. СОС за вычетом запасов и учетом ДО и КО	108,1	168,3	93	75	169
6. Значение критерия	1	1	1	1	1
7. Оценка финансовой устойчивости	допустимо устойчивое	не устойчивое	не устойчивое	не устойчивое	допустимо устойчивое

В 2016 и 2020 годах предприятие имеет допустимую финансовую устойчивость. В сравнении прошлыми периодами устойчивость баланса улучшилась.

В таблице 2.8 приведен анализ показателей финансовой устойчивости.

Таблица 2.8 – Анализ показателей финансовой устойчивости ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Абсолютная величина, доли ед.				
			2016	2017	2018	2019	2020
Коэффициент концентрации собственного капитала	СК/ВБ	>0,5	0,26	0,33	0,38	0,48	0,09
Коэффициент финансовой зависимости	ВБ/СК	0,5-0,8	3,75	3,01	2,57	2,05	10,78
Коэффициент концентрации заёмного капитала	ЗК/СК	<0,5	0,73	0,66	0,61	0,51	0,90
Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников	СК/(СК+ДО)	>0,6	0,32	0,41	0,48	0,56	0,11

Окончание таблицы 2.8

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Абсолютная величина, доли ед.				
			2016	2017	2018	2019	2020
Коэффициент финансовой зависимости капитализированных источников	$(СК+ДО)/СК$	<0,6	3,11	2,38	0,51	0,43	0,88
Коэффициент финансовой устойчивости	$(СК+ДО)/ВБ$	0,8-0,9	0,83	0,79	0,79	0,86	0,79
Коэффициент финансирования	$СК/(ДО+КО)$	>1	0,36	0,49	0,63	0,9	0,10
Уровень финансового левериджа	$(ДО+КО)/СК$	≤ 1	2,75	2,01	1,57	1,05	9,78

На рисунке 2.5 наглядно представлена динамика показателей финансовой устойчивости.

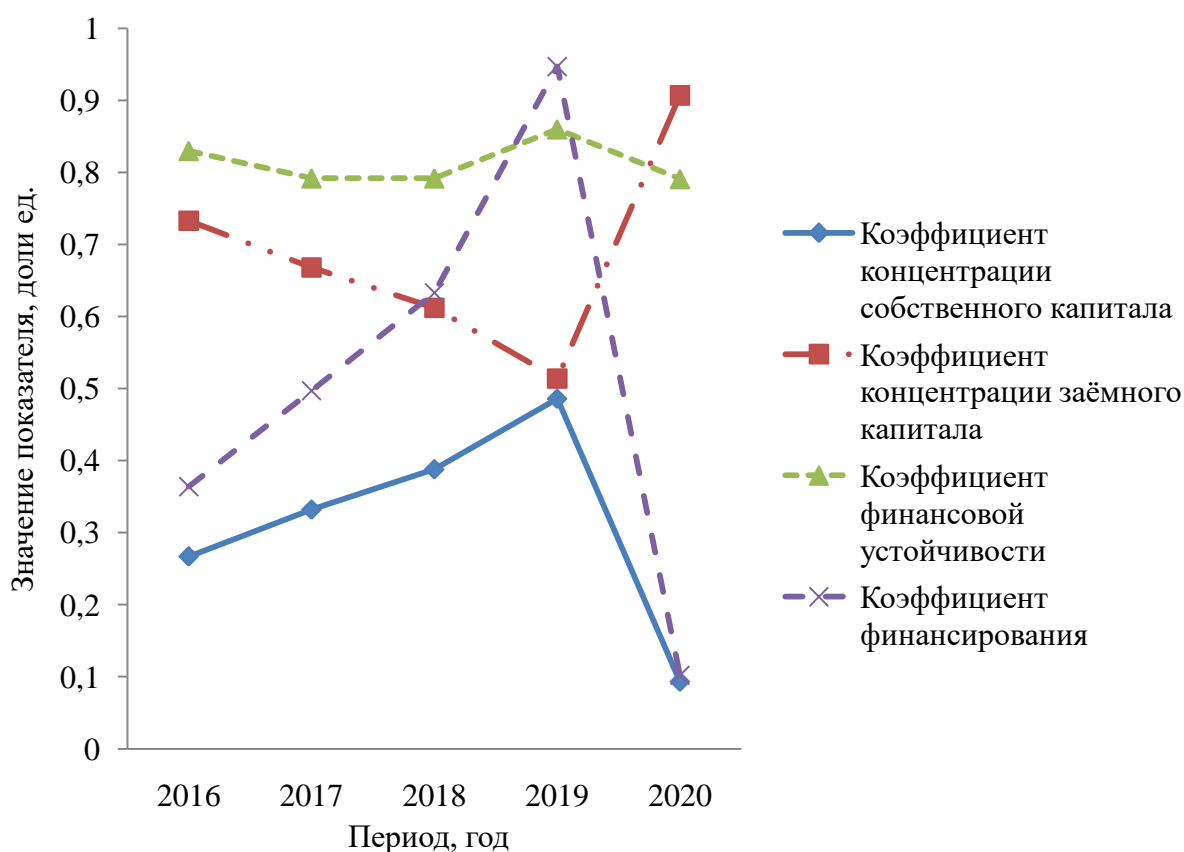


Рисунок 2.5 – Анализ показателей финансовой устойчивости ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Из таблицы 2.8 видно, что показатели финансовой устойчивости предприятия не удовлетворительные. Так индикатор концентрации собственного капитала в анализируемом периоде ниже рекомендуемых значений, кроме того следует отметить, что в 2020 году показатель сократился относительно 2019 года на 0,39 единицы и составил 0,09 единицы. Индикатор финансовой зависимости в анализируемом периоде значительно выше рекомендуемых значений и в 2020 году составил 10,78 единицы. Индикатор концентрации заёмного капитала в анализируемом периоде значительно выше рекомендуемых значений, кроме того следует отметить, что в 2020 году показатель вырос относительно 2019 года на 0,39 единицы и составил 0,90 единицы.

Индикатор финансовой независимости капитализированных источников в анализируемом периоде значительно ниже рекомендуемых значений, кроме того, следует отметить, что в 2020 году показатель сократился относительно 2019 года на 0,44 единицы и составил 0,11 единицы. Индикатор финансовой зависимости капитализированных источников в анализируемом периоде выше рекомендуемых значений, в 2020 году показатель вырос относительно 2019 года на 0,44 единицы и составил 0,88 единицы²⁵.

Индикатор финансовой устойчивости в анализируемом периоде ниже рекомендуемых значений, в 2020 году показатель сократился относительно 2019 года на 0,06 единицы и составил 0,79 единицы.

Индикатор финансирования в анализируемом периоде ниже рекомендуемых значений, в 2020 году показатель сократился относительно 2019 года на 0,84 единицы и составил 0,10 единицы. Индикатор финансового левериджа в анализируемом периоде выше рекомендуемых значений, в 2020 году показатель вырос относительно 2019 года на 8,73 единицы и составил 9,78 единицы. Итак, можно сделать вывод о том, что предприятие финансово неустойчиво.

В таблице 2.9 представлен анализ финансовых результатов.

²⁵ Имамеева, Р.Ф. Анализ ликвидности предприятия / Р. Ф. Имамеева, Ю. Н. Полюшко // Economics.– 2018.– № 4.– С. 80-83

Таблица 2.9 – Анализ показателей финансовых результатов ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Показатель	Значение показателя, млрд. руб.					Отклонение 2020 год к 2016 году	
	2016	2017	2018	2019	2020	млрд.руб.	%
1. Выручка	131,3	135,7	156,6	170,4	154,7	23,4	117,82
2. Расходы по обычным видам деятельности	66,1	73	77,7	79,1	89,6	23,5	135,5
3. Прибыль (убыток) от продаж	65,2	62,7	78,9	91,3	65,1	-0,1	99,8
4. Прибыль (убыток) от прочей деятельности (без учета процентов к уплате)	36,9	4,4	(63,7)	20,1	(46)	-82,9	-124,6
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	102,1	67,1	15,2	111,4	19,1	-83	18,7
6. Проценты к уплате	21,3	18,8	20,3	16,6	13,4	-7,9	62,9
7. Прибыль до налогообложения	80,9	48,4	-5,1	94,8	5,7	-75,2	7,05
7. Текущий налог на прибыль	18,6	7,6	0	15,7	3,7	-14,9	19,8
8. Чистая прибыль (убыток)	62,3	40,8	-4,9	79,1	2	-60,3	3,2

Динамика выручки представлена на рисунке 2.6 за 2016-2020 года.

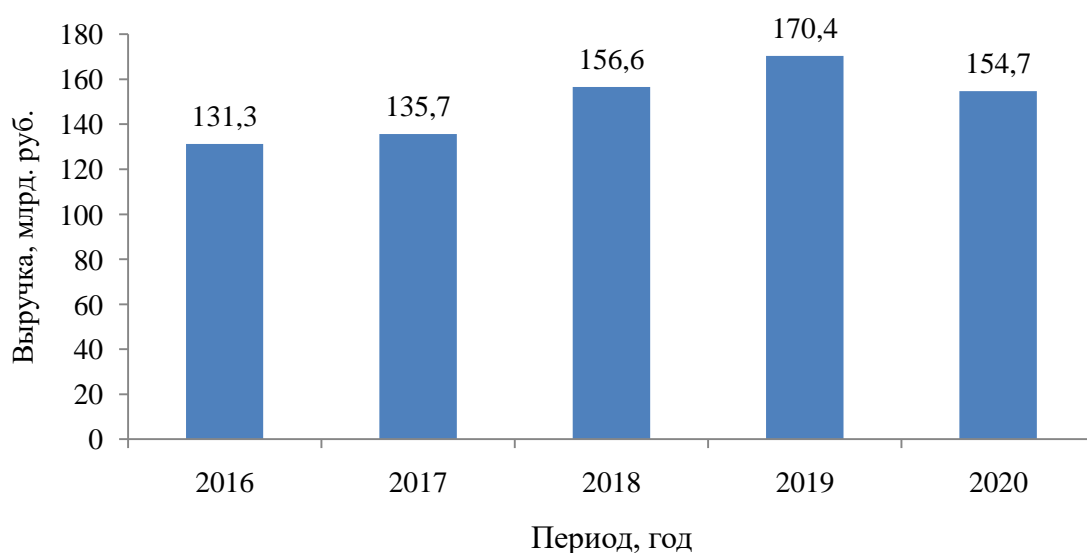


Рисунок 2.6 – Динамика выручки ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Как показал анализ финансовых результатов Общества, выручка от продаж за отчетный период снизилась по сравнению с прошлым периодом на 15,7 миллиард рублей и составила 154,7 миллиардов рублей, в том числе 121,7 миллиардов рублей – внешнеэкономическая деятельность (78% от общей суммы выручки).

Выручка в отчетном периоде сократилась на 3%, в основном из-за более низких цен на хлористый калий, скорректированная EBITDA снизилась на 23%. Спрос на хлористый калий на основных рынках сбыта не соответствует уровню предложения на рынках, что влечет за собой снижение цены товара, ведет к снижению выручки общества и влияет на возможность исполнения принятых обязательств. Изменение баланса спроса и предложения на основных рынках сбыта может повлечь снижение объема продаж, снижение цены на калий, появление избыточных запасов, снижение объемов производства, потерю доли на ключевых рынках сбыта.

Средняя цена реализации и средняя экспортная цена на условиях поставки в долларах США упали на 24%; средняя экспортная цена на условиях FCA в долларах США2 упала на 29%. Динамика расходов представлена на рисунке 2.7.

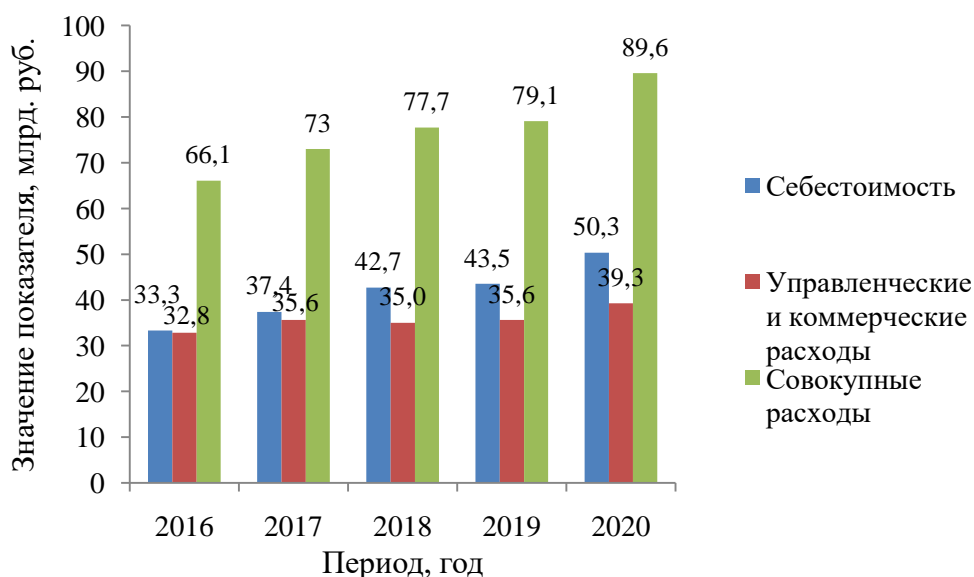


Рисунок 2.7 – Динамика расходов ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Себестоимость продаж в отчетном периоде выросла на 6,8 миллиардов рублей и составила 50,3 миллиардов рублей без учета коммерческих и управленческих расходов. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (включая расходы на продажу, управленческие расходы) в 2020 году составила 89,6 миллиардов рублей. Наибольший удельный вес затрат на производство и реализацию продукции, товаров, работ, услуг составляют услуги сторонних организаций по транспортировке грузов и продукции – 24,5%. Рост себестоимости по сравнению с 2019 годом составил 13,0%.

Затраты на расширение производственных мощностей, увеличение производительности и прочие инвестиционные затраты ПАО «Уралкалий» являются значительной частью расходной составляющей бюджета общества. Существуют риски превышения сроков реализации и бюджетов инвестиционных проектов, а также риски недостижения технологических параметров проектов, либо риски прекращения реализации проекта с учетом текущих факторов и прогнозов.

В 2020 году Обществом были получены доходы от участия в других организациях в сумме 2,2 миллиардов рублей (дивиденды от дочерних обществ – иностранных и российских юридических лиц).

Прочие доходы за 2020 год составили 0,963 миллиардов рублей.

Прочие расходы за 2020 год составили 52,3 миллиардов рублей, в том числе курсовые разницы 40,6 миллиардов рублей.

По результатам деятельности за 2020 год в налоговом учете получена прибыль в сумме 5,7 миллиардов рублей. На сокращение прибыли оказало влияние превышение темпов роста расходов над темпами роста выручки 135,55% против 117,82%. Кроме того в 2020 году был получен убыток от прочих операций, что также способствовало сокращению прибыли до налогообложения. Темп снижения налогооблагаемой прибыли составил 92,95% в сравнении с 2016 годом. На рисунке 2.8 показана динамика чистой прибыли ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 года.

