

**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 ПРОВЕРЕНА**

Рецензент,

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

«30» июня 2021 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ А.В. Карпушкина /

«29» июня 2021 г.

**Анализ угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» и  
предложения по их нейтрализации**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**ЮУрГУ – 38.05.01.2021.301. ВКР**

**Консультант, должность**

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

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Руководитель ВКР, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ В.А. Малёв /

«25» июня 2021 г.

**Консультант, должность**

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

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Автор**

студент группы ЭУ – 567

\_\_\_\_\_/ Н.С. Мазунин /

«25» июня 2021 г.

**Консультант, должность**

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

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Нормоконтролер**

\_\_\_\_\_/ Е.В. Курышова /

«28» июня 2021 г.

**Челябинск 2021**

## АННОТАЦИЯ

Мазунин, Н.С. Анализ угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» и предложения по их нейтрализации. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ–567, 118 с., 8 ил., 31 табл., библиогр. список – 52 наименования, приложений – 21 лист.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью проведения анализа угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» и предложений по их нейтрализации.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты экономической безопасности предприятия, изложена сущность экономической безопасности предприятия, описаны факторы и условия, обеспечивающие экономическую безопасность предприятия, также рассмотрены критерии и показатели оценки экономической безопасности предприятия. Дана общая характеристика ПАО АНК «Башнефть», проведен финансовый анализ предприятия, дана оценка уровня экономической безопасности предприятия, предложены мероприятия по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия, которые в дальнейшем можно применить в деятельности организации для устойчивого развития и стабильного экономического роста.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия .....	9
1.2 Условия обеспечения экономической безопасности предприятия.....	15
1.3 Критерии и показатели оценки экономической безопасности предприятия .....	15
2 АНАЛИЗ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ».....	30
2.1 Основная характеристика предприятия.....	30
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия .....	38
2.3 Оценка уровня и факторов риска экономической безопасности.....	55
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ».....	69
3.1 Разработка программы мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности предприятия.....	69
3.2 Эффективность мероприятий по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерская отчетность предприятия .....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах за 2020 г.....	117

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что экономическая безопасность предприятия является одной из главных составных частей безопасности предприятия. Это определяется тем, что вся производственная деятельность предприятий оценивается его финансовым состоянием, показателями его экономического развития. Современные условия в конкурентной борьбе, в несовершенстве законодательства, в криминализации хозяйственной жизни, в которых предприятия осуществляют свою деятельность, создают угрозы их существованию и экономические риски в их деятельности, в связи с чем предприятия теряют возможность получить прибыль или вовсе доходят до стадии банкротства. Результатом обеспечения экономической безопасности предприятия является стабильность его функционирования и эффективная финансово-экономическая деятельность. Мониторинг и диагностика экономической безопасности предприятия и своевременное предупреждение или предотвращения угроз позволяет предприятию избегать кризисных явлений и занимать лидирующее положение в отрасли.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» и предложения по их нейтрализации.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- 1) раскрыть теоретические аспекты экономической безопасности предприятия;
- 2) провести анализ угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть»;
- 3) предложить мероприятия по нейтрализации угроз ПАО АНК «Башнефть».

Объектом исследования является публичное акционерное общество АНК «Башнефть».

Предметом исследования является оценка экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть».

Теоретическая значимость работы состоит в исследовании проблем экономической безопасности предприятия с помощью данных научных результатов на сегодняшний день. Практическая значимость работы сводится к тому, что в ней предложены мероприятия по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия, которые в дальнейшем можно применить в деятельности организации для устойчивого развития и стабильного экономического роста.

При написании работы были применены методы анализа, синтеза, обобщения, наблюдения, познания, систематизации, прогнозирования, системного подхода, методы сравнительного, вертикального и горизонтального анализа, табличные и графические методы, методы группировки показателей.

Информационную базу исследования составили учебники отечественных и зарубежных авторов по проблемам экономической безопасности, выявлению угроз, статьи, диссертации, монографии и учебные пособия по экономической безопасности, а также документация предприятия за 2018-2020 год, бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, пояснения к бухгалтерскому балансу ПАО АНК «Башнефть».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты экономической безопасности предприятия. Во второй главе проведен финансовый анализ предприятия и выявлены угрозы, существующие на сегодняшний день. В третьей главе предложены мероприятия по нейтрализации данных рисков.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия

Развитие любого хозяйствующего субъекта в современных условиях невозможно без оперативного реагирования на любые изменения внутренней и внешней среды. Для того чтобы поддерживать конкурентоспособность и эффективность своей деятельности, предприятию необходимо обеспечить систему экономической безопасности, которая не только оградит от внешних угроз, но и выявит риски их возможного появления внутри компании [17]. Создание устойчивой и наиболее эффективной работы предприятия, а также обеспечение высокого потенциала для развития и роста предприятия в будущем является основной целью экономической безопасности. Совершенствование российских предприятий в области обеспечения экономической безопасности во многом предопределяет успешное функционирование их деятельности [15].

Экономическая безопасность организаций, предприятий является объектом как теоретических, так и прикладных исследований, поскольку в условиях неопределенности экономической деятельности выявление и нейтрализация негативных факторов становятся залогом успешного функционирования [20].

Существует целый ряд подходов к определению экономической безопасности организаций, предприятий. В 90-е годы 20 века экономическую безопасность трактовали как создание условий сохранения коммерческой тайны предприятия. Впоследствии появляется подход, согласно которому экономическую безопасность определяют как систему обеспечения противостояния неблагоприятным внешним экономическим факторам. Кроме того, экономическую безопасность организации рассматривают и через призму минимизации потерь и сохранения контроля над собственностью, обеспечения правовой безопасности, борьбы с недобросовестной конкуренцией [14].

Так, Указом Президента РФ от 13.05.2017 года №208 установлена Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, в которой экономическая безопасность трактуется как состояние защищенности от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов РФ [1]. В то же время экономическая безопасность страны позволяет создать условия для обеспечения экономической безопасности предприятий и организаций. Экономическая безопасность предприятия – это состояние эффективного управления ресурсами для предотвращения угроз и обеспечения постоянного, устойчивого функционирования предприятия за счет различных способов и механизмов влияния на внешние и внутренние потенциальные угрозы для хозяйствующего субъекта. Авторы по-разному дают определения сущности экономической безопасности организации [10].

По мнению Сенчагова В.К., экономически безопасным является такое состояние хозяйственной деятельности предприятия, при котором обеспечиваются его надежная защита от внешних и внутренних факторов, угрожающих его функционированию и существованию [23].

Манохина Н.В. дает определение экономической безопасности как наличие конкурентных преимуществ обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры фирмы ее стратегическим целям и задачам [24].

Олейников Е.А. считает, что экономическая безопасность предприятия – состояние, при котором обеспечивается эффективное использование ресурсов для противостояния угрозам и стабильного функционирования организации на текущий момент и в будущем [2].

Раздина Е.В. определяет экономическую безопасность как комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня финансовой устойчивости

предприятий в условиях рыночной экономики, а также на защиту его коммерческих интересов от влияния негативных рыночных процессов [11].

Ковалев Д. и Сухорукова Т. рассматривают экономическую безопасность как состояние защищенности организации от влияния негативных факторов внешней среды, а также способность предприятия своевременно противостоять угрозам и приспосабливаться к текущим рыночным условиям [3].

Степичева О.А. и Мамонтов В.Д. характеризуют экономическую безопасность экономики предприятия и органов управления, обеспечивающих гарантированную защиту декларируемых интересов и целей хозяйствующего субъекта от возможных угроз [4].

Несмотря на различные представления определений экономической безопасности предприятия, можно представить следующее определение: экономическая безопасность предприятия – это такое состояние предприятия, при котором создаются условия для эффективного использования ресурсов и осуществлению комплекса мероприятий по предупреждению и устранению внутренних и внешних угроз и обеспечивает предприятию устойчивое развитие и конкурентные преимущества [19].

Структуру экономической безопасности предприятия можно рассмотреть на основе ее функциональных составляющих.

Под функциональной составляющей экономической безопасности предприятия следует понимать совокупность основных направлений обеспечения экономической безопасности, отличных друг от друга [9]. Экономическая безопасность системы складывается из нескольких функциональных составляющих, которые для каждой организации могут иметь различные приоритеты в зависимости от характера существующих угроз. Для обеспечения экономической безопасности предприятие использует совокупность своих ресурсов.

Структура экономической безопасности по функциональным составляющим представлена на рисунке 1.1.





Рисунок 1.1 – Структура экономической безопасности по функциональным составляющим

Как правило, в качестве функциональных составляющих экономической безопасности любого предприятия или организации можно выделить:

– финансовая составляющая.

Ее задача состоит в обеспечении максимально высокого уровня платежеспособности предприятия, а также ликвидности его оборотных средств. Она выполняется посредством эффективного осуществления хозяйственной деятельности предприятия по всем направлениям его развития;

– интеллектуальная и кадровая составляющая. Ее задача заключается в сохранении и развитии интеллектуального потенциала предприятия, также эффективное управление персоналом;

– технико-технологическая составляющая заключается в использовании предприятием инновационных технологий, насколько технологии, которые применяются на предприятии соответствуют наилучшим мировым аналогам по оптимизации затрат ресурсов;

– политико-правовая составляющая заключается во всестороннем и правовом обеспечении деятельности предприятия, также соблюдение действующего законодательства;

– информационная составляющая заключается в эффективном информационно-аналитическом обеспечении хозяйственной деятельности предприятия, также гарантировать защиту внутренней информации от злоумышленников;

– экологическая составляющая выражается в соблюдении норм экологического законодательства, также минимизировать потери от загрязнения окружающей среды;

– силовая составляющая заключается в том, чтобы обеспечить физическую безопасность сотрудников предприятия, также сохранить имущество предприятия [25].

Таким образом, структура экономической безопасности состоит из семи тесно связанных между собой многоуровневых элементов.

Существуют различные классификации угроз экономической безопасности предприятия. По отношению к субъекту угрозы могут быть внешними и внутренними [31].

Внешние угрозы обусловлены воздействием внешней среды:

– политическая и экономическая нестабильность;

– повышение потребителями требований к качеству продукции предприятия при одновременном уменьшении объема потребления;

– изменение структуры рынка товаров и услуг;

– изменение условий финансирования и усложнение процесса привлечения кредитных ресурсов;

– разрыв хозяйственных связей между предприятиями, составляющими единую технологическую цепочку;

– разбалансированность между производящими, заготовительными и перерабатывающими отраслями;

- низкий уровень ресурсосбережения;
- обострение глобальных экологических проблем и т.д. [52].

Внутренние угрозы обусловлены состоянием самого предприятия.

В то же время внутренние факторы могут как усиливать, так и ослаблять действие внешних угроз, и наоборот.

К внутренним угрозам экономической безопасности предприятия следует отнести:

- увеличение себестоимости продукции в результате неэффективной организации производственных и управленческих процессов;
- значительные управленческие расходы в результате отсутствия оптимизации систем бюджетного управления, управленческой учетной политики, финансового планирования и финансового анализа на предприятии;
- медленное реагирование и корректировка производственных и управленческих процессов в случае изменения требований внешней среды и т.д. [32].

Угрозы могут носить опосредованный характер, действовать при определенных дополнительных условиях и проявляться непосредственно, прямо вызывая негативные изменения [49].

Угрозы экономической безопасности предприятия в зависимости от источника возникновения делят на объективные и субъективные. Объективные возникают без участия и помимо воли предприятия или его сотрудников и не зависят от принятых управленческих решений [51].

К объективным угрозам относят состояние финансовой конъюнктуры, научные открытия, форс-мажорные обстоятельства и т.д. Субъективные угрозы порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных и международных предприятий конкурентов.

Именно поэтому их предотвращение во многом связано с воздействием на субъекты экономических отношений [32].

В свою очередь, источники угроз экономической безопасности могут быть внешними и внутренними [28]. К внешним источникам угроз относят:

- рыночную ситуацию;
- изменение спроса, курсов валют, продуктовой линейки, стоимости кредитов, усиление конкуренции;
- недобросовестную конкуренцию и иные незаконные действия третьих лиц, направленные против предприятия;
- угрозы репутации предприятия по страновым, политическим, религиозным и иным мотивам, исходящие от органов государственной власти и общественных организаций;
- промышленные катастрофы, аварии, террористические акты, стихийные бедствия.

Внутренние источники угроз включают:

- действия персонала;
- разглашение конфиденциальной информации, умышленные нарушения контрольных процедур в целях хищения, халатность, саботаж;
- несовершенство или отсутствие механизма контроля на предприятии [47].

Чтобы вовремя выявить и нейтрализовать условия и причины возникновения угроз, необходимо эффективное функционирование службы безопасности предприятия, перед которой стоят такие задачи как обеспечение защиты имущества предприятия, обеспечение безопасности персонала, обеспечение защиты коммерческой тайны.

## 1.2 Условия обеспечения экономической безопасности предприятия

Для того чтобы понять и оценить уровень экономической безопасности предприятия, необходимо знать факторы, которые ее определяют.

Факторы экономической безопасности предприятия – это комплекс окружающих условий, воздействующих на параметры безопасности.

Выделяют факторы внешние и внутренние [43].

Внешние факторы при этом можно разделить на три подгруппы:

1) макроэкономические: стадия развития экономики страны, стабильность хозяйственного законодательства, уровень инфляции, паритет валют, покупательная способность населения, состояние финансовой системы, государственная политика (антимонопольная, инвестиционная, налоговая, инновационная, внешнеэкономическая, ценовая);

2) рыночные: потребительский и производственный спрос, уровень цен на сырье и готовую продукцию, динамика конкуренции в регионе и отрасли, поведение конкурентов, емкость рынка, платежеспособность контрагентов;

3) прочие: темпы научно-технического прогресса, демографические тенденции, криминогенная обстановка, природно-климатические факторы [35].

Внешние факторы не имеют ничего общего с производственной деятельностью. Возникновение внутренних факторов риска происходит напрямую в организации. Эти факторы связаны непосредственно с производственно-хозяйственной деятельностью и оказывают значительное влияние на финансово-экономические результаты. Структура внешних факторов представлена на рисунке 1.2.

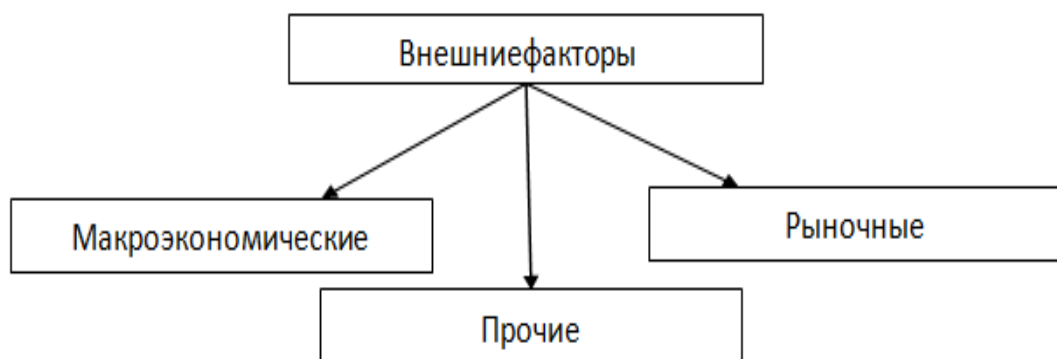


Рисунок 1.2 – Внешние факторы экономической безопасности предприятия

Внутренние факторы риска влияют в первую очередь на принимаемые решения (рисунок 1.3).