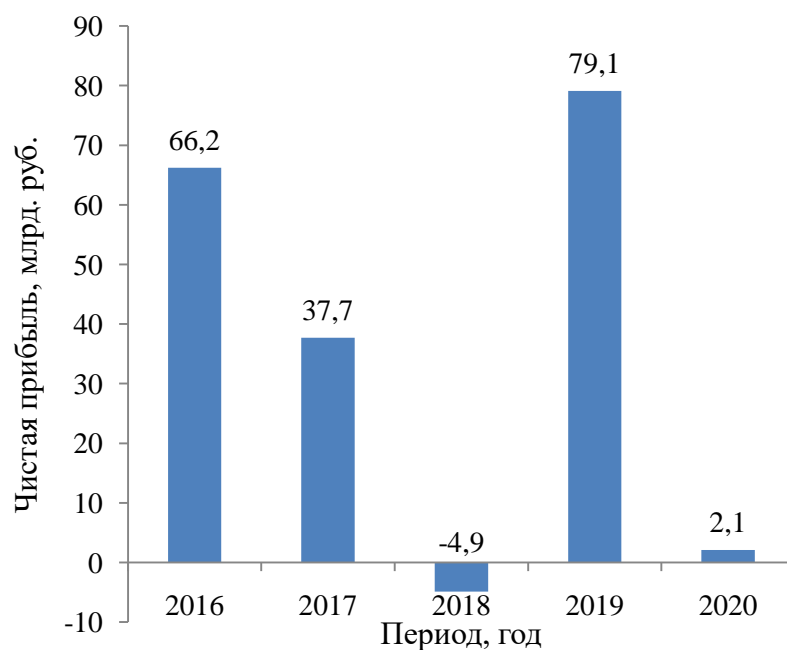


Рисунок 2.8 – Динамика чистой прибыли ПАО «Уралкалий»

Сумма начисленного налога на прибыль по данным налоговой декларации за 2020 год составила 1, 04 миллиардов рублей.

В таблице 2.10 представлены показатели рентабельности ПАО «Уралкалий»

Таблица 2.10 – Анализ показателей рентабельности ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

Показатель	Абсолютная величина, %				
	2016	2017	2018	2019	2020
Рентабельность продаж	47,45	30,07	-3,13	46,42	1,29
Рентабельность продукции	94,25	55,89	-6,31	100	2,23
Рентабельность совокупных активов	9,88	6,48	-0,63	9,87	0,38
Рентабельность собственного капитала	37,06	19,53	-1,62	20,29	4,15

На рисунке 2.9 наглядно представлена динамика показателей финансовых результатов.

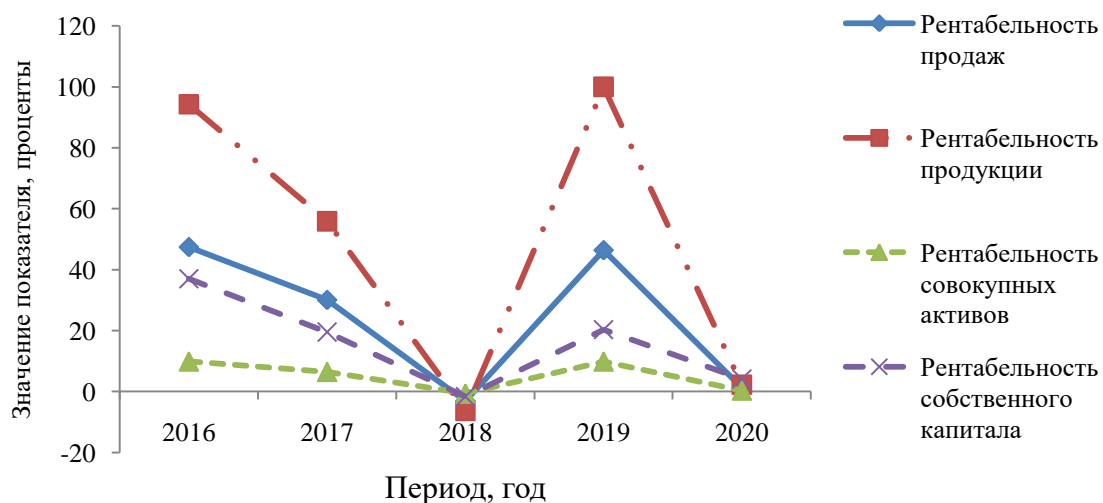


Рисунок 2.9 – Анализ показателей финансовых результатов ПАО «Уралкалий» за 2016-2020 годы

В 2018 году предприятием был получен убыток, поэтому показатели рентабельности имеют отрицательное значение. В 2020 году отмечается сокращение показателей рентабельности.

Так в 2020 году рентабельность продаж сократилась на 45,13% к уровню 2019 года и составила 1,29%. В 2020 году рентабельность услуг сократилась на 97,77% к уровню 2019 года и составила 2,23%. В 2020 году рентабельность активов сократилась на 9,48% к уровню 2019 года и составила 0,38%.

В 2020 году рентабельность собственного капитала сократилась на 16,14% к уровню 2019 года и составила 4,15%.

Индексы объема дохода, издержек и прибыли от реализации приобретают большую определенность в сравнении с существующими условиями «золотого правила экономики предприятия (на микроуровне). Ключевая финансовая установка организации достигается на основе обеспечения устойчивого генерирования прибыли и сбалансированности управления финансовыми ресурсами.

Цель «Устойчивое генерирование прибыли» формализуется с помощью индикатора, характеризующего темповое соотношение (неравенство) прибыли, выручки и активов организации представлена в формуле (2.1).

$$TP \geq TS \geq TA \geq 1, \quad (2.1)$$

где TP – темп роста прибыль;

TS – темп рост выручки от продаж;

TA – темп роста активы.

Таблица 2.11 – Соотношение показателей золотого правила экономики

Показатели	Индекс роста			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Темп роста прибыли	0,65	-0,12	-16,14	0,03
Темп роста выручки от продаж	1,03	1,15	1,08	0,91
Темп роста активов	0,99	1,24	1,02	0,64

Таким образом, в течение последних четырех лет на предприятии не выполняется золотое правило экономики. Это говорит о наличии проблем в обеспечении экономической безопасности предприятием. Деятельность предприятия в большей степени ориентирована на внешнеэкономическую деятельность, в 2020 году 78% выручки получено от продаж на международном рынке. Именно падение курса рубля оказало негативное влияние на отрицательное изменение финансовых результатов продаж относительно прошлого года.

2.2 Анализ микросреды ПАО «Уралкалий»

Инструментом исследования микросреды является модель Майкла Портера «5 конкурентных сил». В данной модели анализируются фундаментальные факторы, определяющие прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе. Именно

прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли. Основными элементами модели Портера являются поставщики, конкуренты покупателей, новые игроки и товары-заменители. Ниже приведена характеристика всех элементов по порядку²⁶.

Рыночная власть поставщиков на разных рынках не одинакова. Власть высока в случае монополии на ресурсы, а низка там, где на рынке работает большое количество поставляющих фирм с товарами – заменителями. Рынок сырья определяет доступность сырьевых ресурсов, их стоимость, уровень дефицита, импортозависимость.

Являясь отраслевым лидером, компания использует только качественные материалы и оборудование, поэтому работа с поставщиками строго регламентируется и осуществляется по единым стандартам организации ведения закупочной деятельности.

В рамках группы «Уралкалий» закупки могут проводить как материнская, так дочерние компании в которые входят: «СМТ «БШСУ», «Уралкалий-Ремонт», «Новая Недвижимость», «ЭН-Ресурс», «ЦАИ» (центр автоматизации информации), «Автотранскалий», «ББТ», «Вагонное депо Балахонцы» и «Галургия».

Объем закупок является одним из критериев, определяющих компанию-заказчика внутри группы «Уралкалий»: дочерними компаниями производится самостоятельная открытая закупка на сумму от 5 до 30 миллиона рублей, в зависимости от субъекта закупки.

В компании действует двухэтапная система выбора поставщика. На первом этапе происходит планирование потребностей, на втором – выбор поставщиков материалов, оборудования или услуг. Большое количество закупок компании осуществляются через электронную торговую площадку и открытый конкурс или запрос предложений. Информация о закупках публикуется на сайте компании, а

²⁶ Уразгалиев, В.Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / В.Ш. Уразгалиев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 725 с.

также приглашения на участие в конкурсных процедурах направляются зарегистрированным потенциальным поставщикам.

1 сентября 2017 года в компании была принята новая редакция стандарта организации ведения закупочной деятельности, которая обеспечивает более оперативное и эффективное осуществление закупок.

В организации определены и применяются определенные средства управления и контроля процессов, продукции и услуг, поставляемых внешними поставщиками, а также отслеживается результативность их применения. Тип и степень управления зависит от воздействия закупленной продукции и услуг на последующие стадии выпуска продукции организации. Определена критически важная продукция для организации. Определен порядок взаимодействия с поставщиками в области качества. Управляющее решение принимается руководством организации по результатам оценки деятельности поставщиков. В организации осуществляется процесс классификации, отбора, утверждения и оценки внешних поставщиков. Выбор поставщиков основан на способности поставлять продукцию и услуги в соответствии с требованиями организации²⁷.

Разработаны и применяются критерии отбора, оценки, ранжирования поставщиков, мониторинга результатов их деятельности, исходя из способности поставщиков выполнять процессы или поставлять продукцию и услуги в соответствии с определенными требованиями. В организации определена периодичность проведения анализа деятельности внешних поставщиков²⁸. Документированная информация о деятельности внешних поставщиков регистрируется и сохраняется.

Организация развивает своих ключевых поставщиков с целью улучшения их производственной деятельности. Существуют обязательства по улучшениям для основных поставщиков, определяющие совместные цели, планы развития,

²⁷ Авдийский, В.И. Управление операционными рисками как фактор обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта: Монография / В. И. Авдийский, Ю.А. Кузнецова, А.В. Дадалко; Под общ. ред. В.А. Дадалко – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 442 с.

²⁸ Есембекова, А.У. Методика оценки уровня экономической безопасности организаций / А.У. Есембекова // Финансы и управление. – 2016. – № 2. – С. 62-70.

включающие сертификацию поставщика, измерения, регулярные совместные совещания. Поставщики должны обеспечивать соответствие своей деятельности требованиям технической спецификации ISO 9001, ISO/TS 22163 и иного аналогичного стандарта по сертификации международного класса.

При выборе поставщиков применяются личные переговоры, проведенные после процедуры снижения цен. Индивидуально компания задает потенциальному поставщику пояснительные вопросы, убеждается в своей квалификации, а ценовой фактор не всегда критичен.

Кроме того, в закупочной политике появился новый инструмент – перечень основного технологического оборудования, наличие которого напрямую связано с получением готовой продукции «Уралкалия». С помощью данного инструмента «Уралкалий» добивается наиболее приемлемых для себя условий, таких как: покупка оборудования высокого качества, экономия на отсутствии технологических простоев, унификация используемого оборудования, получение расширенных гарантийных условий, наличие склада запасных частей.

Стать поставщиком ПАО «Уралкалия» только в случае выполнения следующих условий.

Во-первых, участвовать в закупках, данная информация опубликуется на сайте компании.

Во-вторых, сотрудничать с проектной организацией «Уралкалия», в частности с «ВНИИ Галургии», для оценки преимуществ предлагаемых решений и возможностей их дальнейшего применения.

В-третьих, воспользоваться возможностью проведения опытно-промышленных испытаний. Как заявил директор по закупкам «Уралкалия», данный способ подходит для инновационных компаний, которые могут предоставить клиенту передовые и перспективные разработки. В частности, необходимо написать письмо на имя технического директора или директора по закупкам «Уралкалия», описав суть предложения. В случае заинтересованности компания будет приглашена на презентацию, по результатам которой

«Уралкалий» может принять решение о закупке образцов на опытно-промышленные испытания. Оплата будет производиться в том случае, если опытно-промышленные испытания прошли успешно и заявленные результаты достигнуты.

Демонстрация закупочной политики «Уралкалия» вызвала оживленный интерес среди участников события, в ходе которого было обсуждено множество актуальных вопросов. Что касается «Уралкалия», то компания открыта для диалога и обозначает готовность рассматривать предложения по поставке качественных высокотехнологичных материалов и оборудования.

«Уралкалий» строит долгосрочные взаимовыгодные партнерские отношения с поставщиками, которые прошли проверку благонадежности и соблюдают стандарты в области этики, охраны окружающей среды и социальной ответственности. Для производства основной продукции, хлористого калия, «Уралкалий» закупает материалы и оборудование у широкого ряда поставщиков.

Основные закупочные категории составляют 80% закупок в 2020 году, в их число наряду с другой продукцией входят горно-шахтное оборудование, конвейеры, реагенты. В 2020 году компания сотрудничала с 1 269 поставщиками, 1 214 из которых относятся к местным поставщикам. 84% доля закупок у местных поставщиков по сумме расходов.

Отбор поставщиков осуществляется по результатам конкурентных процедур с учетом соответствия внутренним регламентам и антикоррупционной политике. Политика закупочной деятельности содержит, в том числе, принцип приверженности и стремления вести сотрудничество с компаниями, разделяющими ценности «Уралкалия» в области устойчивого развития. В конце 2020 года была введена в промышленную эксплуатацию электронная торговая площадка на базе SAP Ariba. В систему загружены данные обо всех ключевых поставщиках, их участие в закупочных процедурах и активация профилей в системе будут поступательными по мере проведения закупок соответствующих категорий материально-технических ресурсов. В соответствии с принятой ESG-

стратегией в 2021 году запланирована разработка Кодекса деловой этики поставщика, а также внедрение в среднесрочной перспективе процедур ознакомления поставщиков с кодексом и получения подтверждения о приверженности положениям кодекса.

Хозяйственные связи формируются и поддерживаются годами. Это снижает угрозы со стороны поставщиков²⁹.

Основными потребителями продукции ПАО «Уралкалий» на внутреннем рынке остаются производители сложных минеральных удобрений.

Продукция ПАО «Уралкалий» поставлялась на рынки более 70 стран мира. Основными странами-потребителями были Бразилия, Россия, Индия, Китай (страны БРИКС). Также в 2020 году существенную долю в объеме экспортных поставок ПАО «Уралкалий» занимали рынки таких стран как Индонезия, США, Финляндия, Малайзия.

ПАО «Уралкалий» осуществляет поставки на внешний рынок через трейдинговые компании «Uralkali Trading SIA» (Латвия), «United Fertilizers Company Limited» (Маврикий).

Для транспортировки своей продукции Общество использует морской и железнодорожный транспорт.

Часть продукции на российском рынке ПАО «Уралкалий» поставил другой традиционной группе промышленных потребителей хлористого калия – нефтяным, химическим и атомным предприятиям.

Основные регионы – сельхозпроизводители в 2020 году: Брянская, Курская, Тамбовская, Липецкая, Белгородская, Воронежская области, Краснодарский край, Республика Татарстан.

Потребители заинтересованы в продукции предприятия, поэтому угрозы со стороны потребителей не велики.

²⁹ Бодрова, Т.В. Совершенствование системы управления для обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях рынка / Т.В. Бодрова, Н.Б. Морозова, Л.А. Фургина // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2019. – № 4. – С. 134-143.

Основу бизнеса «Уралкалия» составляет производство хлористого калия, который используется для самостоятельного внесения в почву, производства сложных минеральных удобрений (NPK – Азот, Фосфор, Калий), а также применяется в некоторых областях промышленности, среди которых добыча нефти, металлургия и другие.

Компания добывает калийную руду на Верхнекамском месторождении калийно-магниевых солей на глубине примерно 400 метров, а затем перерабатывает ее на обогатительных фабриках наземного комплекса.