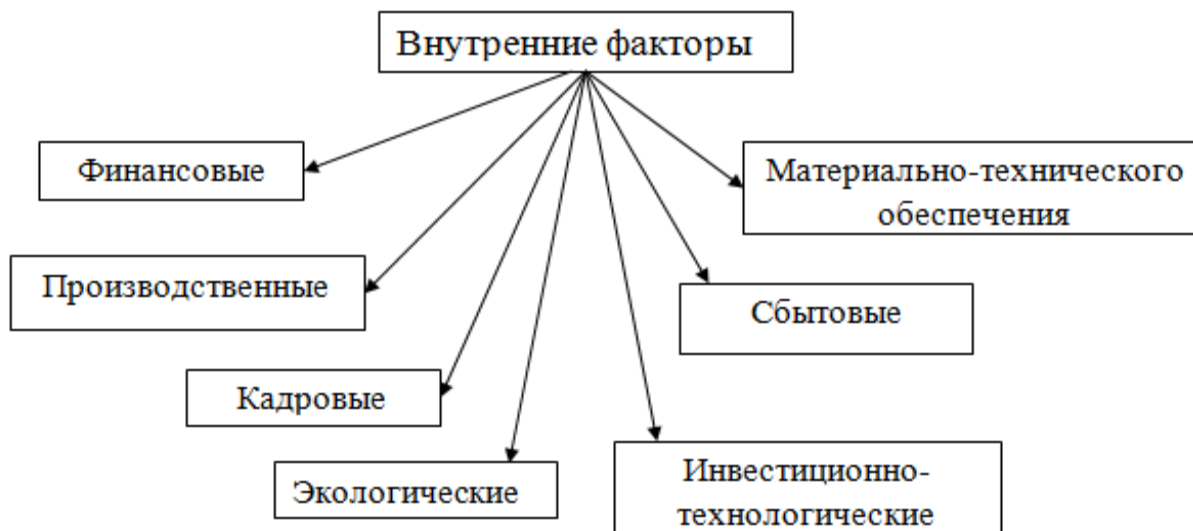


Рисунок 1.3 – Внутренние факторы экономической безопасности предприятия

Совокупность внутренних факторов экономической безопасности можно разделить на следующие группы [5]:

1) финансовые: структура и ликвидность активов, структура капитала, обеспеченность собственным оборотным капиталом, уровень рентабельности, доходность инвестиционных проектов, дивидендная политика;

2) производственные: использование оборотных и основных средств, состояние и структура основных фондов, система контроля качества, структура себестоимости;

3) кадровые: организационная структура управления, мотивация персонала, параметры оплаты труда, наличие стратегии развития, квалификация и структура персонала, уровень рационализаторской активности, социальные мероприятия;

4) материально-технического обеспечения: уровень диверсификации поставок сырья, качество поставляемого сырья, ритмичность поставок, использование современных технологий снабжения;

5) инвестиционно-технологические: НИОКР, наличие инвестиционных ресурсов, уровень инновационной активности;

6) сбытовые: ассортимент продукции, ценовая политика, портфель заказов, степень диверсификации потребителей, политика расчетов с потребителями, проведение маркетинговых исследований;

7) экологические: внедрение новых технологий, осуществление природоохранных мероприятий.

Уровень экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его руководство способно предотвратить появление внутренних и внешних угроз и ликвидировать вредные последствия отдельных отрицательных составляющих внешней и внутренней среды [18].

Основная цель управления экономической безопасностью предприятия – обеспечение его устойчивого и эффективного функционирования в текущих условиях, создание потенциала развития и роста в будущем [38].

К основным функциональным целям управления экономической безопасностью предприятия относят:

- формирование необходимых корпоративных ресурсов (капитал, персонал, права, информация, технологии);

- стратегическое и тактическое планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- тактическое планирование экономической безопасности по ее функциональным составляющим;

- осуществление функционального анализа уровня экономической безопасности [12].

Выполнение каждой из вышеперечисленных целей экономической безопасности предприятия существенно для достижения ее главной цели. Кроме того, каждая из функциональных целей экономической безопасности имеет собственную структуру подцелей, обусловливаемую функциональной целесообразностью и характером работы предприятия [36].

К основным задачам системы экономической безопасности предприятия относятся:

- защита законных прав и интересов предприятия и его сотрудников;
- сбор, анализ, оценка данных и прогнозирование развития предприятия;
- недопущение проникновения на предприятие структур экономической разведки конкурентов, организованной преступности и отдельных лиц с противоправными намерениями;
- обеспечение сохранности материальных ценностей и сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- сбор необходимой информации для выработки наиболее оптимальных управленческих решений по вопросам стратегии и тактики экономической деятельности компании;
- физическая и техническая охрана зданий, сооружений, территории и транспортных средств;
- повышение лояльности населения и деловых партнеров к предприятию, способствующей реализации планов экономической деятельности;
- контроль за эффективностью функционирования системы безопасности, совершенствование ее элементов [6].

С учетом перечисленных задач, условий конкурентной борьбы, специфики деятельности предприятия строится его система экономической безопасности. Необходимо отметить, что, несмотря на общие черты, система экономической безопасности каждого предприятия индивидуальна. Ее полнота и эффективность во многом зависят от имеющейся в государстве законодательной базы, материально-технических и финансовых ресурсов, выделяемых руководителем предприятия, понимания каждым из сотрудников предприятия важности обеспечения его экономической безопасности, а также от решений, принимаемых руководством при построении системы экономической безопасности [41].

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



законодательных актов, правовых норм, побудительных мотивов и стимулов, методов, мер, сил и средств, с помощью которых обеспечивается достижения целей безопасности и решения стоящих задач [48].

Системный подход к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия предполагает, что необходимо учитывать все реальные условия его деятельности, а сам механизм должен иметь четко очерченные элементы, схему их действия и взаимодействия. Структура механизма обеспечения экономической безопасности предприятия состоит из нескольких блоков, одновременное действие которых призвано обеспечить достаточную для расширенного воспроизводства капитала предприятия прибыль, получаемую в результате соблюдения интересов предприятия, т.е. в результате взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия может иметь различную степень структуризации и формализации [26].

Действие механизма обеспечения экономической безопасности предприятия призвано организационно оформить взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды.

Результатом функционирования этого механизма является поступление необходимых для организации процесса производства ресурсов и информации в соответствии с системой приоритетных интересов предприятия, минимизация затрат на приобретение ресурсов в необходимом количестве и должного качества. Сделанное ранее утверждение об экономической безопасности предприятия, получающего прибыль, позволяет оценить роль и назначение механизма в обеспечении экономической безопасности предприятия [46]. Он предназначен для организации взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды, которые являются для предприятия приоритетными. Выбор именно приоритетных интересов позволяет ограничить размер механизма обеспечения экономической безопасности предприятия и сосредоточить внимание в нем на действительно важных для предприятия партнерах [50].

Основное назначение механизма обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в создании и реализации условий, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия. Эти условия определены исходя из критерия экономической безопасности и ее уровня [39]. В качестве важнейших условий, учитываемых в структуре механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, выбраны минимизация затрат предприятия, адаптация к нововведениям и расширение сферы использования услуг инфраструктуры рынка. Представляется, что именно эти условия способны оказать наиболее существенное влияние на формирование прибыли предприятия, обеспечив тем самым его экономическую безопасность [45].

Действие механизма должно быть направлено на обеспечение экономической безопасности в деятельности предприятия как в настоящее время, так и на перспективу.

Если в первом случае доминируют такие условия обеспечения экономической безопасности, как минимизация затрат и расширение сферы использования услуг предприятий инфраструктуры, то во втором – это адаптация к нововведениям, расширение производства и его диверсификация [44].

Каждое из этих условий обеспечения экономической безопасности предприятия нельзя рассматривать изолированно, они тесно взаимосвязаны. Так, минимизацию затрат торгового предприятия только до определенного уровня можно обеспечить на основе усилий организационного характера, обеспечивающих соблюдение режима экономии ресурсов, изменение системы организации бизнес-процессов, высвобождение и реализацию излишних запасов и т.п. По достижению такого уровня необходимо внедрение новой техники и технологии, обеспечивающих значительное снижение затрат на доставку, хранение и реализацию товаров [42].

Реализация каждого из предложенных условий обеспечения экономической безопасности предприятия возможна либо с использованием мер организационного характера, которые, как правило, не нуждаются в

инвестиционной поддержке (либо она незначительна), либо с привлечением определенного объема инвестиций. В первом случае речь идет о некапиталоемком создании условий обеспечения экономической безопасности предприятия, во втором – создание условий следует считать капиталоемким [22].

Понятно, что при недостатке прибыли предприятия должны в первую очередь реализовывать те условия обеспечения их экономической безопасности, которые не требуют инвестиционной поддержки. И только после завершения реализации некапиталоемких мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия должны приступать к реализации условий, требующих инвестиционной поддержки [21].

Действие механизма обеспечения экономической безопасности предприятия призвано не просто обеспечить экономическую безопасность, а безопасность определенного уровня, который зависит от особенностей деятельности предприятия и взаимодействующих с ним субъектов внешней среды. В связи с этим в качестве одного из элементов механизма является оценка уровня экономической безопасности, которой должен предшествовать выбор критериев экономической безопасности и ее уровня.

Система экономической безопасности предприятия и механизм ее обеспечения предусматривают решение задач экономической безопасности не только специально созданным подразделением, а при активном участии всех отделов и служб предприятия в пределах возложенных на руководителей структурных подразделений обязанностей по проблемам безопасности [7].

Важно учитывать тот факт, что главная роль в обеспечении экономической безопасности предприятия принадлежит его персоналу, кадровый потенциал или ресурс является основным ресурсом предприятия.

Только он может приносить прибыль, но одновременно персонал является источником всех внутренних угроз экономической безопасности, и, в конечном счете, залог успеха любых управленческих инноваций – это лояльность и мотивированность сотрудников.

### 1.3 Критерии и показатели оценки экономической безопасности предприятия

При исследовании экономической безопасности предприятия важнейшим элементом является выбор ее критерия. Под критерием экономической безопасности предприятия рассматривается признак или сумму признаков, на основании которых делается вывод о состоянии экономической безопасности предприятия. Такой критерий должен оценивать как наличие экономической безопасности предприятия, так и его уровень [13].

Экономическую безопасность предприятия можно оценить с помощью нескольких критериев:

1) организационная сторона – под данной стороной имеется в виду сохранение как самого предприятия, так и его организационного единства, также важна эффективная работа его подразделений, отделов, служб. Основные отделы предприятия, как например, производственный отдел, финансовый отдел, служба маркетинга выполняют все свои функции для достижения основной цели предприятия;

2) правовая сторона – под этим критерием предполагается обеспечение соответствия деятельности организации действующему законодательству, то есть отсутствуют претензии со стороны правоохранительных органов или контрагентов к организации, так же когда отсутствуют потери от сделок с внешними партнерами из-за умышленного или неумышленного нарушения последними законодательства. Это достигается путем проведения юридической экспертизы всех осуществляемых операций и сделок, заключаемых договоров;

3) информационная сторона – под этой стороной подразумевается сохранение состояния защищенности конфиденциальных данных организации от их разглашения;

4) экономическая сторона – в этом случае рассматриваются стабильные или имеющие тенденцию к росту финансово-экономические показатели деятельности предприятия, к примеру, рентабельность, чистая прибыль, выручка, собственный

капитал. Данные показатели представляют результаты обеспечения безопасности со всех сторон, а именно организационной, правовой, информационной и экономической.

Также можно отнести отсутствие штрафов предприятия, санкций со стороны государственных органов за нарушение законодательства, например, налогового или антимонопольного, отсутствие потерь от сделок с недобросовестными контрагентами [8].

Таким образом, состояние экономической безопасности предприятия является хорошим, если сохранено его целостное структурное образование и в целом юридическое лицо, стабильным является его состояние по основным финансово-экономическим показателям или по их росту [16].

Тем не менее, в ходе своей деятельности предприятие может испытывать на себе негативные воздействия от различных физических и юридических лиц, которые отражаются на экономическом состоянии организации. В этом случае можно говорить об угрозах безопасности.

Вдобавок важное значение несут угрозы экономической безопасности, так как все организационные, информационные, материальные, репутационные потери проявляются именно в экономических потерях, то есть потерях финансовых средств.

Поэтому критерий должен указывать как на присутствие экономической безопасности предприятия, так и давать оценку его уровня. При этом количественная оценка уровня экономической безопасности компании должна основываться на показателях планирования, учета, а также анализа хозяйственной деятельности компании.

Для этого следует провести анализ показателей финансовой устойчивости, безубыточности и ликвидности организации [29].

В экономической литературе была изучена количественная оценка уровня экономической безопасности предприятия, что привело к появлению нескольких подходов к оценке уровня экономической безопасности предприятия.

С помощью индикаторного подхода можно оценить экономическую безопасность организации или компании [33].

При индикаторном подходе уровень экономической безопасности определяется при помощи индикаторов. Индикаторы рассматриваются как пороговые значения показателей, характеризующих деятельность предприятия в различных функциональных областях, соответствующие определенному уровню экономической безопасности. Оценивают экономическую безопасность путем сравнения фактических показателей деятельности компании с данными индикаторами [37].

В соответствии этого подхода анализ состояния экономической безопасности компании необходимо проводить по определенной системе основных показателей. Они должны отражать отраслевую специфику и условия деятельности предприятия [40].

К этим показателям относятся производственные, финансовые и социальные. Эти показатели представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Показатели экономической безопасности предприятия

Основные показатели	Составляющие показатели
Производственные	динамика производства, рост, спад, стабильное состояние, темпы изменения
	реальный уровень загрузки производственных мощностей
	темп обновления основных производственных фондов
	стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загрузки в течение определенного времени)
	оценка конкурентоспособности производимой продукции

Окончание таблицы 1.1

Основные показатели	Составляющие показатели
Финансовые	показатели финансовой устойчивости предприятия
	показатели деловой активности предприятия
	показатели ликвидности предприятия
	уровень рентабельности производства
	фондоотдача (капиталоемкость) производства
	просроченная задолженность (дебиторская и кредиторская)
	доля обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств
Социальные	уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом
	уровень задолженности по зарплате
	потери рабочего времени
	структура кадрового потенциала, возраст, квалификация сотрудников

Состояние экономической безопасности организации проходит несколько этапов [34], которые связаны с индикаторами экономической безопасности:

– стабильный этап: при нем индикаторы экономической безопасности предприятия находятся в границах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близка установленным нормам и стандартам;

– предкризисный этап: обнаруживается несоответствие хотя бы одного из индикаторов пороговому значению, а другие приблизились к барьерным значениям. При этом не утрачиваются технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства путем принятия мер предупредительного характера;

– кризисный этап: пороговому значению не соответствует большинство основных индикаторов экономической безопасности, появляются признаки спада производства и частичной утраты потенциала из-за истощения технического ресурса оборудования и площадей, сокращение персонала;

– критический этап: происходит нарушение всех барьеров, которые отделяют стабильное и кризисное состояние развития производства, а частичная утрата потенциала становится неизбежной и неотвратимой.

Исходя из этого, при анализе основных финансово-экономических показателей предприятия и сравнении фактических значений с нормативными, можно сделать вывод об оценке состояния его экономической безопасности [27].

Кроме индикаторного подхода выделяют ресурсно-функциональный подход [30], который основан на определении уровня экономической безопасности путем оценки эффективности использования ресурсов предприятия. Применение ресурсно-функционального метода считается эффективным при достижении следующих целей экономической безопасности предприятия:

– финансовой устойчивости и независимости предприятия, эффективности его деятельности;

– высокой конкурентоспособности и независимости технологических ресурсов предприятия;

– оптимальной организации структуры предприятия и высокой эффективности его менеджмента;

– действенности коллективных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), высокого уровня квалификации персонала предприятия и его интеллектуального потенциала;

– максимально низкого влияния предприятия на окружающую среду, его экологичности и экономичности ресурсных затрат.

– правовой обеспеченности любых направлений деятельности компании;



– высокой степени защиты коммерческих тайн предприятия и его информационной базы, одновременно с высоким уровнем информационного обеспечения деятельности всех его структур;

– максимально возможного уровня безопасности предприятия, его сотрудников, имущества, капитала и коммерческих интересов.

Согласно данному подходу наиболее эффективное использование корпоративных ресурсов, необходимых для выполнения целей данной организации достигается путем предотвращения воздействия негативных угроз на безопасность организации и достижения таких целей экономической безопасности предприятия, как эффективность финансовой деятельности предприятия, его финансовая и технологическая независимость, высокий уровень квалифицированного персонала, обеспечение защиты информационной среды организации [32].

#### Выводы по разделу один

Несмотря на различные трактовки экономической безопасности предприятия, которые рассматривают авторы, можно охарактеризовать экономическую безопасность предприятия как состояние, когда создаются условия для эффективного использования ресурсов и существуют мероприятия по предупреждению и устранению внутренних и внешних угроз и обеспечивается устойчивое развитие и конкурентные преимущества. Чтобы вовремя выявить и нейтрализовать условия и причины возникновения угроз, необходимо эффективное функционирование службы безопасности предприятия, перед которой стоят такие задачи как обеспечение защиты имущества предприятия, обеспечение безопасности персонала, обеспечение защиты коммерческой тайны. Один из наиболее значимых элементов системы безопасности предприятия является механизм ее обеспечения, который характеризуется как совокупность законодательных актов, правовых норм, побудительных мотивов и стимулов,

методов, мер, сил и средств, с помощью которых обеспечивается достижения целей безопасности и решения стоящих задач. В качестве главных условий в структуре механизма обеспечения экономической безопасности предприятия можно выделить минимизацию затрат предприятия, адаптацию к нововведениям и расширение сферы использования услуг инфраструктуры рынка. Также особая роль в обеспечении экономической безопасности предприятия принадлежит его персоналу, кадровый потенциал или ресурс является основным ресурсом предприятия. Система критериев и показателей экономической безопасности организации является основой для анализа ее безопасности. Благодаря правильному выбору критерия можно наиболее точно оценить уровень безопасности организации, на каком этапе на данный момент находится состояние экономической безопасности в организации (стабильный, предкризисный, кризисный, критический), а также можно определить реально возможные угрозы, которые могут быть причинены организации через воздействия внешней или внутренней среды, что позволит эффективно предложить мероприятия по предупреждению и снижению выявленных угроз.

## 2 АНАЛИЗ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»

### 2.1 Основная характеристика предприятия

ПАО АНК «Башнефть» (дочернее общество ПАО «НК «Роснефть») – одно из старейших предприятий нефтегазовой отрасли страны, осуществляющее деятельность по добыче и переработке нефти и газа, реализации нефтепродуктов и продуктов нефтехимии.

ПАО АНК «Башнефть» (Общество) учреждено как публичное акционерное общество 13 января 1995 г.

В октябре 2016 года ПАО «НК «Роснефть» стала контролирующим акционером ПАО АНК «Башнефть», после чего в течение 2017 года был реализован масштабный комплекс мероприятий по интеграции Общества в систему управления дочерними обществами «Роснефти».

Под управлением НК «Роснефть» компания «Башнефть» сохраняет финансово-экономическую устойчивость и демонстрирует хорошие производственные результаты.

Ключевые активы АНК «Башнефть», включая нефтеперерабатывающий и нефтехимический комплекс, расположены в Республике Башкортостан. ПАО АНК «Башнефть» ведет разведку и добычу нефти на территории Республики Башкортостан, Ханты-Мансийского автономного округа, Ненецкого автономного округа, Оренбургской области и Республики Татарстан, также ведет геологоразведку в Ираке и Мьянме.

Нефтеперерабатывающий комплекс ПАО АНК «Башнефть» включает три производственные площадки – «Башнефть-УНПЗ», «Башнефть-Новыйл» и «Башнефть-Уфанефтехим» – совокупной мощностью 23,5 млн тонн в год. В состав нефтехимического комплекса входят ПАО «Уфаоргсинтез» и газоперерабатывающие предприятия – ООО «Туймазинское ГПП» и ООО «Шкаповское ГПП». Ресурсная база ПАО АНК «Башнефть» сосредоточена в трех

крупнейших российских нефтегазовых провинциях – Волго-Уральской, Тимано-Печорской и Западно-Сибирской.

По данным на 31.12.2020 г. Общество владело 266 лицензиями на поиск, разведку и добычу углеводородного сырья на территории Республики Башкортостан, Ханты-Мансийского автономного округа, Ненецкого автономного округа, Оренбургской области и Республики Татарстан. В промышленной эксплуатации находилось 188 месторождений. С целью дальнейшего развития ресурсного потенциала на имеющихся лицензионных участках ПАО АНК «Башнефть» реализует программу геологоразведочных работ. По итогам 2019 года успешность поисково-разведочного бурения составила 85%, открыто 86 продуктивных залежей.

Розничная сеть «Башнефть» включает более 540 АЗС в 15 регионах страны. Основными рынками, на которых ПАО АНК «Башнефть» осуществляет основную хозяйственную деятельность, являются рынки нефти и нефтепродуктов.

Производимые нефтепродукты и продукты нефтехимии «Башнефть» реализует оптом, мелким оптом и в розницу на внутреннем рынке, а также поставляет на экспорт.

В 2020 году реализация нефтепродуктов и продуктов нефтехимии на внутренний рынок осуществлялась преимущественно в следующие регионы РФ: Республика Башкортостан, Республика Татарстан, Краснодарский край, Мурманская область, Алтайский край, Челябинская область, Тюменская область, Свердловская область, Липецкая область, Иркутская область, Ростовская область, Оренбургская область, Курганская область, Ставропольский край и др.

Поставка нефтепродуктов и продуктов нефтехимии на экспорт осуществлялась в страны Черного, Средиземного и Балтийского морей. На рынке нефтепродуктов Российской Федерации ПАО АНК «Башнефть» представлена сбытовым предприятием ООО «Башнефть-Розница», которое осуществляет управление розничным и мелкооптовым бизнесом в 16 регионах РФ.

Крупнейшие регионы розничной реализации – Республика Башкортостан, Оренбургская область и Республика Удмуртия. Реализация мелким оптом представлена в восьми регионах РФ – Республике Татарстан, Удмуртской Республике, Оренбургской области, Республике Башкортостан, Челябинской и Свердловской областях, а также в регионах развития продаж – в Республиках Марий Эл и Чувашия.

Основными видами деятельности для целей бухгалтерского учета Общества являлись:

- поиск, разведка, добыча нефти, газа и газового конденсата;
- продажа нефти, попутного газа, природного газа, газового конденсата, нефтепродуктов, продуктов нефтехимии;
- переработка нефти, газа и газового конденсата;
- услуги по переработке нефтепродуктов;
- услуги по процессингу;
- прочие виды деятельности Общества.

В целях поддержания уровня добычи нефти Общество использует современные технологии строительства скважин и методы увеличения нефтеотдачи пластов на разрабатываемых месторождениях, вовлекает в разработку ранее недренируемые запасы, усиливает контроль за движением бездействующего фонда скважин, оптимизирует систему управления производством, повышает производительность труда на всех этапах производства, внедряет энергосберегающие технологии.

Постоянно ведется работа по усилению конкурентных позиций Общества за счет развития инновационного научно-технического потенциала и цифровизации. В рамках комплексного плана ускоренной цифровизации для реализации Стратегии Роснефть-2022 с января 2018 года реализуется проект «Создание технологии «Цифровое месторождение» ПАО АНК «Башнефть». Данный проект позволит перейти от управления месторождением, основанном на анализе эффективности отдельных процессов, к управлению с применением анализа

комплексной эффективности всего месторождения, как единого актива. Ключевая цель проекта – обеспечение достижения стратегических целей – оптимизация затрат и повышение эффективности, создание устойчивого технологического преимущества, в том числе ускоренная цифровизация и базовая автоматизация. В 2019 году в рамках мероприятий Российского нефтегазохимического форума «Газ. Нефть. Технологии – 2019» осуществлен торжественный запуск в опытно–промышленную эксплуатацию информационной системы «Цифровое месторождение», обеспечивающей мониторинг основных производственных показателей, персонала и транспорта в реальном времени, включающая в себя основные цифровые технологии, такие как машинное обучение на основе больших данных, предиктивная аналитика, 3D визуализация, интегрированное планирование, удаленное управление, поддержка принятия решений и технологии дополненной реальности. Введен в эксплуатацию центр интегрированных операций, предназначенный для контроля за ключевыми оперативными процессами (управление эксплуатацией и разработкой месторождения, управление интегрированным планом мероприятий, тестирование новых цифровых технологий).

В полном соответствии с исполнением обязательств по сервисным контрактам продолжается реализация международных проектов Общества в Ираке и Мьянме. В Ираке в 2017 году Общество завершило бурение первой поисковой скважины глубиной более 4 тыс. м., было открыто новое нефтяное месторождение Салман. В 2018 году проведены испытания, по результатам которых получен приток нефти, дающий основание рассчитывать на открытие промышленных запасов. В 2019 году пробурена скважина Салман-2 глубиной более 3 тыс. м., подтвердившая нефтеносность трех основных нефтегазоносных пластов, что легло в основу направленного в 2019 году в адрес Нефтяной компании Ирака Basra Oil Company заявления о потенциальном коммерческом открытии. По оценкам компании DeGolyer & MacNaughton, прогнозные запасы нефти месторождения Салман составили 54,2 млн тонн. С целью дальнейшего изучения

месторождения Салман Комитетом совместного управления было принято решение об увеличении сроков выполнения программы разведочных работ на 2 года (до 31.12.2021). Объем программы разведочных работ был увеличен и на данный момент включает в себя бурение еще двух разведочных скважин, проведение опережающих ГРП.

В Республике Союз Мьянма в период с 2016 по 2019 гг. были проведены СРР 2D, обработка и интерпретация данных в пределах Блока ЕП-4 в результате которых было выявлено несколько перспективных структур и выбрана точка для бурения первой разведочной скважины.

Проведем анализ основных производственных показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Динамику основных производственных показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг. представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика основных производственных показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	Изменение	2020 г.	Изменение
			по сравнению с 2018 г. (%)		по сравнению с 2018 г. (%)
Добыча нефти, млн тонн	18,8	18,9	100,5	18,7	99,5
Добыча природного газа, млн куб. м.	27,2	27,5	101,1	28,7	105,5
Первичная переработка, млн тонн	18,1	18,2	100,6	18,7	103,3
Производство нефтепродуктов, млн тонн	17,1	16,9	98,8	17,3	101,2
Производство продукции нефтегазохимии, млн тонн	0,8	0,8	100	0,8	100

На рисунке 2.1 представим динамику основных производственных показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

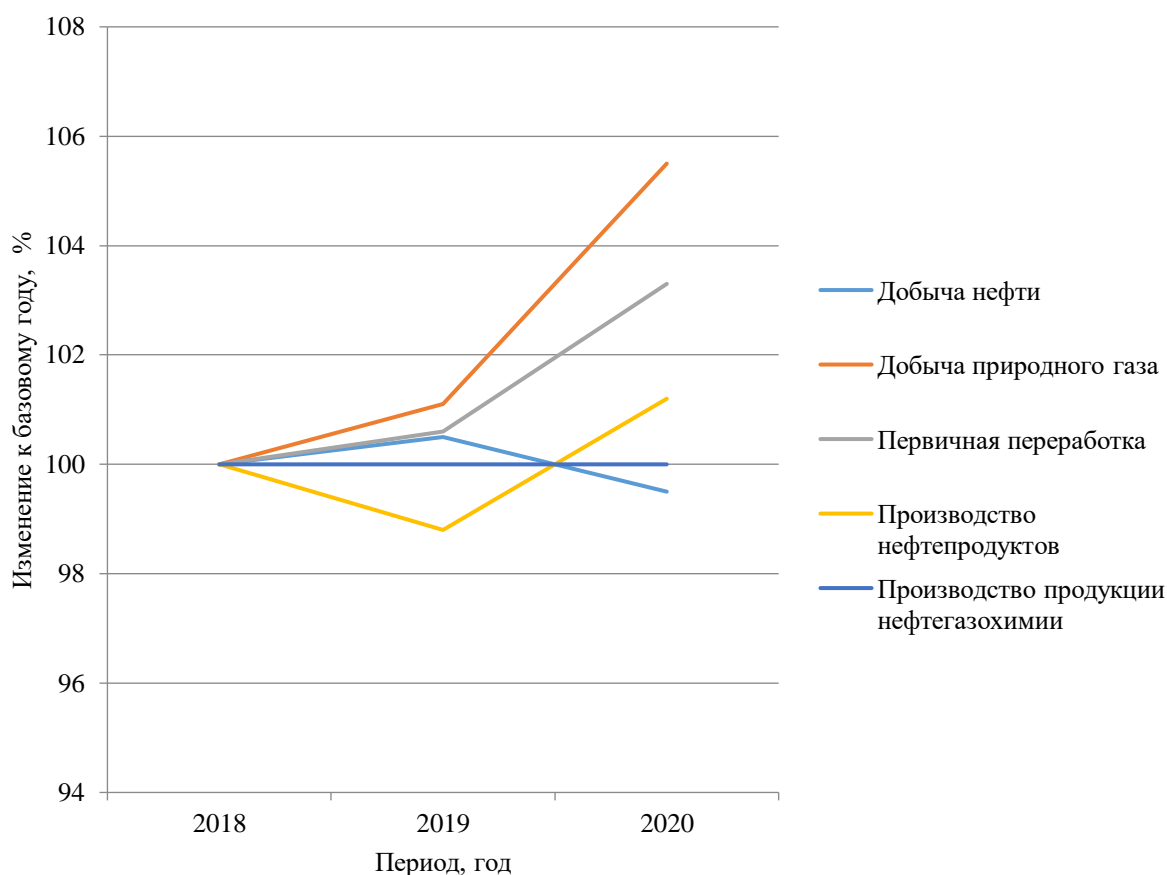


Рисунок 2.1 – Динамика основных показателей добычи и производства показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Так, в анализируемом периоде добыча нефти в 2020 г. осталась на примерно на уровне 2018 г., добыча природного газа увеличилась на 5,5 %, первичная обработка возросла на 3,3 %, производство нефтепродуктов увеличилось на 1,2 %, производство продукции нефтегазохимии в 2020 г. осталось на уровне 2019 г.

Проведем анализ основных экономических показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг. Динамику основных экономических показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг. представим в таблице 2.2.

В таблице 2.2 отразим динамику основных экономических показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.



Таблица 2.2 – Динамика основных экономических показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг., млн руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение в 2020г. по сравнению с 2018 г. (%)
Выручка	755435,3	702211,7	427969,6	56,7
Себестоимость	504 159,0	513 569,0	394 577,0	78,3
Чистая прибыль	101 833,0	49 160,0	-23 557,0	-23,1

На рисунке 2.2 представим динамику основных экономических показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг., млн руб.

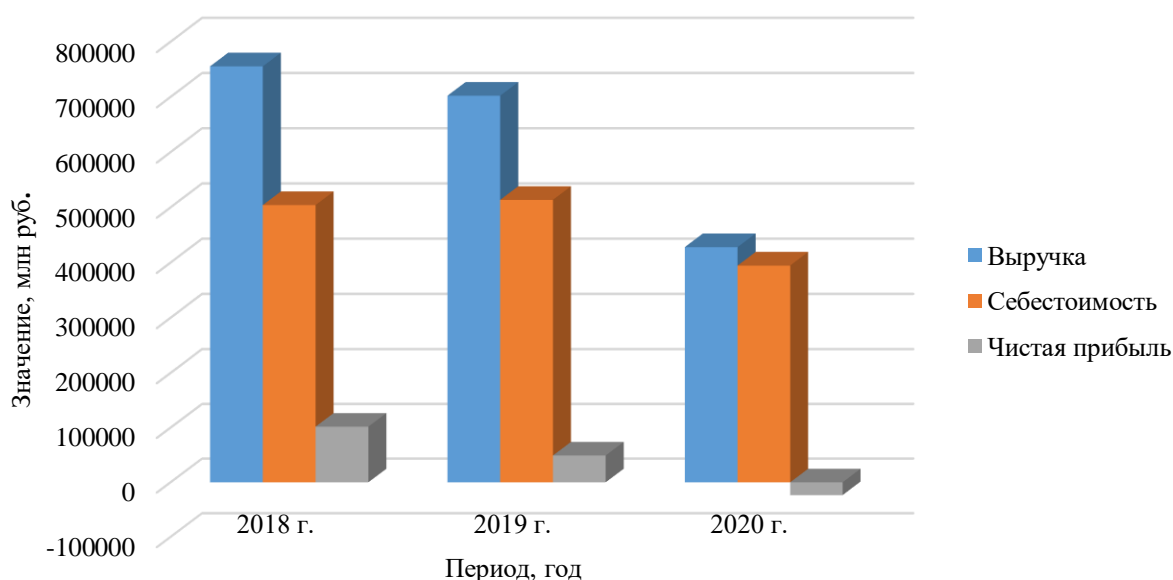


Рисунок 2.2 – Динамика основных экономических показателей ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг., млн руб.