В руде содержится примерно 25-35% хлористого калия. В результате процесса обогащения из минерального сырья получается конечный продукт, который более чем на 95% состоит из хлористого калия.

Качество производимой «Уралкалием» продукции соответствует основным международным и российским стандартам и отвечает самым высоким требованиям потребителей.

«Уралкалий» проводит регулярный мониторинг показателей качества и удовлетворенности потребителей. Такой подход помогает развивать долгосрочные отношения с российскими и зарубежными клиентами.

«Уралкалий» производит два типа хлористого калия: розовый и белый.

Розовый хлористый калий выпускается в двух формах – стандартный и гранулированный.

«Уралкалий» также производит карналлит и хлористый натрий.

Хлористый калий производства «Уралкалия» прошел экологическую и агрономическую экспертизу и является зарегистрированным агрохимикатом, который допущен к обороту на территории Российской Федерации (номер государственной регистрации 338-10-876-1).

Калий хлористый (кормовая добавка) является зарегистрированной кормовой добавкой (регистрационный № ПВР-2-42.19/03514) и применяется для производства премиксов и комбикормов для цыплят-бройлеров и кур-несушек с целью восполнения в рационах дефицита калия.

На рудоуправлениях Компании «Уралкалий» функционируют лаборатории управления исследований и контроля качества продукции, которые аккредитованы Госстандартом России. Результаты анализов оперативно поступают на обогатительные фабрики и дают информацию для коррекции процесса в случае необходимости.

В 2019 году компания прошла сертификацию на соответствие отраслевому стандарту IFA Protect&Sustain и получила статус «IFA Product Steward Excellence». Сертификат подтверждает превосходный уровень управления всеми этапами производства, транспортировки и сбыта калийных удобрений, а также приверженность наилучшим практикам в вопросах безопасности производства и экологичности продукции.

В соответствии с требованиями зарубежных потребителей, «Уралкалий» поставляет на экспорт следующие виды продукции:

- калий хлористый, ГОСТ 4568-95, марка Гранулированный, 1-й сорт;
- калий хлористый, ГОСТ 4568-95, марка Мелкий, 1 сорт;
- калий хлористый (для экспорта), ТУ 2184-041-00203944-2016 Переиздание 2020 г. с изм. № 1, марка Еврогран;
- калий хлористый (для экспорта), ТУ 2184-041-00203944-2016 Переиздание 2020 г. с изм. № 1, марка Г;
- калий хлористый (для экспорта), ТУ 2184-041-00203944-2016 Переиздание 2020 г. с изм. № 1, марка Н;
- калий хлористый технический, ТУ 2152-013-00203944-2011 Переиздание 2019 г. с изм. № 1, марка А;
- калий хлористый технический, ТУ 2152-013-00203944-2011 Переиздание 2019 г. с изм. № 1, марка Б;
- калий хлористый 98%, ТУ 2184-048-00203944-2014 Переиздание 2019 г. с изм. № 1,2.

Калий является природным минеральным ресурсом, и товаров заменителей к нему нет.

В 2020 году на мировом калийном рынке наблюдалась относительно сложная конъюнктура. Усиление конкуренции между основными производителями на фоне избыточного предложения практически на всех ключевых рынках сбыта, отсутствие морских контрактов с Китаем на вторую половину 2020 года, а также позднее заключение долгосрочных контрактов на поставку калийных удобрений в Индию привели к снижению цен на калий по сравнению с уровнем, зафиксированным в начале 2019 года.

Сектор удобрений переживает не лучшие времена. Виной всему низкие цены на удобрения и высокая конкуренция. Доля компании в мировом производстве калийных удобрений достигает 20%. «Уралкалий» принадлежат рудники и калийные фабрики, а также лицензии на разработку месторождений с общими запасами более 4,3 миллиарда тонн. Производственные мощности «Уралкалия» расположены в городах Березники и Соликамск.

Компания разрабатывает месторождение калийно-магниевых солей «Верхнекамское». Это месторождение принадлежит к крупнейшим в мире, а в России оно является единственным подобного типа. Производитель поставляет на экспорт около 80% своей продукции.

На рисунке 2.10 представлены доли основных игроков рынка минеральных удобрений России.

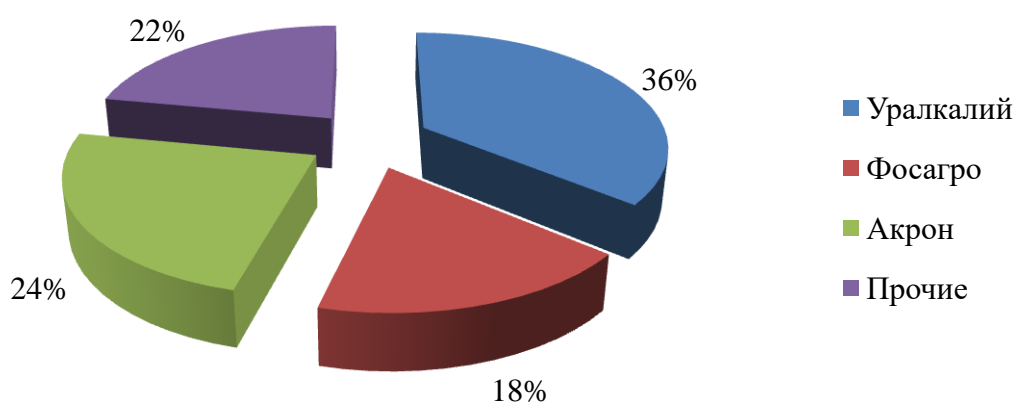


Рисунок 2.10 – Структура рынка по производителям минеральных удобрений России

Оценка конкурентоспособности предприятий будем производить по следующим показателям, доступным по сайтам предприятий и другим публикациям: мощность переработки, широта ассортимента, глубина ассортимента, насыщенность ассортимента, информационная связь с покупателями и потребителями, вид упаковки, срок хранения, дизайн упаковки, оборудование, награды. Абсолютные показатели организации представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Абсолютные показатели конкурентоспособности

Показатель	ПАО «Уралкалий»	«Фосагро»	«Акрон»
Мощность производства, млн.т/г	11	5,9	6,6
Широта ассортимента, шт.	10	50	30
Глубина ассортимента, шт.	4	8	5
Информационная связь с покупателями и потребителями	5	6	4
Уровень технологического оборудования	9	8	7
Запасы минеральных ресурсов, млн.т	6884,3	1283	2899,2

Из приведенной таблицы видно, что ПАО «Уралкалий» обладает более большими запасами минеральных ресурсов. Относительные показатели конкурентоспособности представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Относительные показатели конкурентоспособности

Показатель	Вес фактора	«Уралкалий»		«Фосагро»		«Акрон»	
		балл	с учетом веса	балл	с учетом веса	балл	с учетом веса
Мощность производства, млн.т/г.	0,25	3	0,75	1	0,25	2	0,5
Широта ассортимента, шт.	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Глубина ассортимента, шт.	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Информационная связь с покупателями и потребителями, шт.	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22
Уровень технологического оборудования	0,11	3	0,33	2	0,22	1	0,11
Запасы минеральных ресурсов, млн.т	0,18	3	0,54	1	0,18	2	0,36
Итого			2,19		2,03		1,89

По результатам оценки конкурентоспособности выявился лидер – ПАО «Уралкалий». У него самая большая мощность, запасы, уровень технологического оборудования. На втором месте «ФосАгро». «Акрон» на 3 месте. Конкуренция на рынке калийных удобрений является не значительной.

Таким образом, можно выделить следующие конкурентные преимущества.

Мощность производства. Производственные мощности компании (пять рудников, шесть калийных фабрик и одна карналлитовая фабрика) расположены в городах Березники и Соликамск (Пермский край) на территории Верхнекамского месторождения калийно-магниевых солей, занимающего второе место в мире по запасам руды. Объем производства компании в 2020 году составил 11,3 миллиона тонн хлористого калия.

Запасы минеральных ресурсов. «Уралкалий» владеет лицензиями на разработку Усть-Яйвинского и Половодовского участков на Верхнекамском месторождении, запасы руды в которых составляют 1,291 и 3,074 миллиард тонн соответственно. «Уралкалий» также владеет лицензией на разработку Романовского участка Верхнекамского месторождения с оценочными запасами 385 миллиона тонн сильвинитовой руды.

Уровень технологического оборудования. Для увеличения объемов производства хлористого калия Компания реализует мероприятия, направленные на увеличение нагрузок на секции и повышение извлечения руды.

В таблице 2.14 систематизированы результаты анализа микросреды ПАО «Уралкалий».

Таблица 2.14 – Результаты анализа микросреды ПАО «Уралкалий»

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Калий – основная продукция производства компании, товаров заменителей природным минеральных удобрений нет	Расширение географии добычи калия
Угрозу внутриотраслевой конкуренции	Средний	Сложившаяся структура игроков на рынке	Рост объемов производства продукции и повышение ее качества

Окончание таблицы 2.14

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны новых игроков	Низкий	Порог входа в отрасль высокий	Проводить регулярный мониторинг рынка
Угроза потери текущих клиентов	Низкий	Потребители заинтересованы в продукции предприятия, рынок диктует цены, ценовая политика фирмы достаточно гибкая, что бы удержать потребителей	Увеличивать количество клиентов
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Являясь отраслевым лидером, компания использует только качественные материалы и оборудование, поэтому работа с поставщиками строго регламентируется и осуществляется по единым стандартам организации ведения закупочной деятельности	Продолжать работу по совершенствованию работы с поставщиками

Таким образом, предприятие работает в благоприятных условиях микросреды.

2.3 Анализ угроз (рисков) и выявление конкурентных преимуществ ПАО «Уралкалий»

Как уже не раз отмечалось, ПАО «Уралкалий» – один из ведущих мировых производителей и экспортеров хлористого калия, одного из важнейших элементов, необходимых для роста и развития всех живых организмов, у которого не существует ни природных, ни искусственно синтезированных заменителей.

Компания эффективно ведет деятельность по всей цепочке создания стоимости – от добычи калийной руды до поставок готовой продукции потребителям по всему миру.

География продаж «Уралкалия» насчитывает более 70 стран мира. Основные рынки сбыта – Бразилия, Индия, Китай, Юго-Восточная Азия, Россия, США и страны Европы.

Качество продукции, производимой «Уралкалием», соответствует основным международным и российским стандартам и отвечает самым высоким требованиям потребителей. SWOT-анализ представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – SWOT-анализ ПАО «Уралкалий»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – вертикально интегрированная бизнес-модель и экономия за счет эффекта масштаба обеспечивают контроль затрат; – запасы сырья продолжительностью разработки более 30 лет, эффективные добывающие и обогатительные мощности; – диверсифицированный портфель калийных удобрений для всех ключевых рынков; – одна из крупнейших калийных сбытовых сетей в мире; – выгодное географическое расположение энергетических активов, находящихся вблизи месторождений калия и крупных потребителей; – доступ к финансированию и консервативная финансовая политика для обеспечения финансовой стабильности; высокое качество продукции, что подтверждено сертификатами и лицензиями; – наличие потребителей за границей; – большой ассортимент продукции; – форма акционерного общества позволяет привлекать большой капитал возможность концентрации усилий на повышении степени конкурентоспособности экспортной продукции; – возможность отгрузки продукции любыми партиями и транспортными компаниями; – долгосрочные связи с постоянными потребителями; – оптимизация производственного процесса, экономия энергоресурсов и топлива. 	<ul style="list-style-type: none"> – стабильный спрос на калийные удобрения; – новые возможности использования калия; – новые финансовые возможности; – государственная поддержка инновационной деятельности; – сокращение расходов за счёт внедрения инновационных проектов; – разработка новых технологий.
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – зависимость прибыли от мировых цен и курса рубля; – зависимость капитальных затрат от государственного регулирования; – снижение результатов финансово-хозяйственной деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> – волатильность мировых цен на калий; – уменьшение объема выпуска или остановка энергоемких предприятий под влиянием макроэкономических факторов; – увеличение цены поставщиков на расходные материалы и продукцию; – ужесточение налоговой политики.

Верхнекамское месторождение калийно-магниевых солей, разрабатываемое Компанией, занимает второе место в мире по запасам калийной руды. Производственные активы «Уралкалия» включают пять рудников, шесть калийных и одну карналлитовую фабрику, которые расположены в городах Березники и Соликамск Пермского края. В основном производственном подразделении Компании работают около 12,7 тыс. сотрудников, в Группе в целом – более 20 тыс. человек.

В отчетный период ПАО «Уралкалий» столкнулось с рядом сложностей, вызванных снижением цен, избыточным производством удобрений в 2019 году, высокой конкуренцией и рыночной неопределенностью, связанной с распространением COVID-19. Несмотря на это, Компания сохранила лидирующие позиции на мировом рынке калийных удобрений (рисунок 2.11). С учетом специфики рыночной конъюнктуры, а также ряда макро-экономических факторов показатель EBITDA ПАО «Уралкалий» в 2020 году составил 1 222 миллиона долларов США, а рентабельность по EBITDA составила 57%. Структура производителей калийных удобрений представлена на рисунке 2.11.

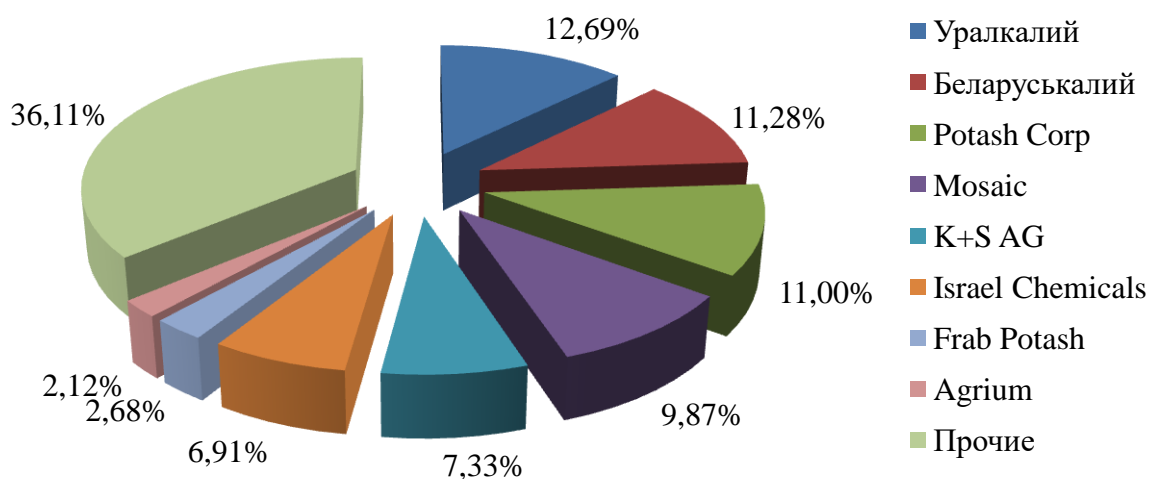


Рисунок 2.11 – Структура производителей калийных удобрений в мире

ПАО «Уралкалий» строго соблюдает обязательства по обеспечению недискриминационного доступа потребителей к калийным удобрениям.

В соответствии с Рекомендациями ФАС России, которые были впервые приняты в 2011 году, цена на хлористый калий для российских производителей сложных удобрений и для сельхозпроизводителей устанавливается исходя из минимальной экспортной цены.

Для российских производителей сложных минеральных удобрений с 2013 года расчет цены производится ежемесячно, что позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Компания заинтересована в дальнейшем сохранять и наращивать свою долю на мировом рынке. В «Уралкалии» реализуется программа развития производственных мощностей и продолжается инвестирование в модернизацию существующих. Реализация программы осуществляется с учетом текущей ситуации и ожидаемых изменений на рынке калия.

С целью увеличения мощности по производству гранулированного хлористого калия производится замена оборудования на более производительное. Для повышения эффективности производственного процесса реализуются программы увеличения нагрузок на секции и повышения извлечения.

В рамках работ по поддержанию мощностей производится подготовка шахтных панелей к отработке, подготовка отработанных участков к закладке, ведется замена и модернизация оборудования на современные образцы с учетом совершенствования технологии.

«Уралкалий» считает своей первостепенной задачей сохранение благоприятных условий окружающей среды. Компания активно расширяет и совершенствует свои практики в области экологического аспекта, важнейшей частью которого является борьба с изменением климата.

Приоритетом «Уралкалия» является минимизация любого потенциального негативного воздействия на окружающую среду, что достигается эффективной системой экологического менеджмента.

Кроме того, компания уделяет огромное значение развитию углеродного менеджмента, который охватывает многие аспекты борьбы с изменением климата – от повышения осведомленности сотрудников до постановки обоснованных целей на стратегическом уровне.

Операционная деятельность компании успешна. Построенные в СССР мощности позволяют производить и экспортировать значительные объемы калийных солей и готовых удобрений.

Компания могла бы быть вполне прибыльной. Но у нее огромные суммы долгосрочных и краткосрочных кредитов, на обслуживание которых тратятся большие деньги. В 2018 году компания уплатила более 20 миллиардов рублей в виде процентов банкам, получив в итоге почти 5 миллиардов рублей чистого убытка.

«Уралкалий» выкупал свои акции в кредит. Такой суммы, чтобы оплатить миллиарды рублей другим акционерам, у компании не было, и пришлось привлекать кредиты. Их охотно давали банки, учитывая хорошую операционную прибыль «Уралкалия».

Пакет квазиказначейских (собственных) акций компании оказался заложен в Сбербанке. На фоне этого у «Уралкалия» появляются серьезные проблемы: при убытке в 5 миллиардов нужны деньги, чтобы платить по кредитам. Акции уже не котируются на биржах, а учитывая убыточность компании, продать их будет сложно.

Скорее всего, причина такой сложной структуры собственности – желание двух владельцев (Мазепин и Лобяк) контролировать компанию. Компания Дмитрия Мазепина выкупила часть доли у Rinsoco Trading, увеличив свою долю в «Уралкалии» с 46,3 до 81,4%. Сделку профинансировал Сбербанк в рамках долгосрочного кредитного соглашения.

В 2020 году ПАО «Уралкалий» продолжил свою работу в области риск-менеджмента в рамках интегрированной концепции управления рисками COSO ERM. В таблице 2.16 представлен анализ возможных рисков предприятия.

Таблица 2.16 – Анализ возможных рисков и мероприятий по их минимизации

Риск	Описание	Уровень риска	Описание изменения риска
Природные риски и риски, связанные с горными работами	Деятельность по добыче полезных ископаемых и производству подвержена рискам, связанным с разведкой, добычей и переработкой полезных ископаемых, в том числе возможным затоплениям, пожарам и другим авариям, что может привести к возникновению непредвиденных издержек и общему снижению эффективности деятельности группы	Высокий	В условиях непредсказуемости природного фактора при проведении горных работ «Уралкалий» исходит из принципа консерватизма для снижения влияния данного риска
Снижение спроса на калий	Макроэкономические факторы, включающие изменения численности населения, достаточность возделываемых площадей на душу населения, снижение уровня доходов и трудности привлечения	Высокий	В связи с макроэкономической и геополитической нестабильностью рот спроса на хлористый
Снижение спроса на калий	Кредитных ресурсов потребителями калийных удобрений могут привести к снижению спроса на хлористый калий в мире	Высокий	Калий не соответствует уровню предложения на рынках
Снижение мощностей / объемов выпуска	Различные внутренние факторы, такие как аварийные простои и ухудшение уровня инфраструктуры внешние факторы такие как ухудшение качества руды и снижение уровня мощности в связи с изменением технологий по причине предписаний, регулирующих органов, а также прочие внутренние и внешние факторы могут снизить объемы производства продукции	Средний	В условиях нестабильных внешних и внутренних факторов, может снизиться объем продукции
Рост затрат	Риски повышения производственных издержек могут быть связаны с физическим износом производственного оборудования, использованием в производственной деятельности устаревших технологий неэффективным расходованием средств на операционную деятельность	Средний	Компания по производству удобрений продолжает работу в соответствии с ранее утвержденными планами
Дефицит персонала	Специфика деятельности предполагает наличие у ее сотрудников серьезной профессиональной подготовки и высокой квалификации группа может столкнуться с трудностью привлечения и удержания кадров с достаточной квалификацией и необходимостью дополнительных затрат временных и материальных ресурсов на обучение и повышение квалификации	Низкий	В условиях экономического спада на рынке труда наблюдается большой приток квалифицированного персонала

Окончание таблицы 2.16

Риск	Описание	Уровень риска	Описание изменения риска
Дефицит персонала	Специфика деятельности предполагает наличие у ее сотрудников серьезной профессиональной подготовки и высокой квалификации. Группа может столкнуться с трудностью привлечения и удержания кадров с достаточной квалификацией и необходимостью дополнительных затрат временных и материальных ресурсов на обучение и повышение квалификации сотрудников «Уралкалия»	Низкий	В условиях экономического спада на рынке труда наблюдается большой приток квалифицированного персонала
Маленькая норма объемов выпуска продукции	Затраты на расширение производственных мощностей, увеличение производительности и прочие инвестиционные затраты являются значительной частью расходной составляющей бюджета группы	Средний	«Уралкалий» продолжает реализацию своей инвестпрограммы в соответствии с ранее принятыми планами

Таким образом, на сегодняшний день рассмотрены только основные и наиболее значительные факторы риска, которые могут существенным образом повлиять на деятельность «Уралкалия» (лиц, входящих в его группу) его финансовое положение и операционные результаты. ПАО «Уралкалия» к управлению рисками основывается на понимании текущей подверженности рискам, склонности к риску, а также динамики изменения рисков со временем.

Выводы по разделу два

ПАО «Уралкалий» входит в ТОП-100 предприятий России по уровню выручки. По итогам работы в 2020 году валюта баланса составила 520 миллиард рублей. В сравнении с 2019 и 2018 годам активы предприятия значительно сократились, сокращение составило 35,13% и 33,51% соответственно.

Структура пассива в 2020 году сложилась следующим образом: 9,27% приходится на собственный капитал, 69,85% составляют долгосрочные обязательства, 20,88% приходится на краткосрочные обязательства.

Несмотря на то, что предприятие работает в благоприятных условиях микросреды, в 2020 году эффективность деятельности предприятия существенно сократилась. По итогам анализа баланса была выявлена угроза роста зависимости от внешних источников финансирования предприятия, показатели финансовой устойчивости предприятия не удовлетворительные. В 2020 году отмечается сокращение показателей рентабельности.

Деятельность предприятия в большей степени ориентирована на внешнеэкономическую деятельность, в 2020 году 78% выручки получено от продаж на международном рынке. Именно падение курса рубля оказало негативное влияние на отрицательное изменение финансовых результатов продаж относительно прошлого года. Наиболее значимыми угрозами экономической безопасности предприятия являются: зависимость от банковских кредитов, увеличение доли себестоимости в выручке, рост дебиторской задолженности.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «УРАЛКАЛИЙ»

3.1 Разработка мероприятий по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия

В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности выявлены негативные факторы представленные ниже.

Первый фактор – это зависимость от банковских кредитов. Рост банковских кредитов и займов также влияет на экономическую безопасность ПАО «Уралкалий», снижая коэффициенты ликвидности. Но, так как выявлен недостаток собственных оборотных средств, предприятие вынуждено пополнять оборотные средства за счет привлеченных источников. Динамика величины банковских кредитов приведена на рисунке 3.1.

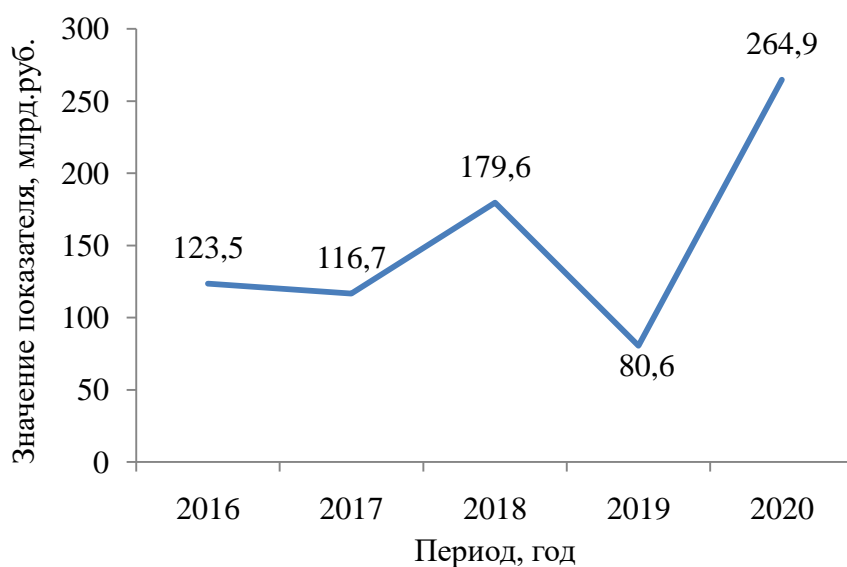


Рисунок 3.1 – Динамика остатков по банковским кредитам и займам

По состоянию на 31.12.2020 банковские кредиты составили 264928 миллиона рублей, что на 80621 миллиона больше чем в прошлом году, темп роста показателя 143,74%.

В целях поиска источников финансирования альтернативных банковским кредитам следует обратить внимание на более дешевые источники – корпоративные облигации. В 2020 году необходимо будет погасить краткосрочных обязательств на 10 миллиарда рублей. А у предприятия практически весь оборотный капитал иммобилизован в дебиторской задолженности. Это подводит к наиболее взвешенному решению по сокращению дебиторской задолженности.

Второй фактор – это рост дебиторской задолженности. Увеличение дебиторской задолженности (таблица 2.3), из которой следует, что за 2020 год рост составил 21457167 тысяч рублей (+38,1%), что, как правило, свидетельствует о снижении оборачиваемости оборотного капитала и как следствие сокращения уровня экономической безопасности ПАО «Уралкалий».

Превышение дебиторской задолженности над кредиторской означает отвлечение средств из производственного оборота и приводит в дальнейшем к необходимости получения заемных средств для обеспечения текущей деятельности организации³⁰. Показатели деловой активности предприятия «Уралкалий» представлены в приложении В. Для выявления обеспечения экономической безопасности предприятия проводится сравнительный анализ, представленный в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ оборачиваемости дебиторско-кредиторской задолженностей на предприятии ПАО «Уралкалий» за 2020г.

Показатель	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность	Результат сравнения
Среднегодовые остатки, тыс. руб.	67038322,5	12772551	54256771,5
Оборачиваемость, обороты	2,3	12,1	-9,8
Период оборота, дни	158,2	30,1	128,1
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	6,31		

³⁰ Чекасин, А.А. Анализ дебиторской задолженности и формирование кредитной политики на предприятии / А. А. Чекасин, В.П. Мехоношина //Бенефициар. – 2019. – № 51. – С. 29-31.

Проведя сравнительный анализ дебиторско-кредиторской задолженностей на предприятии ПАО «Уралкалий» за 2020 год, выявлено, что период оборота кредиторской задолженности меньше периода оборота дебиторской задолженности на 158 дня – это говорит о том, что сначала предприятие оплачивает свою задолженность перед контрагентами, а потом уже предприятию дебиторы, то есть покупатели и заказчики возвращают задолженность за приобретенную продукцию и услуги, что приводит к оттоку денежных средств из хозяйственного оборота. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности в организации составил 6,31. Это свидетельствует о том, что на предприятии преобладает величина дебиторской задолженности, что говорит об иммобилизации собственных средств в дебиторскую задолженность. Для обеспечения уровня финансовой устойчивости организации необходимо, чтобы коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности был равен 1,2.

Для оценки причин роста дебиторской задолженности рассмотрим ее структуру. Структура дебиторской задолженности представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Структура дебиторской задолженности ПАО «Уралкалий» за 2018-2020 годы

Показатель	2018 год		2019 год		2020 год		Темп роста, %	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	2020/2019	2020/2018
Долгосрочная дебиторская задолженность	3247,4	7,3	5010,7	8,6	1334,3	1,6	26,6	41,1
Краткосрочная дебиторская задолженность	41055,2	92,6	52813,4	91,3	77878,1	98,3	147,5	189,7
покупатели и заказчики	33225,8	75,0	43873,4	75,8	62845,5	79,3	143,2	189,1
внебюджетные фонды	29,1	0,01	14,1	0,0	80,6	0,1	571,6	277,0
расчеты с бюджетом	3692,6	8,3	2612,4	4,5	2546,8	3,2	97,5	69,0
авансы выданные	2058,6	4,6	4395,6	7,6	2400,9	3,0	54,6	116,6
прочие	2049,1	4,6	1918,1	3,3	10004,2	12,6	521,6	488,2
Всего дебиторская задолженность	44302,7	100,00	57824,1	100,00	79212,5	100,00	137,0	178,8
в том числе просроченная задолженность	2244,3	5,07	2943,3	5,1	3201	4,0	108,7	142,6

Из приведенной таблицы видно, что в большей степени растет задолженность покупателей и заказчиков, в сравнении с 2018 годом она выросла на 189,1% и в 2020 году составила 62845,5 миллиона рублей. Кроме того следует отметить ускорение темпов роста задолженности покупателей и заказчиков. Динамика задолженности представлена на рисунке 3.2.

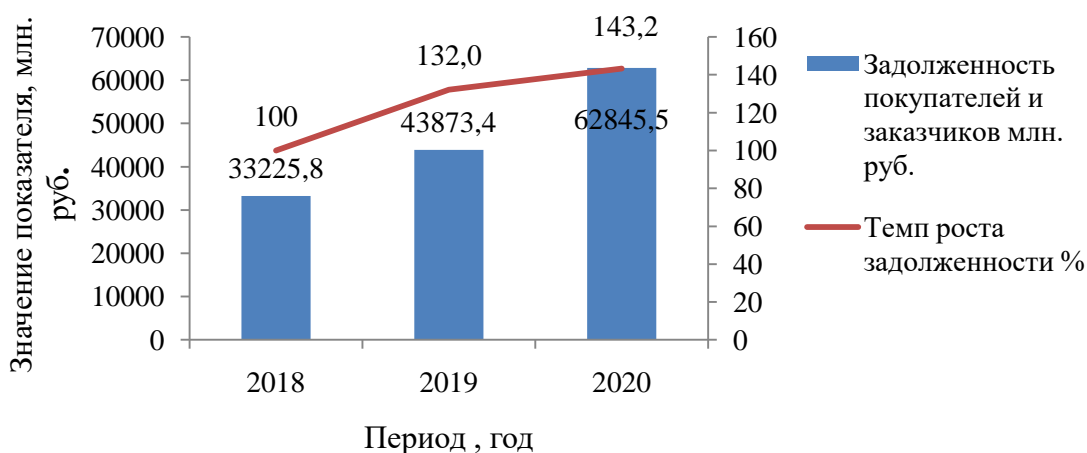


Рисунок 3.2 – Динамика задолженности покупателей и заказчиков

Особо следует отметить рост абсолютной величины просроченной задолженности представленной на рисунке 3.3.