Таким образом, в 2020 г. по сравнению с 2018 г. следует отметить резкое снижение выручки и чистой прибыли компании.

ПАО АНК «Башнефть» (дочернее общество ПАО «НК «Роснефть») – одно из старейших предприятий нефтегазовой отрасли страны, осуществляющее

деятельность по добыче и переработке нефти и газа, реализации нефтепродуктов и продуктов нефтехимии.

На рынке нефтепродуктов Российской Федерации ПАО АНК «Башнефть» представлена сбытовым предприятием ООО «Башнефть-Розница», которое осуществляет управление розничным и мелкооптовым бизнесом в 16 регионах РФ.

На рисунке 2.3 представим структуру ПАО АНК «Башнефть».

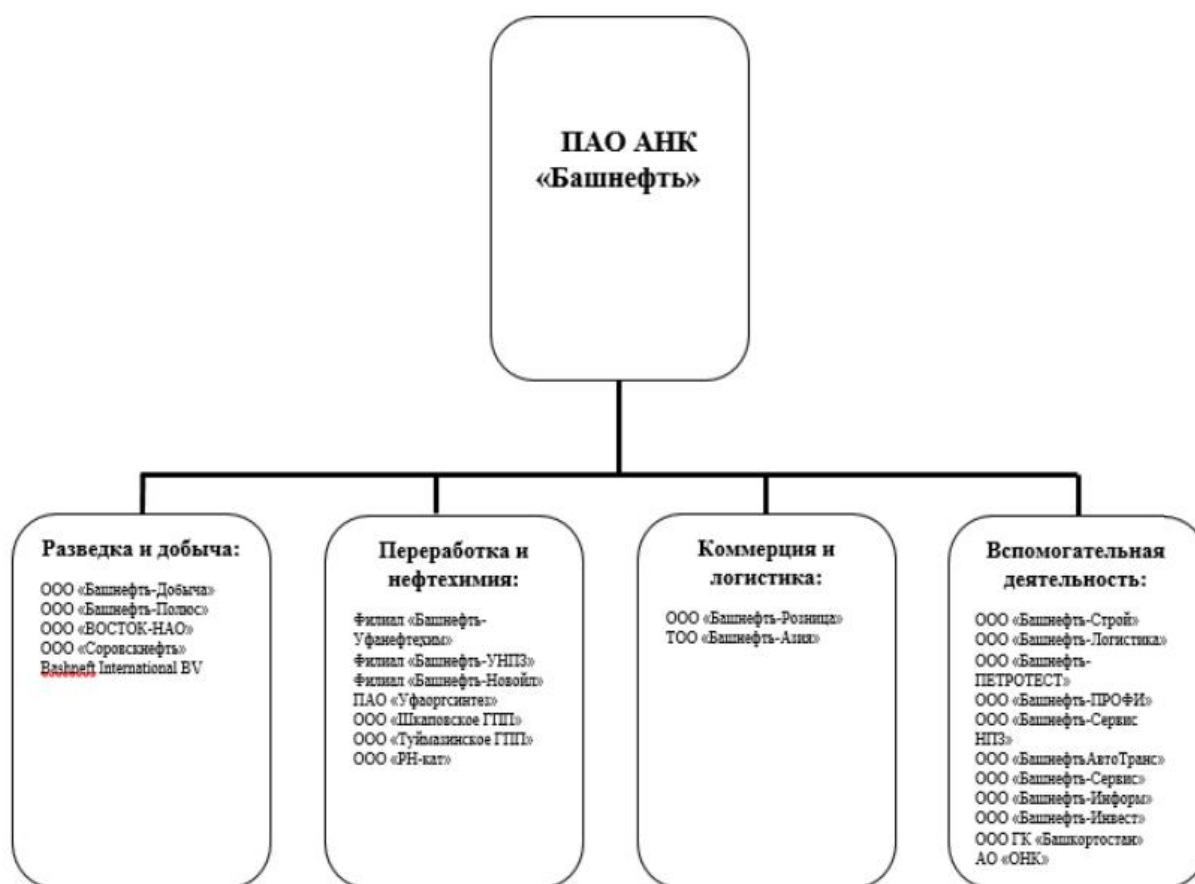


Рисунок 2.3 – Структура ПАО АНК «Башнефть»

Крупнейшие регионы розничной реализации – Республика Башкортостан, Оренбургская область и Республика Удмуртия.

Реализация мелким оптом представлена в восьми регионах РФ – Республике Татарстан, Удмуртской Республике, Оренбургской области, Республике

Башкортостан, Челябинской и Свердловской областях, а также в регионах развития продаж – в Республиках Марий Эл и Чувашия.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Для определения финансового состояния был проведен анализ (бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах за 2018-2020 гг. представлены в приложениях Б и В) по следующим пунктам: горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов бухгалтерского баланса; анализ ликвидности и платежеспособности; анализ финансовой устойчивости; анализ деловой активности и анализ рентабельности.

Горизонтальный анализ – это динамический анализ показателей. Он позволяет установить их абсолютные приращения и темпы роста. Горизонтальный анализ актива баланса представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ актива баланса

Актив	Остатки по балансу, тыс. руб.			Абсолютное изменение, млн руб. в 2020 г. по сравнению с 2018 г.	Изменение в 2020 г. по сравнению с 2018 г. (%)
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
1 Внеоборотные активы, в том числе:	382233,0	278818,5	343425,3	-38808	89,8
1.1 Нематериальные активы	3927,7	3580,1	3424,3	-503,4	87,2
1.2 Основные средства	151226,6	148894,4	150655,5	-571,1	99,6
1.3 Финансовые вложения	183589,8	86841,2	156868,2	-26722,0	85,4

## Окончание таблицы 2.3

Актив	Остатки по балансу, тыс. руб.			Абсолютное изменение, млн руб. в 2020 г. по сравнению с 2018 г.	Изменение в 2020 г. по сравнению с 2018 г. (%)
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
1.4 Отложенные налоговые активы	17959,5	13346,1	8250,7	-9708,8	45,9
1.5 Прочие внеоборотные активы	15662,5	16350,6	16449,9	787,4	105,0
2 Оборотные (текущие) активы, в том числе	207772,0	354135,8	264905,9	57133,9	127,5
2.1 Запасы	32612,0	40187,3	42415,1	9803,1	130,1
2.2 Налог на добавленную стоимость	957,4	2033,1	7699,1	6741,7	804,2
2.3 Дебиторская задолженность	154405,8	199549,7	162585,7	8179,9	105,3
2.5 Краткосрочные финансовые вложения	18223,3	110304,6	50000,0	31776,7	274,4
2.6 Денежные средства	38,1	2,4	0,5	-37,6	1,3
2.7 Прочие оборотные активы	1535,4	2058,7	2205,4	670,0	143,6
3 Баланс	590005,0	632954,4	608331,2	18326,2	103,1

Общая стоимость имущества увеличилась на 118326,2 тыс. руб. Это произошло за счет снижения внеоборотных на 10,2%, так и увеличения оборотных на 30,1% активов предприятия.

Рост краткосрочных финансовых вложений на 174,4% следует отметить как положительно влияющую тенденцию, так как свидетельствует о стремлении к

сохранению капитала и получении прибыли путем применения тактических методов в небольшой период времени.

Поскольку имущество предприятия увеличилось, то можно говорить о повышении платежеспособности.

Уменьшение отложенных налоговых активов может быть оценено как положительно влияющая тенденция.

За отчетный период оборотные средства увеличились на 30,1%. Это обусловлено опережением темпов прироста мобильных активов темпов прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет увеличения краткосрочных финансовых вложений на 174,4% и прочих оборотных активов на 43,6 %.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности возросли на 5,3 %, что является негативным изменением и может свидетельствовать об ухудшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе неподходящей политики продаж.

Сумма денежных средств снизилась значительно.

В оборотных активах организации на конец анализируемого периода отмечается увеличение величины краткосрочных финансовых вложений, т.е. наиболее ликвидных активов.

При анализе активов видно снижение стоимости внеоборотных средств на 10,2% от их величины предыдущего периода. Произошло это главным образом за счет снижения стоимости отложенных налоговых активов и финансовых вложений.

Темп роста оборотных активов превышает темп сокращения внеоборотных активов.

Такое соотношение характеризует тенденцию к ускорению оборачиваемости оборотных активов.

Вертикальный анализ актива баланса ПАО АНК «Башнефть» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ актива баланса

Актив	Остатки по балансу, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1 Внеоборотные активы, в том числе:	382233,0	278818,5	343425,3	64,8	44,1	56,5
1.1 Нематериальные активы	3927,7	3580,1	3424,3	0,7	0,6	0,6
1.2 Основные средства	151226,6	148894,4	150655,5	25,6	23,5	24,8
1.3 Финансовые вложения	183589,8	86841,2	156868,2	31,1	13,7	25,8
1.4 Отложенные налоговые активы	17959,5	13346,1	8250,7	3,0	2,1	1,4
1.5 Прочие внеоборотные активы	15662,5	16350,6	16449,9	2,7	2,6	2,7
2 Оборотные (текущие) активы, в том числе	207772,0	354135,8	264905,9	35,2	55,9	43,5
2.1 Запасы	32612,0	40187,3	42415,1	5,5	6,3	7,0
2.2 НДС	957,4	2033,1	7699,1	0,2	0,3	1,3
2.3 Дебиторская задолженность	154405,8	199549,7	162585,7	26,2	31,5	26,7
2.4 Краткосрочные финансовые вложения	18223,3	110304,6	50000,0	3,1	17,4	8,2
2.5 Денежные средства	38,1	2,4	0,5	0,0	0,0	0,0
2.6 Прочие оборотные активы	1535,4	2058,7	2205,4	0,3	0,3	0,4
3 Баланс	590005,0	632954,4	608331,2	100,0	100,0	100,0

Как видно из таблицы, общая стоимость имущества в 2020 г. составила 608331,2 млн руб.

В активах организации в 2020 г. доля текущих активов составляет 43,5%, а внеоборотных средств 56,5%.

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы, что способствует замедлению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует умеренную политику управления активами.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 24,8%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет дебиторской задолженности и краткосрочных финансовых вложений.

Нематериальные активы в общей структуре активов сократились. Это может говорить о замедлении темпов развития инновационного направления развития предприятия.

Уменьшение доли отложенных налоговых активов может быть оценена как положительно влияющая тенденция.

За отчетный период доля оборотных средств возросла на 23,7%. Это обусловлено опережением темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов.

Запасы выросли на 26,1% от общей стоимости активов. За анализируемый период, что является позитивным изменением и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж.

Доля денежных средств снизилась значительно.

В оборотных активах ПАО АНК «Башнефть» на конец года отмечается увеличение доли краткосрочных финансовых вложений, т.е. наиболее ликвидных активов.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ПАО АНК «Башнефть» в части пассивов проведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ пассива баланса

Актив	Остатки по балансу, тыс. руб.			Абсолютное изменение, млн руб. в 2020 г. по сравнению с 2018 г.	Изменение в 2020 г. по сравнению с 2018 г. (%)
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
1. Собственный капитал, в том числе:	329609,6	372317,1	351330,8	21721,0	106,6
Уставный капитал	177635,0	177635,0	177635,0	0,0	100,0
Переоценка внеоборотных активов	4666,4	4678,5	4685,1	18,7	100,4
Добавочный капитал	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервный капитал	35,5	35,5	35,5	0,0	100,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	324730,1	367425,5	346432,6	21703,0	106,7
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	144782,3	139722,3	144257,3	-525,0	99,6
заемные средства	65788,1	75755,8	91817,8	26030,0	139,6
прочие долгосрочные обязательства	17,5	17,1	11232,2	11215,0	64184,0
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	115613,1	120915,0	112743,1	-2870,0	97,5
кредиторская задолженность	82382,5	90160,2	98011,0	15629,0	119,0
прочие обязательства	1,1	0,4	2,2	1,1	200,0
4 Баланс	590005,0	632954,4	608331,2	18326,2	103,1



Собственные средства компании за период с 2018 г. по 2020 г. выросли на 21721 млн руб. или на 6,6%, что положительно. Доля долгосрочных обязательств снизилась. При этом кредиторская задолженность увеличилась на 15629 млн руб. или на 19 %. Нераспределенная прибыль возросла на 21703 млн руб. (на 6,7 %) что положительно и говорит о эффективности работы предприятия. В таблице 2.6 проведен вертикальный анализ пассива баланса.

Таблица 2.6 – Вертикальный анализ пассива баланса

Актив	Остатки по балансу, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. Собственный капитал, в том числе:	329609,6	372317,1	351330,8	55,9	58,8	57,8
Уставный капитал	177635,0	177635,0	177635,0	30,1	28,1	29,2
Переоценка внеоборотных активов	4666,4	4678,5	4685,1	0,8	0,7	0,8
Добавочный капитал	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервный капитал	35,5	35,5	35,5	0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	324730,1	367425,5	346432,6	55,0	58,0	56,9
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	144782,3	139722,3	144257,3	24,5	22,1	23,7
заемные средства	65788,1	75755,8	91817,8	11,2	12,0	15,1
прочие долгосрочные обязательства	17,5	17,1	11232,2	0,0	0,0	1,8
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	115613,1	120915,0	112743,1	19,6	19,1	18,5

Окончание таблицы 2.6

Актив	Остатки по балансу, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
кредиторская задолженность	82382,5	90160,2	98011,0	14,0	14,2	16,1
прочие обязательства	1,1	0,4	2,2	0,0	0,0	0,0
4 Баланс	590005,0	632954,4	608331,2	100,0	100,0	100,0

Основная доля в структуре в 2020 г. приходится на нераспределенную прибыль (56,9 %) и уставный капитал (29,2%). Доля заемных средств увеличилась на 35,4 %.

Величина совокупных заемных средств ПАО АНК «Башнефть» составила 91817,8 млн руб.

Долгосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают краткосрочные на 31514,2 млн руб.

Доля собственного капитала выросла на 3,4%.

Доля долгосрочных обязательств в 2020 г. снизилась.

Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов увеличилась на 15,4 %.

Доля нераспределенной прибыли в 2020 г. возросла на 3,5% и составила 23,7%, что в целом можно назвать положительной тенденцией. Отрицательным признаком является то, что предприятие неспособно погасить задолженность перед кредиторами.

Скорее всего, в отчетном периоде предприятие нарастило производственную базу и запасы за счет долгосрочного кредита, который также помог расплатиться с кредиторами.

В таблице 2.7 представим анализ абсолютной ликвидности баланса предприятия за 2018-2020 гг.

Таблица 2.7 – Анализ абсолютной и текущей ликвидности баланса предприятия за 2018-2020 гг.

Анализ абсолютной ликвидности								
2018 г.			2019 г.			2020 г.		
A <sub>1</sub>	≥	П <sub>1</sub>	A <sub>1</sub>	≥	П <sub>1</sub>	A <sub>1</sub>	≥	П <sub>1</sub>
16 238		82 383	130 492		90 160	33 111		98 011
A <sub>2</sub>	≥	П <sub>2</sub>	A <sub>2</sub>	≥	П <sub>2</sub>	A <sub>2</sub>	≥	П <sub>2</sub>
155 941,2		0	201608,4		0	164791,1		0
A <sub>3</sub>	≥	П <sub>3</sub>	A <sub>3</sub>	≥	П <sub>3</sub>	A <sub>3</sub>	≥	П <sub>3</sub>
315 010		65 788	229 005		75 756	316 468		91 818
A <sub>4</sub>	≤	П <sub>4</sub>	A <sub>4</sub>	≤	П <sub>4</sub>	A <sub>4</sub>	≤	П <sub>4</sub>
198 643		329 610	191 977		372 317	186 557		351 331
не соблюдается			соблюдается			не соблюдается		
Анализ текущей ликвидности								
2018 г.			2019 г.			2020 г.		
A <sub>1</sub> +A <sub>2</sub>	≥	П <sub>1</sub> +П <sub>2</sub>	A <sub>1</sub> +A <sub>2</sub>	≥	П <sub>1</sub> +П <sub>2</sub>	A <sub>1</sub> +A <sub>2</sub>	≥	П <sub>1</sub> +П <sub>2</sub>
172 179		82 383	332 101		90 160	197 902		98 011
соблюдается			соблюдается			соблюдается		

Условие ликвидности баланса наиболее ликвидных активов не выполняется в 2018 г. и 2020 г. Предприятие испытывает недостаток в наиболее ликвидных активах, следовательно, нельзя говорить об абсолютной ликвидности баланса.

По быстрореализуемым активам, медленно реализуемым активам и труднореализуемым активам условие ликвидности баланса выполняется в каждом анализируемом году.

Условие ликвидности баланса выполняется в каждом анализируемом году.

По результатам анализа можно сделать вывод о положительной тенденции развития предприятия за счет роста уровня текущих активов в анализируемый период.

Для определения обеспечения предприятия собственными средствами были посчитаны коэффициенты ликвидности. В таблице 2.8 представим динамику коэффициентов ликвидности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Таблица 2.8 – Коэффициенты ликвидности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Наименование показателя	Период			Нормативное значение
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
Коэффициент текущей ликвидности	2,35	2,93	1,80	$\geq 2$
Коэффициент быстрой ликвидности	1,97	2,60	1,52	$\geq 1$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,45	0,91	0,16	$\geq 0,2$

Коэффициенты текущей и быстрой ликвидности в 2018-2019 гг. находятся в пределах нормативов. По итогам 2020 г. следует отметить уменьшение значений коэффициентов ликвидности, что говорит об уменьшении достаточности наиболее ликвидных активов для быстрого расчета по текущим обязательствам, характеризует снижение «мгновенной» платежеспособности организации. На рисунке 2.4 представим динамику коэффициентов ликвидности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

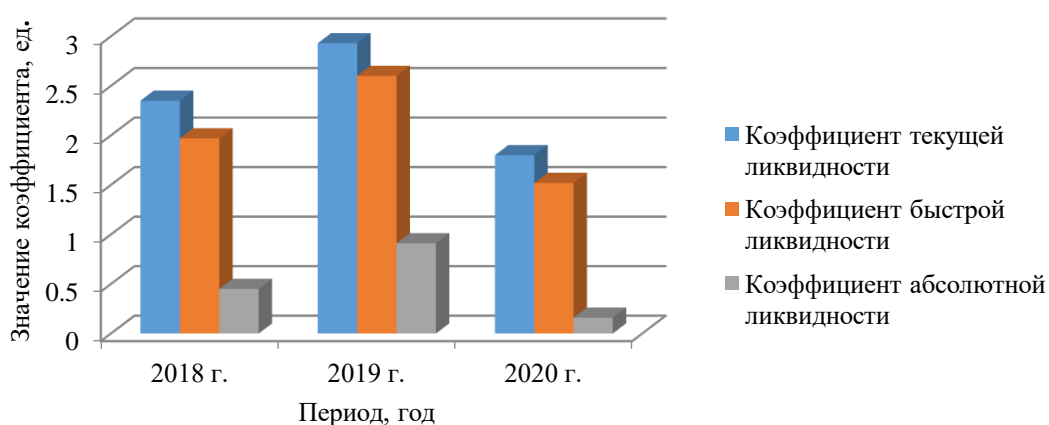


Рисунок 2.4 – Динамика коэффициентов ликвидности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

В таблице 2.9 проведем анализ финансовой устойчивости ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Таблица 2.9 – Показатели финансовой устойчивости ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Коэффициенты	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Нормативное значение
Коэффициент финансовой устойчивости	0,78	0,70	0,74	< 0,7
Коэффициент финансовой независимости	0,56	0,59	0,58	> 0,5
Коэффициент финансовой напряженности	0,44	0,41	0,43	≤ 0,5
Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу	0,20	0,20	0,26	< 1
Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей суммы задолженности	0,56	0,54	0,52	0 – 0,5
Коэффициент финансового левериджа	1,79	1,70	1,73	от 1 до 2
Индекс финансового левериджа	2,40	1,74	1,72	> 1
Коэффициент покрытия процентов	5,91	6,22	5,25	> 1
Коэффициент покрытия долга	1,90	3,02	2,35	> 1

Так, следует отметить, что в 2020 г. коэффициент финансовой устойчивости больше нормативного значения, коэффициент финансовой независимости соответствует нормативному значению, коэффициент финансовой напряженности соответствует нормативному значению. Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей суммы задолженности и коэффициент

соотношения краткосрочной задолженности к общей суммы задолженности соответствуют нормативному значению.

Коэффициент финансового левериджа достаточно высок, что означает финансовую независимость компании.

Индекс финансового левериджа соответствуют нормативному значению.

При этом, коэффициент капитализации низкий, а это означает, что компания, финансирует собственную деятельность своими средствами, финансово независима.

Коэффициент покрытия процентов и коэффициент покрытия долга также соответствуют нормативному значению.

Чем выше коэффициент покрытия процентов, тем более устойчивое финансовое положение организации. Таким образом, можно говорить об устойчивости финансового положения организации.

Можно сделать вывод о том, что компания, наделенная финансовой устойчивостью, имеет достаточный объем финансов для своевременного закрытия всех финансовых обязательств. Другими словами, компания платежеспособна и способна погашать задолженность. ПАО АНК «Башнефть» имеет возможности для масштабирования производства, роста реализации или вложения средств в иные сферы деятельности. Таким образом, компания наделена экономической безопасностью.

В таблице 2.10 представим динамику показателей деловой активности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Таблица 2.10 – Показатели деловой активности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Показатели деловой активности	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Nдз)	1,3	3,9	2,3

Окончание таблицы 2.10

Показатели деловой активности	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Оборачиваемость дебиторской задолженности (Одз)	275,5	92,9	156,2
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Nкз)	1,3	8,1	4,5
Продолжительность сбора кредиторской задолженности (Окз)	286,9	44,8	80,2
Коэффициент оборачиваемости запасов (Nз)	14,1	14,1	9,6
Длительность оборота запасов (Оз)	25,8	25,9	38,2
Коэффициент оборачиваемости активов (Na)	0,4	1,1	0,7
Продолжительность оборота активов (Оа)	826,1	317,8	529,3
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (Nчок)	5,1	4,3	2,2
Продолжительность оборота оборотных активов (Очок)	71,6	85,3	163,1
Производственный цикл	25,8	25,9	38,2
Операционный цикл	301,3	118,8	194,4
Финансовый цикл	14,4	74,0	114,2

Оборачиваемость дебиторской задолженности за анализируемый период снизилась с 275,5 дней до 156,2 дней, что говорит об эффективной и стабильной работе предприятия, сократился срок возвращения задолженностей.

Увеличение периода оборачиваемости запасов с 25,8 до 38,2 дней говорит о том, что запасы копятся на складе и не участвуют в продаже.

Коэффициент оборачиваемости активов за период вырос с 0,4 до 0,7, это значит, что на каждый рубль стоимости всех активов в 2020 году, приходится 0,7 рублей выручки, следовательно, доходы не покрывают расходы на приобретение запасов, но наблюдается положительная динамика использования имущества с точки зрения извлечения дохода, активы больше стали использоваться. Снижение показателя оборачиваемости активов на 35,9%, говорит об эффективном использовании средств.

Поскольку оборачиваемость кредиторской задолженности выше оборачиваемости дебиторской задолженности, то такое положение дел можно назвать положительным фактором в деятельности предприятия.

Продолжительность сбора кредиторской задолженности составил 80,2 дней, рассматриваемая как индикатор платежеспособности в краткосрочном периоде, не превышала 180 дней. Таким образом, можно предположить, что сроки выполнения обязательств еще не истекли или у предприятия хватит ресурсов, чтобы расплатиться с кредиторами.

Операционный цикл в 2020 г. равен 194,4 дня, что обозначает период времени от закупки сырья до оплаты готовой продукции, если организация работает на условиях предоплаты, то моментом окончания операционного цикла будет отгрузка, а не оплата готовой продукции. Длительность операционного цикла в анализируемом периоде сократилась на 35,5 %, что говорит о сокращении периода времени от закупки сырья до оплаты готовой продукции, что говорит об эффективном использовании капитала. Финансовый цикл равен 114,2 дня, то есть показывает период времени от оплаты сырья до получения денежных средств за реализованную продукцию. Финансовый цикл определяет потребность в оборотном капитале, т.е. потребность в финансировании операционного цикла, не покрытую кредиторской задолженностью. Финансовый цикл является не только важнейшим показателем эффективности управления оборотными активами, кредиторской задолженностью и оборотным капиталом организации, но и индикатором устойчивости рыночных позиций организации и ее возможности в



финансировании производственного цикла за счет рыночных контрагентов, т.е. возможности диктовать свои условия контрагентам.

Длительность финансового цикла в анализируемом периоде увеличилась более чем в 9 раз, что свидетельствует о значительном увеличении периода времени от оплаты сырья до получения денежных средств за реализованную продукцию, что говорит о неэффективном использовании капитала.

В таблице 2.11 представим динамику показателей рентабельность деятельности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Таблица 2.11 – Показатели рентабельности деятельности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Наименование показателя	Период			Нормативное значение
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
Рентабельность активов (ROA)	0,17	0,08	-0,04	Стремится к увеличению
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,29	0,13	-0,07	
Рентабельность деятельности (ROS)	0,13	0,07	-0,06	

Показатели рентабельности ПАО АНК «Башнефть» в 2020 г. ниже нормативного значения. Более того, в 2020 г. значение рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности продаж по чистой прибыли имеет отрицательное значение, что говорит об убыточности компании.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов в анализируемом периоде снизился.

Негативное влияние на выручку и чистую прибыль также оказало макроэкономическое окружение (цена на нефть, курс доллара), а также изменение конъюнктуры рынка.

Уменьшение показателя «Рентабельность собственного капитала» на 15,78 (54%) за 2019 год по сравнению с 2018 годом объясняется снижением чистой прибыли.

Снижение показателей «Рентабельность активов» и «Рентабельность собственного капитала» за 2020 год по сравнению с 2019 годом объясняется уменьшением чистой прибыли вследствие значительного изменения макроэкономического окружения (цены на нефть, курс доллара), изменением конъюнктуры рынка и значительным снижением мировых цен на нефть и нефтепродукты, вызванного сокращением экономической активности и падением спроса на энергоресурсы вследствие эпидемии коронавируса COVID-19, а также ограничений добычи нефти в рамках соглашения ОПЕК+.

На предприятии ухудшаются значения всех рассчитанных коэффициентов, что, безусловно, является отрицательным фактом.

Финансовые результаты работы компании в анализируемом периоде ухудшились. За анализируемый период выручка предприятия снизилась на 57%, что является отрицательным моментом, предприятие стало работать менее эффективно. По итогам 2020 г. предприятие получило убыток в размере 23557 млн руб. Это является негативным моментом, так как чистая прибыль является конечным результатом деятельности субъекта рыночных отношений, а если предприятие работает «в минус», то в скором времени можно будет говорить о его банкротстве. Кроме данной отрицательной статистики на предприятии имеется кредиторская задолженность, которая за анализируемый период сократилась на 30%, в скором времени данное предприятие будет не в силах справляться с нарастающим долгом, и, если руководство не примет жестких мер по стабилизации его финансового положения, ПАО АНК «Башнефть» станет банкротом. На данном предприятии финансовые риски огромны. Состояние предприятия резко ухудшается.

Исходя из полученных показателей, можно сказать, что они имеют негативную динамику, их абсолютные значения гораздо хуже нормативных, что

характеризует низкий уровень устойчивости предприятия, его высокую зависимость от внешних источников финансирования и возрастание финансового риска.

Угроза неплатежеспособности предприятия. Данный вид угроз характеризуется снижением уровня ликвидности оборотных активов, порождающим разбалансированность денежных потоков предприятия во времени. По своим финансовым последствиям этот вид риска также относится к числу наиболее опасных. На ПАО АНК «Башнефть» данный финансовый риск создает существенную угрозу.

Уровень ликвидности достаточно низок. Руководство ПАО АНК «Башнефть» должно принять меры по увеличению наиболее ликвидных активов и сокращению краткосрочной кредиторской задолженности, а также обратить внимание на ситуацию с труднореализуемыми активами.

В целом можно сделать вывод о том, что деятельность анализируемого предприятия подвержена множеству угроз. И основная проблема в том, что ситуация в течение анализируемого периода не улучшается, а, напротив, значительно ухудшается. Если руководство ПАО АНК «Башнефть» не примет жестких мер по стабилизации финансового положения предприятия, то банкротства не избежать.

Эта задача требует ускорения темпов экономического развития на основе внесения определенных корректив в отдельные параметры финансовой стратегии предприятия. Скорректированная с учетом неблагоприятных факторов финансовая стратегия предприятия должна обеспечивать высокие темпы устойчивого роста его операционной деятельности при одновременной нейтрализации угрозы его банкротства в предстоящем периоде.

Финансовая стабилизация предприятия в условиях сложившейся кризисной ситуации должна последовательно осуществляться по следующим основным этапам: устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе.

## 2.3 Оценка уровня и факторов риска экономической безопасности

Оценим экономическую безопасность ПАО АНК «Башнефть», выполнив следующие виды оценки:

- оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности предприятия;
- оценка финансовой безопасности предприятия;
- оценка благонадежности контрагентов.

Оценим уровень развития управленческой составляющей предприятия на основе методики Запорожцевой Л.А.

Исходные данные для расчетов представим в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Данные для расчета оценки персонала в системе обеспечения экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Заработная плата персонала (млн руб.)	56490,1	42856,6	16933,2
Выручка (млн руб.)	755435,3	702211,8	427969,7
Численность управленческого персонала (чел.)	1201,0	1214,0	1235,0
Общая численность персонала (чел.)	33750,0	34510,0	35297,0
Чистая прибыль (млн руб.)	101 833,0	49 160,0	-23 557,0
Заработная плата управленческого персонала (млн руб.)	1961,9	1790,2	738,7
Управленческие расходы (млн руб.)	8462,9	8308,9	8103,9
Общие расходы (млн руб.)	504 159,0	513 569,0	394 577,0
Инвестиции в подготовку персонала (млн руб.)	3930,8	6650,1	2909,9

Результаты расчетов, а именно показатели оценки персонала в системе обеспечения экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть», представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Результаты расчетов показателей по оценке персонала в системе обеспечения экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Пороговое значение	
				Безопасное	Опасное
Эффективность организации труда	–	1,24	1,77	$\geq 1$	$< 1$
Удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала	3,56%	3,52%	3,5%	$\leq 1,5$	$> 1,5$
Эффективность управления	–	2,57	2,21	$\geq 1$	$< 1$
Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия	1,68%	1,62%	2,05%	$\leq 0,1$	$> 0,1$
Темп прироста среднемесячной заработной платы персонала	–	0,98	0,47	$\geq 0,10$	$< 0,10$
Коэффициент роста инвестиций в подготовку персонала	0,79	1,48	0,48	$\geq 0,02$	$< 0,02$

Для оценки результатов воспользуемся матрицей для интерпретации полученных результатов, полученная характеристика показателей содержится в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка персонала в системе обеспечения экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть»

Показатель	Оценка
Эффективность организации труда	Отлично (5)
Удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала	Неудовлетворительно(2)
Эффективность управления	Хорошо (4)
Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия	Неудовлетворительно (2)
Темп прироста среднемесячной заработной платы персонала	Хорошо (4)
Коэффициент роста инвестиций в подготовку персонала	Удовлетворительно (3)

Далее необходимо определить интегральную оценку уровня развития управленческой составляющей как среднееарифметическое значение полученных оценок.