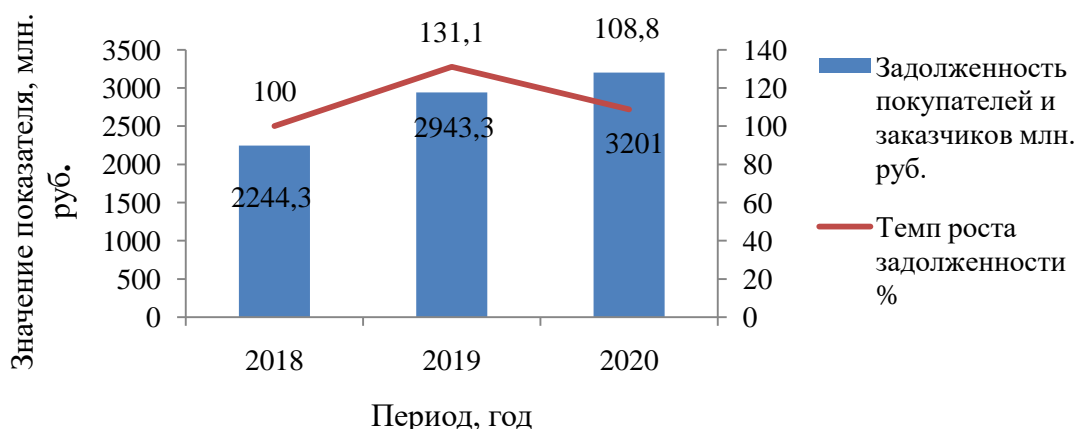


Рисунок 3.3 – Динамика просроченной задолженности покупателей и заказчиков

Экономическая безопасность организации, а также ее финансовая устойчивость зависят, в большей степени от состояния, использования и эффективности управления ее оборотными активами. Соответственно в данной ситуации организации стремятся обеспечить оптимально рациональное движение и увеличение эффективности использования оборотных активов. Это достигается, за счет, сохранности собственных оборотных средств и отсутствия уменьшения их объема. Необходимый объем оборотных активов для производства продукции закладывается в финансовый план. А также, необходимо повышение эффективности использования оборотных средств. Вопросы рационального использования оборотных средств занимают немаловажное место в системе мер по повышению эффективности деятельности и укреплению финансового состояния сельскохозяйственных предприятий, что в свою очередь отражается на процессе воспроизводства³¹.

Снижение угроз экономической безопасности предприятия может быть достигнуто за счет совершенствования финансовых методов оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности. В целях обеспечения экономической безопасности организации для поддержания уровня устойчивого финансового состояния необходимо отслеживать, контролировать и управлять дебиторско-кредиторской задолженностями, следить за их качеством и соотношением.

Управление дебиторской задолженностью предполагает контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Для положительного качества предприятия дебиторская задолженность должна ускоряться³². Ускорять дебиторскую задолженность можно с помощью методов, представленных на рисунке 3.4.

³¹ Иванова, О.Е. Информационная система управления дебиторской задолженностью на основе ABC-анализа / О.Е. Иванова // В сборнике: Социально-экономические и естественно-научные парадигмы современности. Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции: в 2х частях. – 2018. – С. 550-556.

³² Аникина, Е.С. Теоретические аспекты дебиторской задолженности, её сущность и классификация / Е.С. Аникина // Молодой ученый. – 2019. – №2. – С. 193-196. – <https://moluch.ru/archive/240/55414/>



Рисунок 3.4 – Методы снижения дебиторской задолженности

Таким образом, анализ и управление дебиторско-кредиторской задолженностями в целях обеспечения экономической безопасности являются одними из важных факторов увеличения чистой прибыли организации. Это позволит увеличить ликвидность в организации, то есть поддерживать должный уровень платежеспособности, минимизировать угрозы экономической безопасности для организации³³. Применение финансовых методов оптимизации дебиторско-кредиторской задолженностей дает возможность организации своевременно и в полном объеме погашать свои обязательства, способствуя созданию положительной репутации предприятия.

Постоянный контроль и своевременный анализ взаиморасчетов контрагентами позволит получить данные для оценки состояния дебиторско-кредиторской задолженностей, что позволит принимать своевременные решения и действия по оптимизации и повышению уровня экономической безопасности организации³⁴.

В целях оптимизации управления дебиторской задолженностью следует ранжировать должников-покупателей методом ABC-анализа.

ABC анализ дает возможность разделить большое количество информации, благодаря делению ее на три группы. Благодаря такому методу становится возможным выделение ключевых покупателей, а также можно сконцентрировать

³³ Сергеев, А.А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А.А. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 275 с.

³⁴ Сулейманова, Н.А. Управление дебиторской задолженностью с помощью метода ABC-анализа / Н.А. Сулейманова, Э.В. Сукманов // Вектор экономики. – 2018. – № 9 (27). – С. 52

внимание на анализе по трем группам, вместо большого количество анализируемой информации³⁵.

ABC анализ – это исследование клиентской базы в двух направлениях: по объемам и частоте закупок. ABC анализ позволяет понять:

- какой покупатель платит больше и чаще;
- какой портрет покупателя;
- заходят ли в воронку целевые покупатели;
- куда направить основные усилия менеджеров;
- как увеличить отгрузку новым покупателям.

ABC анализ, как правило, дополняется XYZ анализом, который представляет собой такой инструмент, благодаря которому покупатели предприятия подразделяются на несколько групп, при этом, такое разделение основывается на стабильности продаж товаров покупателям, а также колебания спроса на них. В качестве основной цели такого анализа выступает прогнозирование стабильности продаж по конкретной группе покупателей, колебания спроса в каждой группе покупателей.

В основе метода ABC анализа лежит закон, открытый итальянским экономистом В. Парето, который говорит, что за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин, данный метод свою известность получил как «правило 20 на 80». Если говорить о дебиторской задолженности, то этот метод можно сформулировать следующим образом: 80% суммы дебиторской задолженности может числиться за 20% должников.

Благодаря данному методу анализа и ABC анализу можно создать итоговую матрицу, и, в соответствии с ней, произвести оптимизацию управления дебиторской задолженностью. Итоговая матрица ABC - XYZ анализа представлена на рисунке 3.5.

³⁵ Нгуен, Х.Ф. ABC-Анализ как элемент управления дебиторской задолженностью / Х. Ф. Нгуен // В сборнике: Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях. Сборник научных работ студентов, аспирантов и профессорско-преподавательского состава по итогам Национальной научно-практической конференции. Под редакцией М. В. Петровской, В. З. Чаплюка, Л. Н. Сорокиной. – 2018. – С. 502-508.

AX	BX	CX
AY	BY	CY
AZ	BZ	CZ

Рисунок 3.5 – Итоговая матрица ABC- XYZ-анализа

В результате ABC-исследования в группу А должны попасть 20% контрагентов с наибольшей задолженностью, в В – 60% со средним уровнем задолженности, в С – 20% с наименьшим уровнем задолженности. Тоже самое нужно сделать по XYZ, поместив в группу X тех, кто чаще всего приобретает продукцию предприятия, в Y – нерегулярно, в Z – совершают единичные покупки.

Проведем оценку покупателей ПАО «Уралкалий» по состоянию на 01.01.2021 года методом ABC-XYZ-анализа. Дебиторскую задолженность ПАО «Уралкалий» имеют в основном российские покупатели, их доля в общем объеме дебиторской задолженности составляет 61% или 37 707 миллиона рублей.

В результате ABC-анализа видно, что в группу А попали 4 покупателя ПАО «Уралкалий»: ОАО «МРСК Урала» (доля задолженности 7,5%), ООО «Лечебные соли прикамья» (доля задолженности 5,6%), ОАО «Соликамский магниевый завод» (доля задолженности 4,5%), ООО «Камастрой» (доля задолженности 3,2%).

В таблице 3.3 представлена группировка покупателей по уровню задолженности.

Таблица 3.3 – Группировка контрагентов с просроченной задолженностью на 01.01.2021 г.

Наименование контрагента	Сумма задолженности, тыс. руб.	Доля задолженности, %	Накопленная доля задолженности, %	Группа
ОАО «МРСК Урала»	2 828	7,5	7,5	А
ООО «Лечебные соли прикамья»	2 112	5,6	13,1	А
ОАО «Соликамский магниевый завод»	1 697	4,5	17,6	А
ООО «Камастрой»	1 207	3,2	20,8	А
Западно-уральское управление ростехнадзора	1 131	3	23,8	В
ПАО «Корпорация ВСМПО – Ависма»	1 094	2,9	26,7	В
АО «Солид-товарные рынки»	1 018	2,7	29,4	В
ООО «Южуралчермет»	980	2,6	32,0	В
ООО «Союз– СВ»	943	2,5	34,5	В
АО «Копейский машзавод»	867	2,3	36,8	В
ООО «Уралкомплекс»	830	2,2	39,0	В
ООО «Энергопромагрегат»	792	2,1	41,1	В
АО ТД «Уралтрубосталь»	716	1,9	43,0	В
АО «Энергосервис	679	1,8	44,8	В
АО «СПНУ»	641	1,7	46,5	В
ОАО «СМК»	637	1,69	48,19	В
ООО «СК «Альянс»	600	1,59	49,78	В
ООО «Трест «УСК-СМУ 7»	592	1,57	51,35	В
АО «ОМК Стальной путь»	584	1,55	52,9	В
ООО «Юникс»	554	1,47	54,37	В
ООО «Контакт-Строй»	551	1,46	55,83	В
АО «НПО Аконит»	532	1,41	57,24	В
ООО «Коралайна инжиниринг»	524	1,39	58,63	В
АО «ЧЗЭО»	517	1,37	60,0	В
ООО «Торум»	509	1,35	61,35	В
ООО «Авимекс»	486	1,29	62,64	В
ООО «Термострой»	475	1,26	63,9	В
ООО «Уралинтерстрой»	468	1,24	65,14	В
ООО «ГКМ Инжиниринг»	464	1,23	66,37	В
ООО «Альфа»	462	1,22	67,59	В
АО «Уралстройкомфорт»	460	1,22	68,81	В
ООО «Сименс»	451	1,20	70,01	В

Окончание таблицы 3.3

Наименование контрагента	Сумма задолженности, тыс. руб.	Доля задолженности, %	Накопленная доля задолженности, %	Группа
ОАО «РЖД»	437	1,16	71,17	В
ООО «Бартекс СБ»	432	1,15	72,31	В
ООО «Протос экспертиза»	430	1,14	73,45	В
ООО «Инжстройком»	422	1,12	74,57	В
ООО «Компания ДЭП»	419	1,11	75,68	В
ООО «Русэлмаш»	418	1,11	76,79	В
ООО «Инженерные технологии»	398	1,06	77,85	В
ООО «Роллтрейд»	385	1,02	78,87	В
ООО «Промтехкомплект»	381	1,01	79,88	В
ООО «НИИБК»	373	0,99	80,87	В
Прочие	7 213	19,13	100,00	С
Всего дебиторская задолженность	37 707	100		

В группу В попали 38 покупателей, средний уровень задолженности по контрагентам данной группы составляет 1,58%. В целом доля данной группы в общей дебиторской задолженности составляет 60,07%. Так как Список дебиторов компании достаточно большой, все прочие контрагенты отнесены в группу С, по данным управленческой отчетности количество покупателей попавших в группу С составляет 75 единиц, средний уровень задолженности в данной группе покупателей составляет 0,26%. Далее проведем группировку по объему закупок каждым должником ПАО «Уралкалий» представленной в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Группировка покупателей по объему закупок

Дебиторы «Уралкалий»	2020 год , тыс. руб.	Доля в выручке %	Накопленная доля процентов, %	Группа
ОАО «МРСК Урала»	3 702	6,30	6,30	АА
ООО «Торум»	2 850	4,85	11,15	АА
ООО «Лечебные соли прикамья»	2 791	4,75	15,9	АА
ООО «Камастрой»	2 545	4,33	20,23	ВА
Западно-уральское управление ростехнадзора	2 351	4,00	24,23	АВ
ПАО «Корпорация ВСМПО – Ависма»	2 204	3,75	27,98	ВВ
ООО «Контакт-Строй»	1 851	3,15	31,13	ВВ
ООО «Термострой»	1 845	3,14	34,27	ВВ

Окончание таблицы 3.4

Дебиторы «Уралкалий»	2020 год , тыс. руб.	Доля в выручке %	Накопленная доля процентов, %	Группа
АО «ЧЗЭО»	1 833	3,12	37,39	ВВ
ООО «Юникс»	1 828	3,11	40,50	ВВ
ОАО «Соликамский магниевый завод»	1 763	3,00	43,50	ВВ
ООО «Авимекс»	1 757	2,99	46,49	ВВ
АО «Солид-товарные рынки»	1 734	2,95	49,44	ВВ
ООО «СОЮЗ– СВ»	1 675	2,85	52,29	ВВ
ООО «Южуралчермет»	1 622	2,76	55,05	ВВ
АО «СПНУ»	1 616	2,75	57,80	ВВ
АО «ОМК Стальной путь»	1 616	2,75	60,55	ВВ
АО «Уралстройкомфорт»	1 440	2,45	63,00	ВВ
ООО «Альфа»	1 375	2,34	65,34	ВВ
ООО «Промтехкомплект»	1 352	2,30	67,64	ВВ
ООО «Трест «УСК-СМУ 7»	1 258	2,14	69,78	ВВ
ООО «Сименс»	1 258	2,14	71,92	ВВ
АО «Энергосервис	1 246	2,12	74,04	ВВ
АО «Копейский машзавод»	1 240	2,11	76,15	ВВ
ООО «Уралинтерстрой»	1 240	2,11	78,26	ВВ
АО ТД «Уралтрубосталь»	1 105	1,88	80,14	ВВ
ООО «Энергопромагрегат»	1 028	1,75	81,89	ВС
ООО «НИИБК»	928	1,58	83,47	ВС
ООО «Бартекс СБ»	917	1,56	85,03	ВС
ООО «СК «Альянс»	911	1,55	86,58	ВС
ООО «УРАЛКОМПЛЕКС»	905	1,54	88,12	ВС
ООО «Русэлмаш»	864	1,47	89,59	ВС
ООО «Коралайна инжиниринг»	758	1,29	90,88	ВС
АО «НПО Аконит»	735	1,25	92,13	ВС
ООО «ГКМ Инжиниринг»	735	1,25	93,38	ВС
ООО «Инжстройком»	735	1,25	94,63	ВС
ООО «Компания ДЭП»	658	1,12	95,75	ВС
ОАО «СМК»	611	1,04	96,79	ВС
ОАО «РЖД»	611	1,04	97,83	ВС
ООО «Протос экспертиза»	570	0,97	98,8	ВС
ООО «Инженерные технологии»	558	0,95	99,75	ВС
ООО «Роллтрейд»	147	0,25	100	ВС
Итого	58 765	100		

В основном группировка покупателей не изменилась, Добавилась группа АВ и ВС. В группы АА вошли следующие контрагенты: ОАО «МРСК Урала» (доля выручки 6,3%), ООО «Лечебные соли прикамья» (доля выручки 4,75%), , ООО «Камастрой» (доля выручки 4,33%).

В группу АВ вошли два контрагента: ООО «Торум» (доля выручки 4,5%); ОАО «Соликамский магниевый завод» (доля выручки 3%).

В группу ВВ вошли 21 контрагент, в группу ВС вошли 15 контрагентов.

Для проведения XYZ-анализа в качестве критерия для группировки контрагентов определим стабильность покупок, а именно распределение выручки по месяцам, расчет показателей приведен в приложении Б. В таблице 3.5 представлена окончательная группировка контрагентов по группам.

Таблица 3.5 – Результаты расчета коэффициента вариации и группировки покупателей

Дебиторы «Уралкалий»	Коэффициент вариации	Группа покупателей
АО «НПО Аконит»	34,41	BCX
ООО «Русэлмаш»	37,08	BCX
ООО «Бартекс СБ»	38,89	BCX
ОАО «МРСК Урала»	39,63	ААХ
ООО «Уралкомплекс»	43,82	BCY
ООО «Коралайна инжиниринг»	51,26	BCY
АО «Уралстройкомфорт»	51,69	BBY
ОАО «РЖД»	52,61	BCY
ООО «Торум»	61,22	BAУ
ООО «СК «Альянс»	65,23	BCY
ОАО «СМК»	69,72	BCY
ООО «Инженерные технологии»	73,65	BCY
АО «Солид-товарные рынки»	75,86	BBY
ООО «Сименс»	75,97	BBY
ООО «Протос экспертиза»	81,50	BCZ
ООО «Роллтрейд»	82,03	BCZ
ООО «КАМАСТРОЙ»	85,98	AAZ
ООО «Термострой»	90,00	BBZ
ООО «Уралинтерстрой»	93,11	BBZ
АО «СПНУ»	93,76	BBZ
ООО «Лечебные соли прикамья»	94,54	AAZ
ООО «Альфа»	94,83	BBZ
ООО «НИИБК»	99,69	BCZ
АО «Энергосервис»	101,86	BBZ
АО «Копейский машзавод»	102,29	BBZ
ООО «Промтехкомплект»	102,34	BBZ
ООО «Энергопромагрегат»	102,81	BCZ
ООО «Союз – СВ»	106,79	BBZ
ПАО «Корпорация ВСМПО – Ависма»	107,22	BBZ

Окончание таблицы 3.5

Дебиторы «Уралкалий»	Коэффициент вариации	Группа покупателей
Западно-уральское управление ростехнадзора	113,89	BBZ
ООО «Инжстройком»	114,91	BCZ
ООО «Трест «УСК-СМУ 7»	115,69	BBZ
АО ТД «Уралтрубосталь»	119,60	BBZ
АО «ОМК Стальной путь»	119,85	BBZ
ООО «Юникс»	125,96	BBZ
ООО «ГКМ Инжиниринг»	127,24	BCZ
ООО «Авимекс»	127,74	BBZ
ОАО «Соликамский магниевый завод»	130,27	ABZ
ООО «Южуралчермет»	130,67	BBZ
ООО «Контакт-Строй»	142,04	BBZ
АО «ЧЗЭО»	151,45	BBZ
ООО «Компания ДЭП»	159,45	BBZ

В ходе XYZ-анализа факторы сезонности учтены не были.

Были посчитаны коэффициенты вариации по предприятиям, а затем покупатели были разделены на группы с учетом специфики бизнеса: X – от 0 до 40%, Y – от 40 до 80%, Z – свыше 80%.

Далее составим итоговую матрицу.

Наиболее стабильными покупателями являются ОАО «МРСК Урала», ООО «Торум», АО «Уралстройкомфорт», АО «Солид-товарные рынки», ООО «Сименс». Для таких предприятий для ускорения оборачиваемости возможен переход на факторинговые операции.

Наибольшая доля дебиторов ПАО «Уралкалий» попала в группу BBZ, особенность этой группы в низкой предсказуемости отгрузок покупателям, средний уровень задолженности и средняя доля выручки. Для данной группы покупателей следует применять жесткую кредитную политику, не предусматривающей отсрочек в платежах представлено на рисунке 3.6.

ААХ ОАО «МРСК Урала»	АВХ	ВВУ АО «Уралстройкомфорт» АО «Солид-товарные рынки» ООО «Сименс»	ВСХ АО «НПО Аконит» ООО «Русэлмаш» ООО «Бартекс СБ»
ААУ	АВУ ООО «Торум»	ВВЗ ООО «Термострой» ООО «Уралинтерстрой» АО «СПНУ» ООО «Альфа» АО «Энергосервис» АО «Копейский машзавод» ООО «Промтехкомплект» ООО «СОЮЗ– СВ»	ВСУ ООО «Уралкомплекс» ООО «Коралайна инжиниринг» ОАО «РЖД» ООО «СК «Альянс» ОАО «СМК» ООО «Инженерные технологии»
ААЗ ООО «Камастрой» ООО «Лечебные соли прикамья»	АВЗ ОАО «Соликамский магниевый завод»	ПАО «Корпорация ВСМПО – Ависма» ПАО «Корпорация ВСМПО – Ависма» Западно-уральское управление ростехнадзора ООО «Трест «УСК-СМУ 7» АО ТД «Уралтрубосталь» АО «ОМК Стальной путь» ООО «Юникс» ООО «Авимекс» ООО «Южуралчермет» ООО «Контакт-Строй» АО «ЧЗЭО» ООО «Компания ДЭП»	ВСЗ ООО «Протос экспертиза» ООО «Роллтрейд» ООО «НИИБК» ООО «Энергопромагрегат» ООО «Инжстройком» ООО «ГКМ Инжиниринг»

Рисунок 3.6 – Матрица ABC-XYZ-анализа дебиторов ПАО «Уралкалий»

Далее необходимо провести оценку качества и контроля за дебиторской задолженностью, при помощи эффективного метода которым считается метод формирования реестра старения счетов дебиторов. Пример реестра представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Реестр старения дебиторской задолженности

Наименование дебитора	Период задолженности			Всего	Доля задолженности в общем объеме, %
	0-45 дней	45-90 дней	свыше 90 дней		
ОАО «МРСК Урала»	2 232 554 524	475 155 885	120 544 693	2 828 255 102	7,5

Составлять предлагаемый реестр следует не реже двух раз в месяц. Важно, чтобы от разу к разу показатели в реестре снижались, а не росли.

Особое внимание следует уделить мониторингу дебиторской задолженности, регламент предлагаемого мониторинга представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Регламент мониторинга дебиторской задолженности

Дебиторская задолженность	Процедура управления	Ответственное лицо
Срок оплаты по договору и отгруженной продукции не наступил	Уведомление о сумме и сроках погашения задолженности	Начальник отдела отгрузки
	Составление акта сверки	Специалист по работе с покупателем
	За 2-3 дня до наступления даты погашения задолженности, согласно условий договора, – контрольный звонок с напоминанием об окончании периода отсрочки платежа	
Просрочка до 7 дней	Переговоры с покупателем о выяснении причин задержки платежа, выработка графика платежей	Специалист по работе с покупателем
	Направление служебного письма о возможном начислении штрафа за невыполнение договорных условий	Экономист по расчетным операциям
	Составление акта сверки	
Просрочка от 7 до 30 дней	Начисление штрафных санкций	Экономист по расчетным операциям
	Уведомление покупателя о начисленных штрафах	
	Составление акта сверки	Специалист по работе с покупателем
Просрочка от 30 до 60 дней	Командировка ответственного специалиста к дебитору, разработка мероприятий для досудебного урегулирования	Юрист
	Предъявление претензии	Юрист
	Составление акта сверки	Экономист по расчетным операциям
Просрочка более 60 дней	Подача иска в арбитражный суд	Юрист

Что бы организовать работу с проблемными дебиторами, в первую очередь, необходимо внедрить регламент по проведению регулярного мониторинга угроз информационной безопасности на предприятия, поскольку качественное проведение мониторинга может существенно снизить количество возможных угроз. Мониторинг также может способствовать предотвращению возникновения угроз информационной безопасности технического характера. Данный регламент

должен содержать следующие основные положения, которые будут осуществляться еженедельно:

- проведение мониторинг специалистом отдела информационной безопасности предприятия с помощью установленных программных продуктов;
- создание регулярной системы отчетности по мониторингу;
- проведение тестовых опросов состояния оборудования;
- выполнение тестовых запросов к информационной системе и электронным сервисам и анализ полученных ответов;
- проведение анализа данных журналов операций, регистрируемых информационной системы инфраструктуры взаимодействия;
- при выявлении в результате мониторинга фактов недоступности электронных сервисов, информационной системы, сбоев в функционировании оборудования специалист отдела информационной безопасности регистрирует инцидент, заводит обращение, определяет его приоритет и направляет его участнику взаимодействия, в зоне ответственности которого возник инцидент;
- специалист отдела информационной безопасности размещает и обновляет результаты мониторинга электронных сервисов и статистику обращений к ним.

Эффективность предотвращения угроз информационной безопасности напрямую зависит от комплексного подхода к решению исследуемой проблемы. Обеспечение необходимого уровня безопасности информационных ресурсов предприятия требует регулярной модернизации системы информационной безопасности, включая усовершенствования нормативноправовой базы, внедрение новых программных продуктов и проведение обучающих мероприятий для сотрудников.

Реализовать данные мероприятия сложно без внедрения системы мониторинга угроз экономической безопасности. На рисунке 3.7 представлен механизм системы мониторинга угроз экономической безопасности.

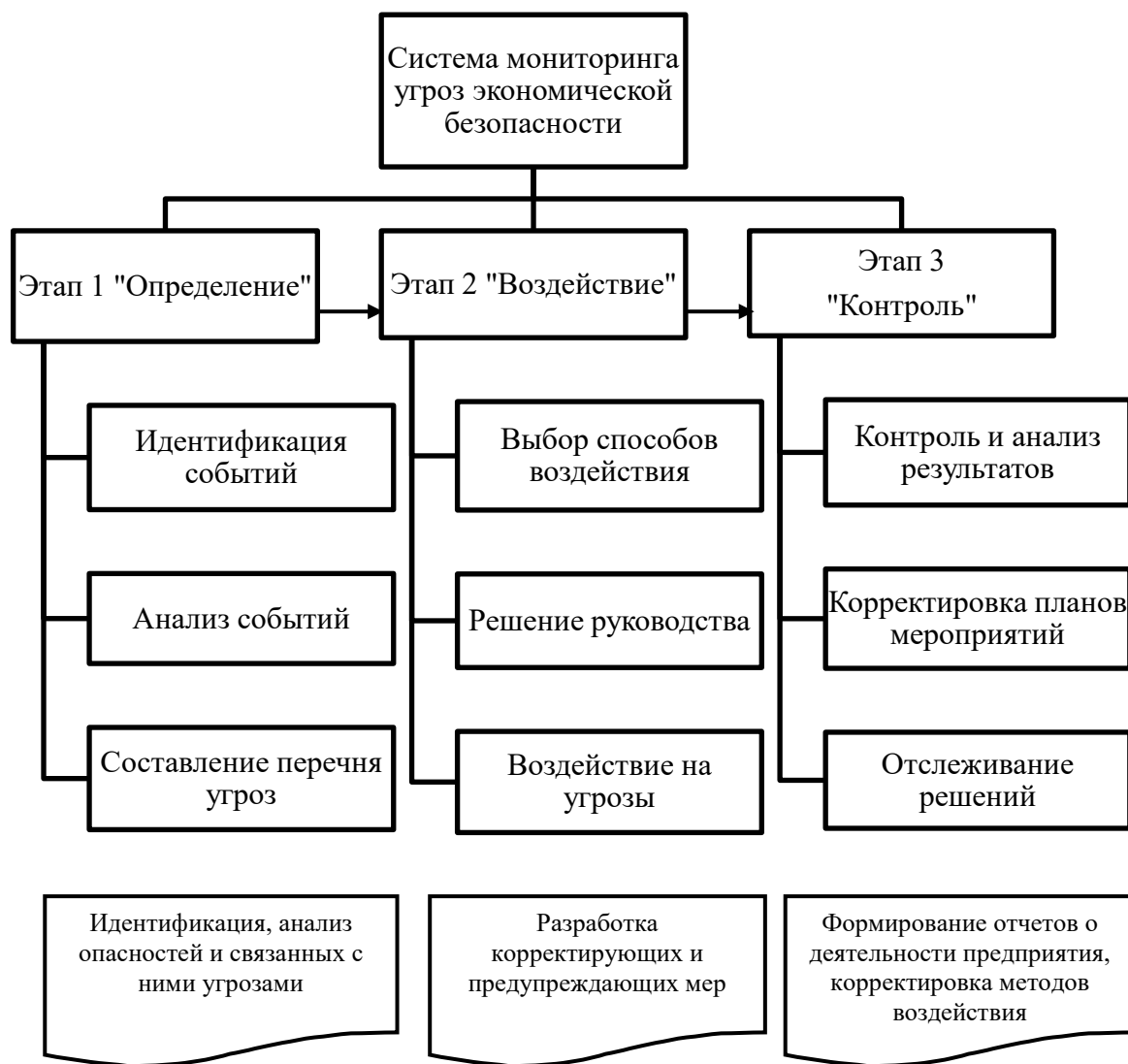


Рисунок 3.7 – Механизм системы мониторинга угроз экономической безопасности

В структуре механизма обеспечения экономической безопасности предприятия большое значение отводится ее функциональным составляющим.

Концепт механизма должен обеспечивать непрерывность процесса управления экономической безопасностью, который должны осуществлять определенные ответственные лица при всестороннем участии всех остальных специалистов существующих отделов и служб управления ответственные лица всестороннем участии всех остальных специалистов существующих отделов и всестороннем

участии всех остальных специалистов существующих отделов и служб управления организаций³⁶.

Механизм управления экономической безопасностью основывается на решении таких задач, как:

- выявление возможных рисков и оценка их влияния на деятельность организации;
- определение принципов и методов управления рисками;
- оценка финансовых потерь, связанных с рисками.

Таким образом, предлагаемый механизм управления экономической безопасностью и на основе его – управление конкурентоспособностью организации – позволят поддерживать стабильное развитие и достаточный уровень конкурентоспособности не только в ближайшее время, но и на перспективу.

3.2 Управление и оптимизация дебиторской задолженности в целях повышения экономической безопасности

Управление экономической безопасностью предприятия непосредственно связано с управлением дебиторской задолженностью, так как одним из факторов достижения целей предприятия, является построение взаимовыгодных отношений с покупателями продукции³⁷.

Соответственно, можно сделать вывод, что кредитная политика может использоваться предприятием для управления прибыльностью предприятия. Соответственно, предприятие должно разрабатывать особую дисконтную политику для малоэффективных покупателей, разрабатывать пути ускорения востребования долгов и снижать процент безнадежных долгов, выбирать условия

³⁶ Егорова, М.В. Финансовая безопасность предприятия и ее угрозы и влияние на экономическую безопасность предприятия / М.В. Егорова // Социально-экономические проблемы в современной России: сб. науч. тр. преподавателей и магистрантов. – М., 2017. – С. 62–65.

³⁷ Феофанова, М.И. Управление дебиторской задолженностью и формирование кредитной политики на предприятии / М. И. Феофанова, О. Е. Сергеева, М.Н. Шмачилина // Вестник ИЭАУ. – 2019. – № 26. – С. 11.