Интегральная оценка соответствует низкому уровню развития управленческой составляющей.

Определим финансовую безопасность компании на примере ПАО «Башнефть».

Данные для расчета показателей финансовой безопасности ПАО «Башнефть» представлены в таблице 2.15, а собственно полученные значения показателей – в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Данные для расчета показателей финансовой безопасности ПАО АНК «Башнефть», млн руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Оборотные активы	207772,0	354135,8	264905,9
Дебиторская задолженность долгосрочная	154405,8	199549,7	162585,7

Окончание таблицы 2.15

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Кредиторская задолженность	82382,5	90160,2	98011,0
Прочие обязательства	17,5	17,1	11232,2
Заемные средства из V раздела	65788,1	75755,8	91817,8
Собственный капитал	329609,6	372317,1	351330,8
Совокупные активы	590005	932954,4	608331,2
Долгосрочные обязательства	144782,3	139722,3	144257,3
Краткосрочные обязательства	115613,1	120915,0	112743,1
Чистая прибыль	101 833,0	49 160,0	-23 557,0
Средняя величина активов	677716,9	761479,7	770643,0
Средняя величина собственного капитала	315867,0	350963,4	770643,0
Валовые инвестиции	49441,4	37231,71	17566,5
Амортизационные отчисления	23600,2	37318,18	24333,2
Выручка	755435,3	702211,8	427969,7
Денежные средства и денежные эквиваленты	38,1	2,4	0,5
Годовой фонд заработной платы работников	56490,1	42856,6	16933,2
Средняя величина Дебиторской задолженности	162819,5	176977,8	181068,0
Средняя величина кредиторской задолженности	80232,3	86271,3	94085,6

В таблице 2.16 представим показатели финансовой безопасности ПАО АНК «Башнефть» за 2018-2020 гг.

Таблица 2.16 – Показатели финансовой безопасности ПАО АНК «Башнефть»

Показатели «контрольных точек» финансовой безопасности	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2,35	2,93	1,80
Коэффициент автономии	0,56	0,40	0,58
Коэффициент капитализации	0,79	0,70	0,73
Рентабельность активов	0,17	0,08	- 0,04
Рентабельность собственного капитала	0,29	0,13	- 0,07
Уровень инвестирования амортизации	0,86	1,34	1,02
Темп роста прибыли	49,70 %	48,30 %	- 47,90 %
Темп роста выручки	102,30 %	93,00 %	60,90 %
Темп роста активов	155,00 %	158,10 %	65,20 %
Коэффициент оборачиваемости ДЗ	1,30	3,90	2,30
Коэффициент оборачиваемости КЗ	1,30	8,10	4,50
Достаточность денежных средств на счетах	0,03	0,001	0,0004

Далее сравним результаты с пороговыми значениями (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Определение опасного и безопасного уровня показателей финансовой безопасности ПАО АНК «Башнефть»

Показатели «контрольных точек» финансовой безопасности	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Безопасное	Опасное	Безопасное	Опасное	Безопасное	Опасное
Коэффициент текущей ликвидности	+		+		+	
Коэффициент автономии		+		+	+	
Коэффициент капитализации	+		+		+	



## Окончание таблицы 2.17

Показатели «контрольных точек» финансовой безопасности	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Безопасное	Опасное	Безопасное	Опасное	Безопасное	Опасное
Рентабельность активов		+		+		+
Рентабельность собственного капитала		+		+		+
Уровень инвестирования амортизации		+		+		+
Темп роста прибыли		+		+		+
Темп роста выручки	+			+		+
Темп роста активов	+		+			+
Коэффициент оборачиваемости ДЗ	+		+		+	
Коэффициент оборачиваемости КЗ	+			+	+	
Достаточность денежных средств на счетах		+		+		+
Итого	6	6	4	8	5	7

Таким, образом, проанализировав полученные результаты, можно отметить, что в 2018 году количество показателей находящихся в опасной и безопасной зоне соответственно составляют половину, что говорит о том, что в данном периоде у ПАО АНК «Башнефть» наблюдается низкий уровень финансовой безопасности, так как количество показателей в опасной зоне, по методике Запорожцевой Л.А., не превышает 15%.

В 2019 году, ситуация стала хуже, чем в 2018 году, и количество показателей находящихся в опасной и безопасной зоне соответственно составляют 67% и 33%, однако уровень финансовой безопасности также низкий.

Аналогичная ситуация наблюдается в 2020 году.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что за анализируемый период финансовая безопасность ПАО АНК «Башнефть» находилась на низком уровне.

В 2019 г. и 2020 г. наблюдается ухудшение финансовой безопасности компании.

Выполним оценку благонадежности предприятия ПАО АНК «Башнефть».

Уровень благонадежности контрагентов – это степень доверия контрагенту, в основе которой анализ динамики показателей финансовой деятельности, оценка риска инвестиционной и кредитной деятельности.

В качестве контрагентов выделяют: покупателей, заказчиков, поставщиков, подрядчиков.

Проведем оценку уровня благонадежности контрагентов на примере ПАО АНК «Башнефть» по методике Прудникова А.

В качестве анализируемых контрагентов были выбраны следующие предприятия:

- ООО «Соровскнефть» – поставщик.
- ООО «Легион-Ресурс» – поставщик.
- ООО «Оренбург Водоканал» – заказчик.
- ООО «Башэнергонефть» – заказчик.

Для оценки уровня экономической безопасности предприятия исследуется:

- 1) уровень развития управленческой составляющей (или кадровая безопасность);
- 2) уровень финансовой безопасности;
- 3) уровень благонадежности контрагентов.

Для оценки этих уровней используется два критерия высокий (благополучный, успешный) и низкий (кризисный, опасный), при этом каждый из уровней оценивается баллами, при безопасном уровне развития – 1 балл, опасный уровень – 0 баллов.

Варианты оценки уровня экономической безопасности предприятия, представлены на таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Варианты оценки уровня экономической безопасности предприятия

Уровень кадровой безопасности	Уровень финансовой безопасности	Уровень благонадежности контрагентов	Итого баллов	Уровень экономической безопасности
1	1	1	3	высокий
0	1	1	2	средний
1	0	1	2	средний
1	1	0	2	средний
1	0	0	1	низкий
0	1	0	1	низкий
0	0	1	1	низкий
0	0	0	0	низкий

Таким образом, уровень экономической безопасности предприятия оценивается как высокий, если по трем ключевым компонентам наблюдается высокий уровень безопасности; как средний, если хотя бы по двум из ключевых компонентов наблюдается высокий уровень безопасности; как низкий, если только по одному из компонентов наблюдается высокий уровень безопасности или таковые отсутствуют.

На основе рассчитанных данных произведем оценку уровня экономической безопасности для ПАО «Башнефть» (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Уровень экономической безопасности ПАО «Башнефть»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Уровень управленческого контроля	0	0	0
Уровень финансовой безопасности	0	0	0
Уровень благонадежности контрагентов	0	0	0
Итого баллов	0	0	0
Уровень экономической безопасности	Низкий	Низкий	Низкий

Таким образом, проанализировав полученные результаты, можно сделать вывод о том, что в ПАО АНК «Башнефть» в период с 2018 г. по 2020 г. наблюдается низкий уровень экономической безопасности, следовательно, руководству необходимо проанализировать все три составляющие экономической безопасности предприятия, а именно: управленческую составляющую, уровень финансовой безопасности и благонадежность контрагентов.

Так, при анализе управленческой составляющей особое внимание необходимо уделить удельному весу управленческого персонала в общей численности персонала и доле административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия. За анализируемый период удельный вес управленческого персонала превышает пороговое значение, причем наибольшее превышение наблюдается именно в 2019 г. При анализе финансовой составляющей в 2020 году наблюдается улучшение показателей и уменьшения их количества в опасной зоне. Особое внимание необходимо уделить темпу роста прибыли, так как 2018 году он ниже, чем темп роста выручки. У ПАО АНК «Башнефть» наблюдается низкая оборачиваемость дебиторской задолженности. Согласно методике Россельхозбанка, нормативное значение для анализируемого предприятия составляет 12. Однако, в 2020 г. данный показатель ПАО АНК «Башнефть» был равен всего 4,21, что ниже порогового значения почти в 3 раза. Предприятию требуется пересмотреть политику работы с дебиторской задолженностью.

Необходимо отметить, что существует взаимосвязь между неблагонадежностью контрагентов и низкой оборачиваемостью дебиторской задолженности. Таким образом, ПАО АНК «Башнефть» должно активизировать работу с контрагентами, анализируя как их количественные, так и качественные показатели. Такой подход позволит повысить эффективность деятельности предприятия, и, следовательно, обеспечить требуемый уровень экономической безопасности.

Проведем анализ банкротства ПАО АНК «Башнефть», рассчитав зарубежную четырехфакторную модель банкротства, модель Лего, модель оценки риска

банкротства Сайфуллина и Кадыкова, модель прогнозирования банкротства Беликова-Давыдовой.

В таблице 2.20 представим зарубежную четырехфакторную модель оценки угрозы вероятности банкротства.

Таблица 2.20 – Зарубежная четырехфакторная модель угрозы банкротства

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
V9	0,08	0,23	0,04
V25	1,24	2,40	2,62
V31	0,66	1,68	1,02
V35	2,68	0,97	1,35
Y	3,34	6,27	2,25

Представим критерии для зарубежной четырехфакторной модели оценки угрозы вероятности банкротства. Если Y больше 1,425, то с 95%-ной вероятностью можно говорить о том, что в ближайший год банкротства не произойдет и с 79%-ной – не произойдет в течение 5 лет.

Так, значение Y в 2020 г. больше 1,425, поэтому с вероятностью 95% можно говорить о том, что в ближайший год банкротства не произойдет и с 79%-ной – не произойдет в течение 5 лет. В таблице 2.21 представим модель Лего.

Таблица 2.21 – Расчет модели Лего

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
A	0,42	0,57	0,58
B	0,08	0,12	-0,03
C	1,22	1,19	0,91
Z	0,00	0,88	0,15

По модели Лего при Z меньше 0,3 предприятие классифицируется как несостоятельное, с высокой степенью вероятности наступления банкротства.

Значение показателя Z меньше 0,3, то есть предприятие классифицируется как несостоятельное, с высокой степенью вероятности наступления банкротства.

В таблице 2.22 представим модель оценки риска банкротства Сайфуллина и Кадыкова.

Таблица 2.22 – Модель оценки риска банкротства Сайфуллина и Кадыкова

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,25	0,26	0,03
Коэффициент текущей ликвидности	0,97	2,09	1,28
Коэффициент оборачиваемости активов	0,83	0,83	0,67
Рентабельность продаж	0,03	0,05	0,05
Рентабельность собственного капитала	0,05	2,92	0,77
Рейтинговое число R	-0,27	3,75	1,03

Критерий оценки вероятности банкротства по Сайфуллину и Кадыкову: при полном соответствии финансовых коэффициентов их минимальным уровням (коэффициент текущей ликвидности – 2,0; коэффициент обеспеченности собственными средствами – не менее 0,1 т.д.), рейтинговое число будет не менее единицы, то есть финансовое состояние предприятия оценивается как удовлетворительное.

Таким образом, рейтинговое число R на конец анализируемого периода больше 1, что свидетельствует об удовлетворительном финансовом состоянии предприятия, вероятность банкротства невысока.

В таблице 2.23 представим модель прогнозирования банкротства Беликова-Давыдовой.

Таблица 2.23 – Модель прогнозирования банкротства Беликова-Давыдовой

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
K1	0,06	0,38	0,24
K2	0,14	0,14	-0,07
K3	0,44	1,15	0,69
K4	0,20	0,10	-0,06
Z	0,76	3,46	1,95

Интерпретировать результаты проведенного анализа банкротства нужно следующим образом:

- при полученном значении менее 0 – риски стать банкротом у компании максимальны (90-100%);
- если значение составило от 0 до 0,18, то это говорит о высоком риске банкротства (60-80%);
- если значение находится в диапазоне от 0,18 до 0,32, то риски обанкротиться средние (35-50%);
- при высоких значениях коэффициента более 0,42 риски минимальны (до 10%).

Итак, значение Z больше 0, что означает, что риск банкротства ПАО АНК «Башнефть» низкий.

Таким образом, из четырех проанализированных моделей оценки вероятности банкротства только по одной модели предприятие ПАО АНК «Башнефть» имеет высокую вероятность банкротства, а по остальным прогнозируется низкая вероятность банкротства.

Исходя из этого, можно говорить о том, что на текущий период организация имеет неустойчивое финансовое состояние. Риск наступления банкротства низкий.

В рамках дальнейшего анализа в третьей главе представлены мероприятия с угрозами, с которыми сталкивается ПАО АНК «Башнефть», обозначены их негативные последствия и применяемые мероприятия по управлению рисками.

Данные мероприятия направлены на ослабление отрицательных последствий возможных рисков событий.

Информация, содержащаяся в таблице, позволяет сделать вывод, что отрицательные последствия некоторых видов экономических рисков ПАО АНК «Башнефть» в большей степени могут быть снижены с помощью превентивных мер, осуществляемых предприятием. Так, высокая возможность снижения отрицательных последствий рисков имеется в области кредитного риска (риск несвоевременной или неполной оплаты задолженности со стороны контрагентов в связи со снижением их платежеспособности) и стратегического риска, обусловленного внутренними факторами.

При этом, если для предотвращения или снижения отрицательных последствий реализации стратегического риска ПАО АНК «Башнефть» применяются своевременные мероприятия (например, проведение SWOT-анализа, соизмерение возможных последствий управленческих решений с величиной принимаемого совокупного риска и др.), то для управления кредитным риском превентивные мероприятия не выявлены.

#### Выводы по разделу два

Проведенный анализ подчеркивает особую необходимость в совершенствовании подходов к управлению рисками экономической безопасности, особенно в области кредитных рисков, с которыми сталкивается ПАО АНК «Башнефть» при реализации произведенной продукции с отсрочкой платежа. При несвоевременной или неполной оплате контрагентами продукции предприятия увеличивается дебиторская задолженность компании, снижается оборачиваемость активов, что ухудшает способность предприятия выполнять свои обязательства. Несмотря на отсутствие применения мероприятий для недопущения обозначенных отрицательных последствий, управление данным риском возможно с помощью исследования каждого контрагента-дистрибьютора



на предмет его финансовой устойчивости и платежеспособности и установления предельно допустимых объемов поставки продукции с отсрочкой платежа.

Таким образом, проведенный анализ существующей системы управления рисками демонстрирует, что несмотря на стремление ПАО АНК «Башнефть» внедрять те или иные элементы риск-менеджмента, уровень развития системы управления рисками, находится на начальной стадии.

Выявлено, что, несмотря на высокую возможность нивелирования отрицательных последствий риска неполной или несвоевременной оплаты произведенной продукции при поставке ее дистрибьюторам с отсрочкой платежа, ПАО АНК «Башнефть» не разработан и не внедрен комплекс мероприятий для осуществления данных функций. Данное обстоятельство свидетельствует о необходимости совершенствования подходов к управлению такими рисками. В противном случае увеличивается угроза снижения оборачиваемости активов в связи с ростом проблемной дебиторской задолженности, что негативным образом сказывается на устойчивости и эффективности компании.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»

#### 3.1 Разработка программы мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности предприятия

Для снижения возможных угроз экономической безопасности предприятия предлагается применение двух направлений:

- снижение угроз экономической безопасности предприятия путем совершенствования системы управления дебиторской задолженностью;
- разработка механизма противодействия угрозам экономической безопасности организации.

При проведении анализа динамики дебиторской задолженности ПАО АНК «Башнефть» за 2018 – 2020 гг. выяснили, что в 2019 г. по сравнению с 2018 г. дебиторская задолженность увеличилась на 29,3 %; в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сумма дебиторской задолженности снизилась на 19,5 %.

Если рассматривать динамику дебиторской задолженности в 2020 г. по сравнению с 2018 г., то за три года сумма дебиторской задолженности увеличилась на 5,3 %. Такое изменение не является критичным для обеспечения нормального уровня экономической безопасности предприятия.

В 2020 г. по сравнению с 2018 г. доля дебиторской задолженности в стоимости оборотных активов увеличилась на 13% и составила 74,3%, за счет увеличения долгосрочной дебиторской задолженности на 1822,7% в связи с заключением новых договоров или иных соглашений.

Однако необходимо разработать мероприятия для оптимизации управления дебиторской задолженностью, чтобы в дальнейшем минимизировать вероятности роста дебиторской задолженности.

Для совершенствования управления дебиторской задолженностью ПАО АНК «Башнефть» предлагается разработать алгоритм совершенствования управления дебиторской задолженностью, показанный на рисунке 3.1.

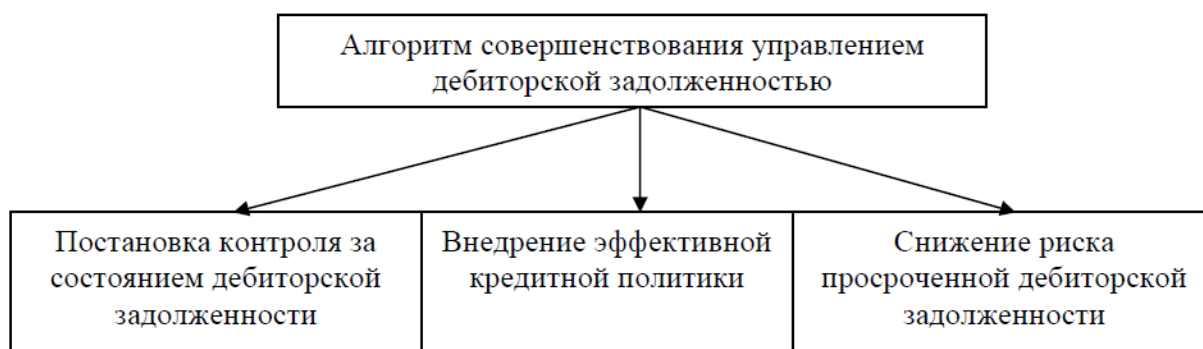


Рисунок 3.1 – Алгоритм совершенствования управления дебиторской задолженностью ПАО АНК «Башнефть»

Кроме того, пропишем методы снижения дебиторской задолженности.

Методы снижения дебиторской задолженности включают:

- учет данных о компаниях имеющих задолженность;
- внедрение критического срока оплаты;
- разработка порядка соотнесения поступивших платежей с выставленными счетами;
- внедрение реестра старения дебиторской задолженности;
- дифференцировать условия коммерческого кредита, разработка системы скидок.

Для расширения получаемой информации о дебиторской задолженности необходимо учитывать данные о компаниях, имеющих задолженность перед дебитором ПАО АНК «Башнефть».

На первом этапе формирования кредитной политики компании рекомендуется провести качественный и количественный анализ покупателей и заказчиков. Полученные данные позволяют ранжировать покупателей по определенным группам риска.

В качестве критериев ранжирования следует выбрать:

- 1) существующий, текущий объем поставок покупателю;
- 2) доля просроченной задолженности в общем объеме поставок, характер задолженности, периодичность возникновения просрочки;

- 3) положение покупателя на рынке, престиж и известность;
- 4) уровень кредитного рейтинга контрагента;
- 5) срок сотрудничества с заказчиком.

По каждому из параметров проставляются баллы, и компания-покупатель попадает в ту или иную группу риска. По каждой группе покупателей определяются конкретные условия расчетов, максимальный объем поставок, максимальный срок предоставления кредита, условия договора и меры по дальнейшему взысканию просроченной задолженности (если такое происходит), а также способы возврата и реакция на задолженность.

Некоторые из компаний могут составлять исключения и попадать в ту или иную группу по решению руководства, а не согласно полученным баллам. Очень важно оперативно перемещать компанию-заказчика из одной группы риска в другую при улучшении или ухудшении условий сотрудничества. Компания-заказчик должна быть оповещена о том, при выполнении каких требований, зависящих от нее, предприятие готово предоставить более выгодные условия взаимодействия.

При этом, внутренний контроль является одним из важнейших элементов управления организацией. Он обеспечивает не только сохранность активов предприятия, но и качество учета, достоверность бухгалтерской отчетности.

Универсальных методов контроля над дебиторской задолженностью не существует. Каждое предприятие обладает отраслевыми особенностями, также многое зависит от деятельности предприятия, его размеров, клиентов, конкуренции и прочих факторов.

Задачи внутрихозяйственного контроля применительно к управлению дебиторской задолженностью заключаются в подтверждении достоверности информации о величине, изменении, динамике дебиторской задолженности. Также внутренний контроль состоит в выявлении отклонений фактических показателей дебиторской задолженности от запланированных и факторов, повлиявших на данные отклонения.

Для оценки наличия контроля над дебиторской задолженностью и выполнения контрольных функций в компании необходимо проанализировать факторы, которые могут влиять на работу с дебиторской задолженностью. Одним из таких факторов является правильность оформления договоров на поставку продукции, товаров, выполнение работ или оказание услуг.

Также необходимо оценить процедуры контроля над своевременным погашением задолженности дебиторов и правильностью отражения поступивших в погашение задолженности сумм в бухгалтерском учете. То есть необходимо выяснить, осуществляется ли периодическая сверка расчетов с дебиторами, инвентаризация дебиторской задолженности, проверка регистров бухгалтерского учета поступлений денежных средств. Для этого выборочно проверяются документы, подтверждающие проведение инвентаризации дебиторской задолженности, акты сверки расчетов с дебиторами, сверяются первичные документы на поступление денежных средств с данными аналитического учета дебиторской задолженности. На этом этапе выясняют за кем закреплены функции по проверке контрагентов на их добросовестность, что в настоящее время является очень востребованным на всех уровнях компаний.

Следующей рекомендацией по совершенствованию контроля является установление допустимого размера дебиторской задолженности, который может выражаться как в абсолютных величинах, так и в процентах по отношению к выручке с целью усиления контроля над дебиторской задолженностью в случае значительного превышения допустимого размера. Несмотря на это, в организации все же могут появляться безнадежные долги. Работа по предотвращению возникновения просроченных и безнадежных ко взысканию долгов покупателей начинается с оценки надежности клиентов перед заключением договора. Для такой оценки необходимо не только проанализировать бухгалтерскую отчетность клиента, важно получить информацию об участии будущего дебитора в судебных процессах, налоговых спорах, проверить полномочия должностных лиц,

подписывающих юридические документы, а также провести другие необходимые проверки.

Следующим направлением оптимизации дебиторской задолженности является разработка мероприятий по уменьшению и своевременному взысканию просроченной дебиторской задолженности. Исходя из этого, необходимо определить факторы, которые оказывают влияние на величину дебиторской задолженности компании. Одним из основных факторов, влияющих на величину дебиторской задолженности, являются условия расчетов с контрагентами, заключающиеся в увеличении сроков оплаты, снижении требований по оценке надежности дебиторов, которые ведут к росту дебиторской задолженности.

Поэтому предлагаем ПАО АНК «Башнефть» создавать и ежемесячно обновлять управленческий отчет, в котором будут отражены контрагенты организации и срок просрочки оплаты их задолженности. Цвет в отчете необходим для индикации, на что обращать внимание на самые просроченные долги. Рекомендуем данную форму отчета разработать в программе «1С. Предприятие». Для этого в товарной накладной потребуются добавить новый реквизит «Срок оплаты». Данный отчет поможет отслеживать дебиторов, не исполняющих свои обязанности, и в дальнейшем принимать меры по взысканию долгов.

После того, как были выявлены суммы сомнительной дебиторской задолженности и задолженности, по которой истек срок исковой давности, необходимо принимать меры по их взысканию.

В общем виде, схема по взысканию дебиторской задолженности будет состоять из трех этапов:

- разработка типового договора. Это мера ретроспективного характера, направленная на защиту интересов организации в договорных отношениях с заказчиком;
- досудебные переговоры. Во время данного этапа осуществляется урегулирование спорных моментов, заключение договоренности о способах и

сроках возврата задолженности. Параллельно происходит сбор и анализ информации о контрагенте, его имущественном и финансовом положении;

– этап правовых взаимоотношений. К данному этапу переходят в том случае, когда досудебные процедуры и переговоры не действуют на должника должным образом. Не прекращая переговоров, как правило, юристы организации подготавливают иск о возврате задолженности для передачи в суд.

Следующим этапом формирования кредитной политики компании является составление договора.

Для каждой из групп риска покупателей прописываются различные условия договора, касающиеся процента предоплаты поставки, размера штрафных санкций за нарушение условий договора (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Условия договоров на продажу товаров в зависимости от группы риска компании-покупателя

№	Признаки группы	Условия договора
1	Высокий оборот продаж Длительное сотрудничество Аккуратное исполнение обязательств Высокий кредитный рейтинг	Покупка без предоплаты Возможность предоставления отсрочки платежа Стандартные размеры штрафных санкций Высокий лимит кредитования
2	Высокий оборот продаж Длительное сотрудничество Исполнение обязательств после напоминания Высокий кредитный рейтинг	Покупка без предоплаты Возможность предоставления отсрочки платежа Стандартные размеры штрафных санкций
3	Средний оборот продаж Редкая просрочка задолженности Средний кредитный рейтинг	Предоплата от 10 до 20% Предоставление отсрочки платежа
4	Средний оборот продаж Частая просрочка задолженности Низкий кредитный рейтинг	Предоплата до 45% Платеж без отсрочки Дополнительные штрафные санкции
5	Низкий оборот продаж Частая просрочка задолженности Очень низкий кредитный рейтинг	Предоплата от 45 до 60% Платеж без отсрочки, по срокам, указанным в договоре Дополнительные штрафные санкции

Штрафные санкции, могут включать в себя начисление пени за каждый день просрочки в размере 0,1% согласно договору поставки и применению системы штрафов в виде наценки за нарушение финансовой дисциплины по итогу квартала.

Таким образом, в целях оптимизации применения штрафных санкций организации необходимо проводить комплекс мероприятий, которые необходимы для установления платежеспособности будущего контрагента. То есть на этапе заключения договора с контрагентом предприятие проводит комплекс мероприятий, необходимых для установления надежности и платежеспособности потенциального контрагента.

Предложим механизм противодействия угрозам экономической безопасности организации.

Противодействие угрозам экономической безопасности организации на основе проектного подхода требует целенаправленного распределения имеющихся ресурсов для повышения экономической безопасности.

Разработаем механизм противодействия угрозам экономической безопасности организации на основе взаимосвязанных процедур, направленных на реализацию мероприятий по основным составляющим экономической безопасности.

Основные этапы:

- 1) определение отклонения фактического уровня экономической безопасности от целевого;
- 2) выявление угроз экономической безопасности;
- 3) расчет сценарных вариантов соотношения – высокий бюджет, короткий период; средний бюджет, средний период; низкий бюджет, длинный период. Для определения необходимого количества ресурсов и возможности оптимизации их распределения, необходимо определить: какие риски несет организация при недостижении целевого уровня экономической безопасности. Исходя из этой оценки, можно планировать бюджет на мероприятия по обеспечению экономической безопасности. Временные показатели рассчитываются на основе



вероятности наступления угрозы. В зависимости от объемов финансирования проекта возможны три сценария распределения финансов и ресурсов в системе мероприятий по противодействию угрозам экономической безопасности;

4) составление плана мероприятий – график Ганта на три периода (короткий, средний, длинный).

5) решение задачи оптимизации;

6) выделение угроз экономической безопасности в соответствии с основными детерминантами.

Рассмотрим содержание основных элементов механизма управления проектом «Экономическая безопасность организации».

Объектом управления выступает экономическая система организации, подверженная внешним и внутренним угрозам экономической безопасности.

Очевидно, что любая экономическая система должна стремиться к состоянию отсутствия угроз для экономической системы, то есть оптимальному уровню экономической безопасности организации. Данным тезисом и обуславливается целевая составляющая механизма управления проектом.

В качестве субъекта механизма управления проектом рассматривается система экономической безопасности организации. При применении проектного подхода к обеспечению экономической безопасности в качестве системы выступает проект «Экономическая безопасность организации».

По сути, субъектом механизма управления проектом выступает проектная команда, включающая в себя специалистов, экспертов и сотрудников организации, обладающих соответствующей компетенцией для принятия управленческих решений в сфере обеспечения экономической безопасности организации.

Рассматривая структура механизма: следует отметить, что каждому проекту соответствуют определенные обязательные процедуры, направленные на достижение определенных промежуточных целей. Целевая функция данного

проекта – обеспечение экономической безопасности – также может быть подвергнута декомпозиции на определенные составляющие.

Работа проектной команды включает в себя шесть основных этапов:

1) определение уровня экономической безопасности организации. Для этого, в начале проекта, на основе международного и отечественного опыта исследований ведущих экономистов с учетом общемировых тенденций и средних значений показателей по отрасли, разрабатываются пороговые значения детерминантов в системе экономической безопасности организации на микро-, мезо- и макроуровнях. Далее необходимо рассчитать фактические значения показателей угроз в соответствии с ключевыми детерминантами и сравнить их с оптимальными. При значительных отклонениях фактических показателей от оптимальных возможно установить некоторые промежуточные целевые значения. Достижение промежуточных результатов необходимо для вывода конкретных показателей из критического уровня и поддержания стабильного функционирования организации;

2) анализ угроз экономической безопасности организации. На данном этапе команда анализирует весь спектр потенциальных угроз организации и проводит их ранжирование на основе вероятности их реализации, потенциального ущерба и момента наступления. В соответствии с предложенным подходом выявления и ранжирования угроз появляется возможность реагировать, в первую очередь, на наиболее опасные угрозы в пределах имеющихся у организации ресурсов;

3) планирование проекта. На данном этапе в соответствии с ключевыми принципами проектного подхода командой проводится расчет сценарных вариантов распределения ресурсов и времени на противодействие угрозам и повышение уровня экономической безопасности организации. С учетом разностороннего характера возникающих угроз экономической безопасности организации и выработки соответствующего плана мероприятий для достижения целевых и оптимальных значений показателей в условиях ограниченного бюджета и времени применим методы теоретико-множественного анализа;

4) реализация мер противодействия. Команда формирует план мероприятий, исходя из выделенного бюджета и плана проекта. Для этого на графике Ганта распределяются все мероприятия. Формирование плана мероприятий осуществляется на основе анализа потенциальных угроз и выработке управленческих решений, направленных на противодействие данной угрозе и улучшение ключевых показателей, характеризующих состояние защищенности организации в разрезе ключевых детерминантов экономической безопасности;

5) контроль стадий. Командой решается задача оптимизации финансовых и временных ресурсов на основе метода критических цепочек. Все мероприятия при помощи соответствующих назначений обеспечиваются необходимыми ресурсами и реализуются оптимальным образом, исключая задержки и простои. Следует отметить, что мероприятия по противодействию угрозам реализуются не поочередно, а параллельно, в разрезе ключевых детерминантов при наличии свободных ресурсов, что обеспечивает максимальную эффективность используемых ресурсов. На данном этапе крайне важен четкий контроль стадий и их границ, так как от них зависят назначения ресурсов (исполнителей, оборудования и материальных запасов) как на последующие мероприятия для противодействия той же угрозе, так и на параллельные мероприятия для противодействия другим угрозам;

б) мониторинг механизма. На данном завершающем этапе механизма управления проектом команда подводит итоги реализации всех мероприятий, проводит оценку достижения целевых показателей в разрезе ключевых детерминантов экономической безопасности организации и определяет перечень потенциальных угроз на следующий период.

При успешном достижении всех целевых показателей проект считается успешно завершенным и закрывается, а система обеспечения экономической безопасности организации переходит в состояние процессной деятельности и реализуется в традиционной форме.

Если же в процессе мониторинга проекта доказано, что достичь требуемого уровня экономической безопасности организации не удалось, например, ввиду недостаточного бюджета на предыдущий период, проект продолжает свою деятельность в соответствии со сценарным распределением бюджета и времени.

В таком случае реализуются те мероприятия, которые не были профинансированы за счет бюджета на предыдущий период функционирования проекта.

Таким образом, предложенный механизм управления проектом «Экономическая безопасность организации» позволяет охватить все ее составляющие и осуществить их реализацию на принципах проектного подхода.