продаж, которые бы обеспечивали гарантированное поступление денежных средств на счета компании³⁸.

Определим параметры кредитной политики при взаимодействии ПАО «Уралкалий» с покупателями продукции. Кредитная политика должна быть направлена на избежание крайностей, так как в зависимости от ситуации кредитная политика способствует балансу между ростом продаж, услуг и снижением рисков неплатежей. Внедрение эффективной системы управления дебиторской задолженности в ПАО «Уралкалий» должно включать несколько этапов рисунок 3.8.



Рисунок 3.8 – Этапы внедрения эффективной системы управления дебиторской задолженностью в ПАО «Уралкалий»

³⁸ Крыхтина, Н.А. Методика разработки и реализации кредитной политики на предприятии / Крыхтина Н.А. // В сборнике: Общетеоретические и отраслевые проблемы науки и пути их решения. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 236-239.

Первый этап – внедрение оптимальной кредитной политики. ПАО «Уралкалий» с одной стороны имеет небольшую дебиторскую задолженность, но при этом, которая является некачественной, то есть основная её доля – это просроченная задолженность. При этом предприятие, не решает первую основную задачу, по инвестированию в дебиторскую задолженность, хотя инвестирование в дебиторскую задолженность позволяет увеличивать прибыль компании и расширять рынки сбыта товаров, также может помочь компании сдать в аренду пустующие павильоны или удерживать арендаторов, в настоящее время конкуренция в торговых центрах для сдачи павильонов очень высока, достаточно много пустующих торговых площадей³⁹.

Внедрение оптимальной кредитной политики, необходимо начать с определения возможности внедрения скидки за досрочную оплату, например, не все контрагенты смогут воспользоваться данным предложением, примерно 30 % от всех. Так как более 70 % дебиторов оплачивают арендную плату своевременно.

Поэтому финансовому отделу необходимо предусмотреть скидку за досрочную оплату, как правило, такая скидка может быть от 1 % до 3%, маркетинговый отдел должен провести предварительный опрос арендаторов, будут ли они пользоваться скидкой. Следовательно, увеличится сумма расходов за предоставление скидок, но при этом увеличится качество дебиторской задолженности и увеличится выручка, так как подобные предложения помогают увеличить спрос на товары и привлечь арендаторов.

В рамках третьего этапа необходимо вести реестр дебиторов, желательно реестр вести в автоматическом режиме, программа учета ПАО «Уралкалий» позволяет при минимальных настройках формирование такого реестра.

В реестре необходимо присвоить, каждому дебитору необходимую категорию по анализу просроченной дебиторской задолженности, то есть у каждого дебитора установлена дата, согласно которой он должен произвести платеж, если дебитор не

³⁹ Ильичева, Е.В. Особенности разработки кредитной политики и оценка ее эффективности как основа управления дебиторской задолженностью предприятия / Е.В. Ильичева, С.Н. Бесхмельницына // Финансовая экономика. – 2019. – № 10. – С. 483-488.

оплатил в установленный договором срок денежные средства, ему присваивается определенная категория рисунок 3.9.

1. Текущая задолженность до 60 дней, задолженность поотсрочке платежа срок которой оговорен в договоре;	2. Просроченная задолженность, категории(А): от 60 до 90 дней;	3. Просроченная задолженность, категории (АА): от 90 до 180 дней;
4. Просроченная задолженность, категории (А+): от 180 до 365 дней;	5. Безнадежная задолженность, категории (АА+): свыше 365 дней;	6. Расторгнутые договоры.

Рисунок 3.9 – Категория контрагентов в зависимости от сроков просрочкиоплаты по договорам в ПАО «Уралкалий»

Шкала присвоения рейтинга покупателям приведена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Группировка покупателей

Рейтинг	Критерии						Тип покупателя	Основной тип взаимодействия
	Срок задолженности			Сумма сделки				
	до 30 дней	от 30 дней до 90 дней	свыше 90дней	до 50 тысяч рублей	от 51 до 100 тысяч рублей	свыше 100 тыс. руб.		
А	+	+		+	+		Надежный	Оказание услуг без ограничений
Б		+	+		+	+	Средней надежности	Предоплата в размере 50%
В			+		+	+	Ненадежный	Предоплата 100%, не оказывать услуги до полной оплаты, Обращение в суд

Рейтинг присваивается при условии наличия всех критериев.

Так у ПАО «Уралкалий» имеются покупатели с просрочкой платежа более чем на три месяца и суммой задолженности более 100 тысяч рублей, такие клиенты должны быть отнесены к категории ненадежных покупателей, и при работе с данными контрагентами следует придерживаться стратегии, которая предусматривает стопроцентную предоплату и полное погашение имеющейся задолженности.

Второй этап подразумевает внедрение оперативных отчетов, назначение ответственных, так как дебиторская задолженность показатель, за который отвечает не только финансовая служба, но и юридическая служба, отдел маркетинга и отдел продаж. Необходимо закрепить обязанности за конкретными работниками.

В рамках первого этапа необходимо разработать регламент (порядок) по дебиторской задолженности, приведение управления дебиторской задолженности к единообразию, закрепление мероприятий, проводимых для организации и эффективного управления дебиторской задолженности.

Разработанный регламент по работе с дебиторской задолженностью ПАО «Уралкалий» позволит взыскивать в досудебном порядке задолженность по некоторым контрагентам, конечно не всем, но в данном случае рекомендуем создавать резерв по сомнительным долгам.

Четвертый этап предусматривает внедрения определенных показателей, способных оценить дебиторскую задолженность, рисунок 3.10.

Внедрение оптимальной кредитной политики может принести ПАО «Уралкалий» дополнительную прибыль. В настоящее время кредитная политика не утверждена в локальных документах компании, в результате анализа выявлено, что кредитная политика должна быть не агрессивная, относится к классической кредитной политики. Поэтому, для более эффективной работы по управлению дебиторской задолженности ПАО «Уралкалий» необходимо внедрить порядок (регламент) организации работы с дебиторской задолженностью.



Рисунок 3.10 – Показатели для оценки дебиторской задолженности ПАО «Уралкалий»

Еще одним направлением по уменьшения показателей дебиторской задолженности организации ПАО «Уралкалий» предлагается воспользоваться факторингом. Целью факторинговых операций является создание для ПАО «Уралкалий» условий для перевода капитала из товарной формы в денежную и ускорение оборачиваемости капитала.

Предметом факторинговых операций, выступает как денежное требование, срок платежа по которому уже наступил, так и право на получение денежных средств, которое возникает в будущем⁴⁰.

Преимущества применения факторинга представлены на рисунке 3.11.

Преимуществом использования факторинговой технологии является также возможность передачи управления дебиторской задолженностью факторинговой компании⁴¹.

⁴⁰ Вторьгин, А.С. Факторинг как метод финансирования коммерческих компаний / А.С. Вторьгин / Экономика и управление. – 2021. – Т. 27. – № 2 (184). – С. 139-144.

⁴¹ Лубянец, В.В. Факторинг как инструмент повышения финансовой устойчивости предприятия / В. В. Лубянец, А.В. Заступов // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2021.– № 1. – С. 43-47

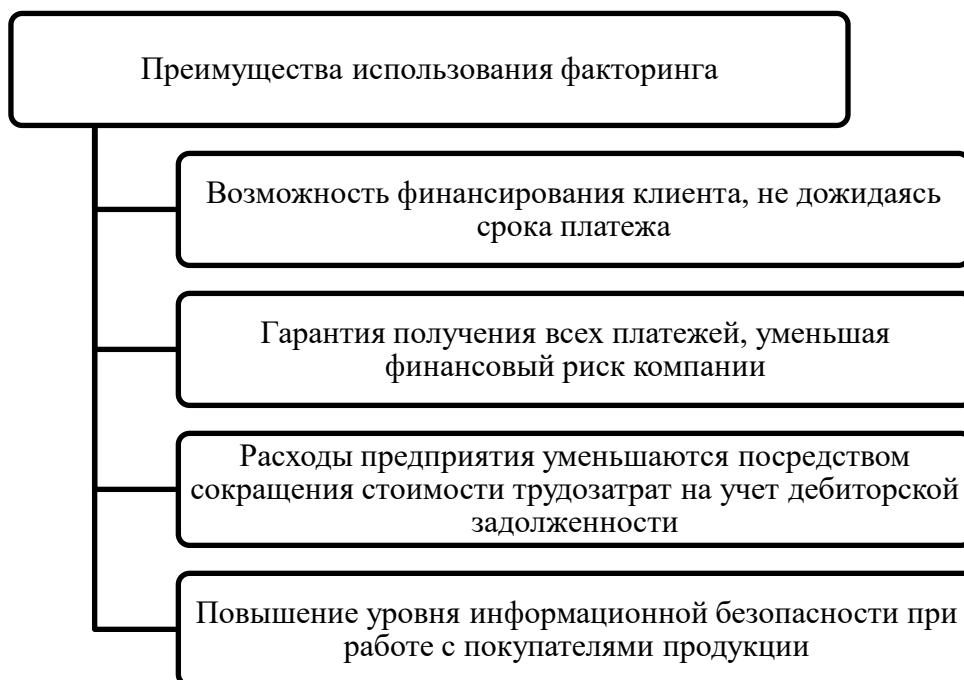


Рисунок 3.11 – Выгоды при применении факторинга

В рамках этой функции факторинговая компания ведет учет состояния и движения дебиторской задолженности поставщика, а также предоставляет поставщику отчеты по ряду позиций:

- отчет о переводе средств продавцу;
- отчет о состоянии просроченной задолженности;
- отчет о поставках, зарегистрированных за период;
- отчет о статистике платежей дебиторов.

Помимо работы по контролю за дебиторской задолженностью поставщика факторинговая компания по мере необходимости контактирует с его покупателями (например, при приближении сроков оплаты поставки). Таким образом, осуществляя административное управление дебиторской задолженностью поставщика, факторинговая компания освобождает его от массы работы по отслеживанию своей дебиторской задолженности⁴². Схема проведения факторинга представлена на рисунке 3.12.

⁴² Венедиктов, А.А. Индикаторный метод оценки уровня экономической безопасности предприятия. / А.А. Венедиктов, Ю.Е. Венедиктова, Е.М. Луппол // Вопросы. Гипотезы. Ответы: наука XXI века . Краснодар. – 2018. – С. 18–41.

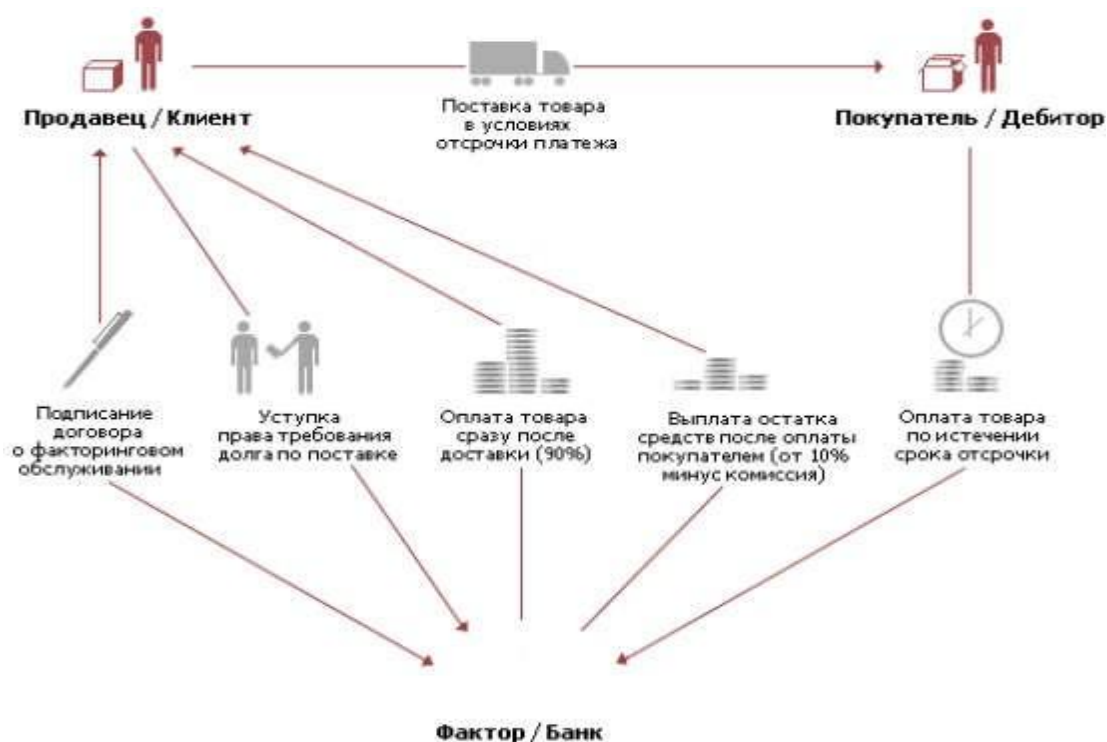


Рисунок 3.12 – Схема проведения факторинга

Для осуществления факторинговой сделки нужно заключить договор факторинга, заранее обговорив сумму сделки. Поскольку на данный момент просроченная величина дебиторской задолженности покупателей составляет 1031,2 миллиона рублей, то примем решение по переуступке 50% долга, то есть на сумму 515 миллиона рублей. Расчёт платы за факторинг в процентном выражении производится по следующей формуле (3.1).

$$P_{\phi} = \frac{P_{кр} \times O_{дз}}{D_n}, \quad (3.1)$$

где P_{ϕ} – стоимость факторинга, %;

$P_{кр}$ – стоимость кредитных ресурсов, %;

$O_{дз}$ – оборачиваемость дебиторской задолженности, дни;

D_n – количество дней в году, дни.

Стоимость кредитных ресурсов факторинговой компании составляет 10 %

ГODOVЫХ.

Расчёт платы за факторинг в стоимостном выражении производится по следующей формуле (3.2).

$$P_{\phi} = S_{\phi} \times P_{\phi}, \quad (3.2)$$

где P_{ϕ} – стоимость факторинга, тыс. руб.;

S_{ϕ} – стоимость факторинга, тыс. руб.

Оборачиваемость дебиторской задолженности находится по формуле (3.3).

$$O_{дз} = \frac{360 \times ДЗ}{В}, \quad (3.3)$$

где $O_{дз}$ – оборачиваемость дебиторской задолженности, дни;

$ДЗ$ – сумма дебиторской задолженности, млн. руб.;

$В$ – сумма выручки предприятия, млн.руб.

Рассчитаем по формуле оборачиваемость дебиторской задолженности.

В таблице 3.9 представлены рассчитанные данные по факторингу по формулам (3.1) и (3.2).

Таблица 3.9 – Стоимость факторинга

Показатель	Значение
Стоимость факторинга в процентном выражении, %	4,05
Стоимость факторинга в стоимостном выражении, млн. руб.	20,86

Исходя из данных таблицы 3.11, можно сказать, что ПАО «Уралкалий» должна выплатить рассчитанную сумму за переуступку прав по дебиторской задолженности факторинговой компании.

Но кроме рассчитанной суммы факторинга в оплату услуг факторинговой компании включается также комиссионное вознаграждение, которое рассчитывается по следующей формуле (3.4).

$$K = S_{\phi} \times d_{\phi}, \quad (3.4)$$

где k – размер комиссионного вознаграждения, тыс. руб.;

d_k – ставка комиссии, %.

Обычно фиксированная ставка комиссии составляет 1,5–2,5 % от суммы счёта-фактуры. Мы воспользуемся максимальной ставкой комиссии, которая составляет 2,5 %.

Составим обобщающую таблицу 3.10 по затратам ПАО «Уралкалий» на проведение факторинговой операции.

Таблица 3.10 – Затраты ПАО «Уралкалий» на проведение факторинговой кампании

Показатель	Значение, млн. руб.
Плата за факторинг	20,86
Размер комиссионного вознаграждения	12,88
Общая сумма затрат на факторинг	33,74

Следовательно, исходя из таблицы 3.11, можно сделать вывод, что общая сумма затрат на проведение факторинговой кампании составит 33,74 миллиона рублей. Таким образом, рассчитаем какую общую сумму денежных средств $S_{общ}$ получит предприятие на свой расчётный счёт при уступке долга факторинговой компании. Это разница между суммой факторинговой сделки и общей суммой затрат предприятия:

$$S_{общ} = 515 - 33,74 = 481,26 \text{ миллиона рублей.}$$

Таким образом, предложенные рекомендации повысят результаты экономической деятельности и тем самым, экономическую безопасность ПАО «Уралкалий».

Успех предприятия во многом определяется скоростью и точностью реакции его руководства на внешние и внутренние факторы. В зависимости от состояния экономической безопасности предприятия, от влияния факторов, руководством хозяйствующего субъекта могут быть учтены предложенные рекомендации по укреплению экономической безопасности предприятия по каждой функциональной составляющей. В целях противодействия отрицательного влияния факторов экономической безопасности предприятия и обеспечения стабильного функционирования предприятия, необходимо не только создать систему комплексной защиты, но и обеспечить ее рациональное функционирование. Используя предложенный механизм обеспечения экономической безопасности предприятия возможно достичь эффективных параметров его функционирования, сохранение производственного и кадрового потенциала и формирование условий для устойчивого развития.

Выводы по разделу три

В результате разработки предложений по нейтрализации угроз экономической безопасности ПАО «Уралкалий» было выявлено, что наиболее значимыми угрозами экономической безопасности предприятия являются: зависимость от банковских кредитов, рост дебиторской задолженности.

Для снижения выявленных угроз наиболее перспективным были разработаны мероприятия, направленные на улучшения управления дебиторской задолженностью, а именно: внедрение ABC-анализа при работе с дебиторской задолженностью, разработка кредитной политике, проведение факторинговых операций.

Внедрение оптимальной кредитной политики может принести ПАО

«Уралкалий» дополнительную прибыль.

Разработанный регламент по работе с дебиторской задолженностью ПАО «Уралкалий» позволит взыскивать в досудебном порядке задолженность по некоторым контрагентам, конечно не всем, но в данном случае рекомендуем создавать резерв по сомнительным долгам.

В результате реализации мероприятий будет получена дополнительная прибыль в сумме 481,26 миллиона рублей, за счет экономии на процентных расходах по привлеченным кредитам и займам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая безопасность – распространенное понятие, влияние которого проявляется на всех уровнях экономики, начиная от экономики малого предприятия и заканчивая национальной, при этом обеспечение экономической безопасности на уровне предприятия несомненно актуально.

Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов предпринимательства – это такое состояние предприятий, при котором предприятия обладая определенным уровнем экономических ресурсов, могут эффективно функционировать на рынке, занимать лидирующие позиции, соответствовать критериям малого предприятия, предупреждать угрозы, как внутреннего, так и внешнего характера с минимальными рисками для своей деятельности.

Задачи, поставленные, в выпускной квалификационной работе решены следующим образом.

Изучена структура экономической безопасности предприятия, основа процесса обеспечения экономической безопасности организации, в которую заложен принцип обеспечения основных и поддерживающих бизнес-процессов, экономическая безопасность охватывает весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и организации в целом.

Проанализирован рынок калийных удобрений, спрос на калий во время пандемии оказался устойчивым на фоне повышения важности вопросов продовольственного обеспечения населения.

Основываясь на статистических данных проведен анализ отрасли калийных удобрений, в которой работает ПАО «Уралкалий». В первой половине 2020 года конъюнктура рынка калийных удобрений оставалась относительно сложной: неопределенности в связи с распространением COVID-19, высокие товарные запасы ввиду перепроизводства продукции в 2019 году, отсутствие новых контрактов с Китаем и Индией оказали негативное влияние на рынок калия и уровень спотовых цен, которые опустились ниже уровня 2019 года.

«Уралкалий», являясь одним из крупнейших мировых производителей калия, в перспективе заинтересован не только сохранять, но и наращивать свою долю на мировом рынке. С учетом этих приоритетов Компания продолжает реализацию собственной программы расширения производственных мощностей, являющейся одной из самых эффективных в отрасли.

Общий объем потребления калия производства ПАО «Уралкалий» российскими сельхозпроизводителями в 2020 году составил около 0,86 миллиона тонн, что на 35% больше, чем в 2019 году.

Из горизонтального анализа баланса выявлено, что валюта баланса увеличилась в 2020 году по отношению к 2016 году на 110,3 миллиона рублей или на 17,5%. Уменьшение долгосрочных финансовых вложений свидетельствует о снижении деловой активности предприятия из-за отсутствия инвестиций в данный вид активов.

Увеличение оборотных активов произошло за счет статьи «дебиторская задолженность», данное обстоятельство является негативным фактором для организации, возросла задолженность покупателей (заказчиков) перед организацией.

Горизонтальный анализ пассива показал сокращение собственного капитала на конец 2020 года за счёт сокращения нераспределённой прибыли, рост долгосрочных заемных обязательств и сокращение краткосрочных обязательств.

Тип финансовой устойчивости организации ПАО «Уралкалий» относится к 4 типу – кризисное финансовое состояние.

Оценка рентабельности деятельности организации ПАО «Уралкалий» является положительной, однако в сравнении с 2019 годом отмечается отрицательная динамика.

Компания могла бы быть вполне прибыльной. Но у нее огромные суммы долгосрочных и краткосрочных кредитов, на обслуживание которых тратятся большие деньги. В 2020 году компания уплатила более 20 миллиардов рублей в

виде процентов банкам, получив в итоге почти 5 миллиардов рублей чистого убытка.

Таким образом, уровень экономической безопасности сокращается.

Разработаны предложения по нейтрализации угроз экономической безопасности. В качестве рекомендаций по снижению угроз экономической безопасности были предложены мероприятия по управлению дебиторской задолженности:

– регламентирование процесса управления дебиторской задолженностью. Распределение полномочий и ответственности за управление дебиторской задолженностью позволит исключить конфликт подразделений и недовольство со стороны клиентов;

– внедрение ABC-анализ для ранжирования покупателей;

– разработка кредитной политики;

– для уменьшения показателей дебиторской задолженности, организации ПАО «Уралкалий» предлагается воспользоваться факторингом.

Таким образом, цель работы достигнута, а задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Авдийский, В.И. Управление операционными рисками как фактор обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта: Монография / В. И. Авдийский, Ю.А. Кузнецова, А.В. Дадалко; Под общ. ред. В.А. Дадалко – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 442 с.

2 Аникина, Е.С. Теоретические аспекты дебиторской задолженности, её сущность и классификация / Е.С. Аникина // Молодой ученый. – 2019. – №2. – С. 193-196. – <https://moluch.ru/archive/240/55414/>

3 Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – М.: Омега-Л, 2019. – 768 с.

4 Бобарыкина, Е.Н. Генезис понятия «экономическая безопасность предприятия» / Е.Н. Бобарыкина, Н.Г. Черненко // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2017. – №2 (22). – С. 4-21.

5 Бодрова, Т.В. Совершенствование системы управления для обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях рынка / Т. В. Бодрова, Н.Б. Морозова, Л.А. Фургина // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2019. – № 4. – С. 134-143.

6 Валько, Д.В. Экономическая безопасность: учебное пособие для вузов / Д.В. Валько. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 150 с.

7 Венедиктов, А.А. Индикаторный метод оценки уровня экономической безопасности предприятия. / А.А. Венедиктов, Ю.Е. Венедиктова, Е.М. Луппол // Вопросы. Гипотезы. Ответы: наука XXI века . Краснодар. – 2018. – С. 18–41.

8 Вторыгин, А.С. Факторинг как метод финансирования коммерческих компаний / А. С. Вторыгин / Экономика и управление. – 2021. – Т. 27. – № 2 (184). – С. 139-144.

9 Гаджиев, Н.Г. Организационно-методические аспекты обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов хозяйствующего субъекта / Н.Г.

Гаджиев // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2018. – №3. – С. 17-25

10 Гончаренко, Л.П. Экономическая безопасность. Учебник / Л.П. Гончаренко. – М.: Юрайт, 2017. – 480 с.

11 Гончарова, Л.И. Анализ состояния, тенденций конъюнктуры и перспективы мирового и российского рынка минеральных удобрений / Л.И. Гончарова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 3. – № 12 (108).– С. 137-146.

12 Дюжева, Н.В. Анализ конъюнктуры мирового рынка минеральных удобрений / Н.В. Дюжева, А. А. Тинькова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. –2020. – № 1. – С. 91-100.

13 Егорова, М.В. Финансовая безопасность предприятия и ее угрозы и влияние на экономическую безопасность предприятия / М.В. Егорова // Социально-экономические проблемы в современной России: сб. науч. тр. преподавателей и магистрантов. – М., 2017. – С. 62–65.

14 Есембекова, А.У. Методика оценки уровня экономической безопасности организаций / А.У. Есембекова // Финансы и управление. – 2016. – № 2. – С. 62-70.

15 Зоидов, К.Х. Формирование модели бизнес-процесса по управлению экономической безопасностью промышленного предприятия / К.Х. Зоидов, Н.Г. Скорик // Экономика и управление– 2019. – № 10. – С.23-29.

16 Иванова, О.Е. Информационная система управления дебиторской задолженностью на основе ABC-анализа / О.Е. Иванова // В сборнике: Социально-экономические и естественно-научные парадигмы современности. Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции: в 2х частях. – 2018. – С. 550-556.

17 Ильичева, Е.В. Особенности разработки кредитной политики и оценка ее эффективности как основа управления дебиторской задолженностью предприятия

/ Е. В. Ильичева, С.Н. Бесхмельницына // Финансовая экономика. – 2019. – № 10. – С. 483-488.

18 Имамеева, Р.Ф. Анализ ликвидности предприятия / Р.Ф. Имамеева, Ю.Н. Полюшко // Economics. – 2018.– № 4.– С. 80-83.

19 Кагарманова, А.И. Методика анализа ликвидности и платежеспособности предприятия / А.И. Кагарманова // Аллея науки. – 2017.– Т. 2.– № 16.– С. 423-426.

20 Касперович, С.А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения / С.А. Касперович, Е.А. Дербинская // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2016. – №7 (189). – С. 278-282.

21 Котова, Н.Н. Информационное обеспечение экономической безопасности бизнеса / Н.Н. Котова, В.В. Борчанинов / Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент– 2017. – №1. – С.54-59.

22 Крыхтина, Н.А. Методика разработки и реализации кредитной политики на предприятии / Крыхтина Н.А. // В сборнике: Общетеоретические и отраслевые проблемы науки и пути их решения. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 236-239.

23 Кутукова, Е.С. Экономическая безопасность в призме современных экономических процессов / Е.С. Кутукова. – М.: Русайнс, 2017. – 352 с.

24 Лещенко, Е.С. Сущность экономической безопасности предприятия / Е.С. Лещенко, Р.Ш. Мансуров, Н.В. Зубов, И.И. Тежиков // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. – Н. Новгород, 2016. – С. 402–405.

25 Лихтенштейн, В.Е. Экономическая безопасность: управление финансовыми пузырями: монография / В.Е. Лихтенштейн, Г.В. Росс, В.П. Лось. – М.: Финансы и Статистика, 2021.– 100 с.

26 Лубянец, В.В. Факторинг как инструмент повышения финансовой устойчивости предприятия / В.В. Лубянец, А.В. Заступов // Проблемы

совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2021.– № 1. – С. 43-47.

27 Малаховская, М.В. Экономическая безопасность: государство, регион, предприятие / М. В. Малаховская. – Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2017. – 143 с.

28 Машкова, А.И. Проблемы и пути обеспечения экономической безопасности предприятия / А. И. Машкова // Научный журнал «Modern Science». – 2020. – №3-1. – С. 113-118.

29 Морозова, Д.А. Обзор рынка минеральных удобрений в РФ / Д.А. Морозова // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 15. – С. 91-101.

30 Нгуен, Х.Ф. ABC-Анализ как элемент управления дебиторской задолженностью / Х.Ф. Нгуен // В сборнике: Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях. Сборник научных работ студентов, аспирантов и профессорско-преподавательского состава по итогам Национальной научно-практической конференции. Под редакцией М.В. Петровской, В. З. Чаплюка, Л. Н. Сорокиной. – 2018. – С. 502-508.

31 Орехова, Т.Р. Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса: Монография / Т.Р. Орехова, В.И. Орехов, О.В. Карагодина. – М.: Инфра-М, 2017. – 319 с.

32 ПАО «Уралкалий» официальный сайт [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.uralkali.com/ru/>

33 Родионова, Л.Н. Экономическая безопасность: концепция, стандарты / Л.Н. Родионова. – М.: Русайнс, 2019. – 32 с.

34 Сергеев, А.А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А.А. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 275 с.

35 Смелик, Р.Г. Экономическая безопасность бизнеса: учебник / Р.Г. Смелик, А.В. Баженкова. – Омск : ОмГУ, 2020. – 201 с.

36 Сулейманова, Н.А. Управление дебиторской задолженностью с помощью метода ABC-анализа / Н.А. Сулейманова, Э.В. Сукманов // Вектор экономики. – 2018. – № 9 (27). – С. 52.

37 Уразгалиев, В.Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / В.Ш. Уразгалиев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 725 с.

38 Феофанова, М.И. Управление дебиторской задолженностью и формирование кредитной политики на предприятии / М.И. Феофанова, О.Е. Сергеева, М.Н. Шмачилина // Вестник ИЭАУ. – 2019. – № 26. – С. 11.

39 Филиппович, Е.П. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта: проблемы, угрозы / Е.П. Филиппович, О.А. Москвитина // Экономическая наука сегодня: теория и практика: сб. материалов VI Междунар. науч.практ. конф. – Чебоксары, 2017. – С. 97–99.

40 Чекасин, А.А. Анализ дебиторской задолженности и формирование кредитной политики на предприятии / А.А. Чекасин, В.П. Мехоношина // Бенефициар. – 2019. – № 51. – С. 29-31.

41 Шекшня, П.П. Значение оценки финансовой устойчивости компании в обеспечении экономической безопасности бизнеса / П.П. Шекшня // Студент. Аспирант. Исследователь– 2020. – № 7. – С.35-43.

42 Яковлев, В.М. Риски и экономическая безопасность муниципальных образований / В.М. Яковлев. – М.: Русайнс, 2017. – 736 с.

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»

Разработка предложений по обеспечению экономической безопасности производственного
предприятия (на примере ПАО «Уралкалий»)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 453. ВКР

Количество листов _____

Руководитель ВКР, доцент, к.э.н.

_____ / А.Ю.Харламова /

_____ 2021г.

Автор

студент группы ВШЭУ-567

_____ / Н.О. Ерхова /

_____ 2021г.

Челябинск 2021