При выявлении угроз экономической безопасности организации акцент делается на времени наступления, потенциальном ущербе и вероятности; планирование осуществляется на сценарных соотношениях бюджета и времени, выделяемых на мероприятия; порядок реализации мероприятий строится на методе критического пути. Использование преимуществ проектного подхода направлено на повышение экономической безопасности организации.

С учетом выделенных угроз по уровням обеспечения экономической безопасности сформируем план мероприятий, необходимых для противодействия.

Полученные результаты представим в таблицах 3.2-3.4.

Таблица 3.2 – Мероприятия по противодействию угрозам экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» на микроуровне

Показатель	Угроза экономической безопасности	Мероприятия
Коэффициент текущей ликвидности	несвоевременное выполнение финансовых обязательств; снижение рентабельности продаж	обеспечение необходимого уровня платежеспособности; снижение себестоимости продукции
Коэффициент общей платежеспособности		
Рентабельность продаж, %		

Окончание таблицы 3.2

Показатель	Угроза экономической безопасности	Мероприятия
Коэффициент износа основных фондов	снижение эффективности производства; снижение качества продукции	капитальные вложения в основные фонды
Фондоотдача, руб./руб.		
Темп роста среднегодовой стоимости основных средств, %		
Темп роста необходимых расходов на защиту информации, %	получение ущерба вследствие утечки информации; снижение конкурентоспособности	повышение расходов на защиту информации
Коэффициент информационной вооруженности, %		
Коэффициент защиты информации, %		
Темп роста уровня средней заработной платы, %	снижение эффективности производства; снижение качества продукции; несвоевременное выполнение обязательств; снижение конкурентоспособности	повышение расходов на заработную плату; повышение расходов на образование
Текучесть кадров, %		
Доля сотрудников с высшим образованием, %		
Уровень обеспеченности ресурсами организации, %	снижение эффективности производства; снижение качества продукции; несвоевременное выполнение обязательств; снижение конкурентоспособности	повышение расходов на ресурсное обеспечение; повышение расходов на образование
Темп роста материалоотдачи, %		
Темп роста рентабельности персонала, %		

Таблица 3.3 – Мероприятия по противодействию угрозам экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» на мезоуровне

Показатель	Угроза экономической безопасности	Мероприятия
Отношение рентабельности продаж к средней рентабельности по отрасли, % (6,7%)	снижение конкурентоспособности снижение темпов роста производства	снижение себестоимости продукции увеличение объемов производства привлечение инвестиций
Темп роста доли организации в отрасли, %		
Темп роста инвестиций в разработку месторождений, %		
Темп роста покрытия местного рынка, %	снижение конкурентоспособности снижение темпов роста производства	рост продаж по существующим каналам сбыта
Темп роста продаж региональным клиентам, %		
Темп роста продаж зарубежным клиентам, %		

Таблица 3.4 – Мероприятия по противодействию угрозам экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» на макроуровне

Показатель	Угроза экономической безопасности	Мероприятия
Темп роста экспорта нефти и газа, %	Снижение конкурентоспособности, снижение темпов роста производства	Увеличение масштабов производства
Темп роста инвестиций в производство, %		Привлечение инвестиций
Темп роста цены на продукцию, %		Снижение себестоимости продукции

Окончание таблицы 3.4

Показатель	Угроза экономической безопасности	Мероприятия
Уровень инфляции за год, %	Снижение выручки от продаж; снижение рентабельности продаж	Рост продаж по существующим каналам Снижение себестоимости продукции
Темп роста среднегодового курса рубля к доллару, %		
Индекс потребительских цен, %		
Отношение средней заработной платы по организации к средней заработной плате по отрасли, раз	Снижение обеспеченности организации кадровыми ресурсами	Повышение расходов на заработную плату
Уровень занятости по РФ, %		
Текучесть кадров по отрасли, %		

Объединим в общие блоки угрозы и мероприятия для дальнейшей детализации плана мероприятий и выделения работ. Полученные результаты представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Мероприятия по противодействию угрозам экономической ПАО АНК «Башнефть» безопасности ПАО АНК «Башнефть»

Угроза	Мероприятия
По лучение ущерба вследствие утечки информации	Повышение расходов на защиту информации

Продолжение таблицы 3.5

Угроза	Мероприятия
Снижение конкурентоспособности	Повышение расходов на защиту информации Повышение расходов на образование Повышение расходов на рекламу Рост продаж по существующим каналам сбыта Увеличение объемов производства Снижение себестоимости продукции Привлечение инвестиций
Снижение выручки от продаж	Рост продаж по существующим каналам сбыта Снижение себестоимости продукции сбыта
Снижение рентабельности продаж	Снижение себестоимости продукции Повышение расходов на рекламу Диверсификация каналов сбыта Увеличение объемов производства Рост продаж по существующим каналам сбыта
Снижение темпов роста производства	Капитальные вложения в основные фонды Рост продаж по существующим каналам сбыта Снижение себестоимости продукции Увеличение масштабов производства Привлечение инвестиций
Не своевременное выполнение финансовых обязательств	Обеспечение необходимого уровня платежеспособности
Не своевременное выполнение обязательств	Повышение расходов на заработную плату; Повышение расходов на образование
Снижение эффективности производства	Капитальные вложения в основные фонды Повышение расходов на заработную плату; Повышение расходов на образование



### Окончание таблицы 3.5

Угроза	Мероприятия
Снижение обеспеченности организации кадровыми ресурсами	Повышение расходов на заработную плату
Потеря рынков сбыта	Диверсификация рынков сбыта
Снижение доступности кредитных ресурсов	Повышение расходов на НИОКР Капитальные вложения в основные фонды
Штрафные санкции за нарушение законодательства и расходы на устранение нанесенного ущерба	Мониторинг законодательства, Капитальные вложения в инфраструктуру
Снижение качества продукции	Капитальные вложения в основные фонды Повышение расходов на заработную плату; Повышение расходов на образование

Предложенный механизм противодействия угрозам экономической безопасности организации позволяет максимально эффективно использовать финансовые и временные ресурсы организации на основе сценарного метода, исходя из текущего уровня экономической безопасности, а также повысить эффективность управления персоналом за счет применения метода критического пути, использования буферных зон и устранения негативных аспектов традиционного управления.

### 3.2 Эффективность мероприятий по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия

Введение на предприятии каких-либо новых разработок всегда направлено на получение конкретного эффекта.

Эффект от реализации разработанных мероприятий может быть как положительным, так и отрицательным. Необходимо понимать, насколько целесообразной и полезной является программа мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности. Также важным моментом является то, насколько оправданно это будет в плане затрат.

Поскольку основными угрозами экономической безопасности в ПАО АНК «Башнефть» являются высокий уровень дебиторской задолженности и неэффективная кредитная политика, большая часть мероприятий по устранению угроз экономической безопасности была направлена на их снижение.

В статье Головченко В.К. представлена разработка направлений повышения эффективности управления дебиторской задолженностью, в результате которого произошло снижение дебиторской задолженности на 9,2%. В рамках приближенной оценки мы можем предположить, что внедрение предложенных мероприятий приведет к снижению дебиторской задолженности.

Для этого проведем расчет ожидаемого эффекта от предложенных мероприятий. Результаты расчета представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Оценка ожидаемого эффекта увеличения платежеспособности от погашения дебиторской задолженности ПАО АНК «Башнефть»

Показатели	На 2020 г.	На 2021 г. с учетом внедрения мероприятий
Дебиторская задолженность, млн руб.	162585,7	147953,0
Оборачиваемость дебиторской задолженности (коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности), оборотов	156,2	142,1
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	2,3	2,1
Высвобождение денежных средств за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, млн руб.	14632,7	

Представлена разработка направлений повышения эффективности управления дебиторской задолженностью, в результате которого произошло снижение дебиторской задолженности на 9,2,% (денежные потоки от погашения существующей задолженности предприятия сократились с 162585,7 млн руб. до 147953,0 млн руб.).

В результате расчета показателей оборачиваемости дебиторской задолженности установили, что дебиторская задолженность ПАО АНК «Башнефть» стала обращаться быстрее, а именно с 2,3 дней до 2,1 дней.

Таким образом, предложенные меры направлены на решение стратегических вопросов управления дебиторской задолженностью в ПАО АНК «Башнефть», а именно:

– в результате постановки эффективной кредитной политики и ужесточения контроля за состоянием дебиторской задолженности, ПАО АНК «Башнефть», сможет сократить дебиторскую задолженность на 9,2 %, а оборачиваемость дебиторской задолженности сократится с 2,3 дней до 2,1 дней.

– в результате применения факторинга произойдет итоговое увеличение объема выручки, а соответственно положительным образом повлияет на абсолютные и относительные показатели деятельности компании.

Реализация на практике данных мер позволит сделать характер управления дебиторской задолженностью целенаправленной и системной.

Далее был проведен расчет ожидаемых показателей ликвидности в результате примененных мероприятий. Результаты расчета представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Коэффициенты ликвидности ПАО АНК «Башнефть»

Показатели	Значение		Изменение
	2020 г.	2021 г. – прогноз	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,16	0,31	193,75

Окончание таблицы 3.7

Показатели	Значение		Изменение
	2020 г.	2021 г. – прогноз	
Коэффициент срочной ликвидности	1,52	1,59	104,61
Коэффициент текущей ликвидности	1,80	2,1	116,7

Таким образом, в ПАО АНК «Башнефть» выявлены следующие проблемы управления дебиторской задолженностью: отсутствие контроля за состоянием дебиторской задолженности и отсутствие эффективной кредитной политики организации.

На первом этапе формирования кредитной политики компании рекомендуется провести качественный и количественный анализ покупателей и заказчиков.

В качестве критериев ранжирования следует выбрать существующий, текущий объем поставок покупателю, долю просроченной задолженности в общем объеме поставок, характер задолженности, периодичность возникновения просрочки, положение покупателя на рынке, престиж и известность, уровень кредитного рейтинга контрагента, срок сотрудничества с заказчиком. По каждому из параметров проставить баллы, и определить по каждой компании-покупателю ту или иную группу риска. По каждой группе покупателей определять конкретные условия расчетов, максимальный объем поставок, максимальный срок предоставления кредита, условия договора и меры по дальнейшему взысканию просроченной задолженности (если такое происходит), а также способы возврата и реакция на задолженность.

Следующей рекомендацией по совершенствованию контроля является установление допустимого размера дебиторской задолженности, который может выражаться как в абсолютных величинах, так и в процентах по отношению к

выручке с целью усиления контроля над дебиторской задолженностью в случае значительного превышения допустимого размера.

Следующим направлением оптимизации дебиторской задолженности является разработка мероприятий по уменьшению и своевременному взысканию просроченной дебиторской задолженности.

В общем виде, схема по взысканию дебиторской задолженности будет состоять из трех этапов: разработка типового договора. Это мера ретроспективного характера, направленная на защиту интересов организации в договорных отношениях с заказчиком; досудебные переговоры. Во время данного этапа осуществляется урегулирование спорных моментов, заключение договоренности о способах и сроках возврата задолженности.

Параллельно происходит сбор и анализ информации о контрагенте, его имущественном и финансовом положении; этап правовых взаимоотношений. К данному этапу переходят в том случае, когда досудебные процедуры и переговоры не действуют на должника должным образом. Не прекращая переговоров, как правило, юристы организации подготавливают иск о возврате задолженности для передачи в суд.

Кроме того, предусмотренные штрафные санкции, могут включать в себя начисление пени за каждый день просрочки в размере 0,1% согласно договору поставки и применению системы штрафов в виде наценки за нарушение финансовой дисциплины по итогу квартала.

### Выводы по разделу три

Предложенные меры направлены на решение стратегических вопросов управления дебиторской задолженностью в ПАО АНК «Башнефть», а именно: в результате постановки эффективной кредитной политики и ужесточения контроля за состоянием дебиторской задолженности, ПАО АНК «Башнефть», сможет сократить дебиторскую задолженность на 20 процентов, а оборачиваемость

дебиторской задолженности в прогнозном году сократится со 62 дней до 48 дней; в результате применения факторинга произойдет итоговое увеличение объема выручки, а соответственно положительным образом повлияет на абсолютные и относительные показатели деятельности компании.

Реализация на практике данных мер позволит сделать характер управления дебиторской задолженностью целенаправленный и системной, а соответственно повысит уровень экономической безопасности предприятия.

Для решения многих значимых проблем данной организации было предложено создание службы экономической безопасности, в задачи которой вошла реализация комплекса мер по преодолению или недопущению возникновения угроз экономической безопасности.

Создание службы экономической безопасности на предприятии, позволит ему оперативно реагировать на возникающие проблемы, прогнозировать состояние самой организации, проводить мониторинг своего финансового состояния и контрагентов, быть более гибкими и подстраиваться под условия рыночных отношений, а иногда и самим диктовать условия торговых отношений. Помимо всего прочего это благотворно отразится на экономике региона и страны, за счет увеличения конкуренции в условиях рыночной экономики, а так же за счет налоговых отчислений в регионах и в целом по стране.

Обучение персонала и повышение компетентности сотрудников высшего звена при помощи предложенных методов, включающих тренинги принятия решений в конкретных проблемных ситуациях, помогут снизить риски возникновения убытков в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам выполненной работы можно сделать вывод о достижении цели выпускной квалификационной работы. Проведен анализ угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» и предложены меры по их нейтрализации, благодаря достижению следующих задач:

- 1) раскрыты теоретические аспекты экономической безопасности предприятия;
- 2) проведен анализ угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть»;
- 3) предложены мероприятия по нейтрализации угроз ПАО АНК «Башнефть».

Экономическую безопасность предприятия можно охарактеризовать как состояние, когда создаются условия для эффективного использования ресурсов и существуют мероприятия по предупреждению и устранению внутренних и внешних угроз и обеспечивается устойчивое развитие и конкурентные преимущества.

В ходе исследования был изучен и обобщен опыт исследований в области экономической безопасности и проведен анализ составляющих показателей оценки уровня экономической безопасности предприятий.

Комплекс необходимых мер по предотвращению опасности, соответствующих масштабу и характеру угроз, зависит от точной идентификации угроз, правильного выбора измерителей их проявления и действий.

Таким образом выявлена необходимость постоянного мониторинга угроз экономической безопасности предприятия, который представляет из себя постоянную диагностику его состояния по системе показателей, учитывающих специфические отраслевые особенности, наиболее характерных для данного предприятия и имеющих для последнего важное стратегическое значение с целью предотвращения внутренних и внешних угроз экономической безопасности и принятия необходимых мер защиты и противодействия.

В связи с тем, что структурированный подход к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия подразумевает под собой, необходимость учитывать все реальные условия его деятельности, а сам механизм должен иметь четко очерченные элементы, схему их действия и взаимодействия, предложена концепция формирования механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, которая должна быть организована учитывая уникальность и специфику субъекта:

1) изучение отраслевых особенностей данного сектора рынка и основных показателей деятельности предприятия;

2) анализ внешних и внутренних угроз экономической безопасности предприятия и изучение информации о возможности возникновения кризисных ситуаций и формирование мер по их устранению;

3) анализ существующих информационно-технических, интеллектуальных, экономических, правовых, силовых и неформальных ресурсов по обеспечению защиты;

4) моделирование нового механизма обеспечения экономической безопасности предприятия: разработка плана устранения выявленных во время проверки недостатков, подготовка предложений по модернизации существующей системы, расчет всех видов ресурсов, планирование расширения ресурсов;

5) согласование механизма обеспечения экономической безопасности и бюджета на его содержание с руководителем;

6) контроль над функционированием созданного механизма обеспечения экономической безопасности предприятия;

7) оценка эффективности работы созданного механизма;

8) коррекция и модернизация механизма обеспечения экономической безопасности предприятия.

Для обеспечения экономической безопасности предприятия необходимо создать надежную систему безопасности предприятия, в которой будут отражены основные стратегические направления деятельности предприятия, для



достижения поставленных целей, с минимально возможными убытками и с четко прописанной схемой уменьшения рисков ситуаций. Однако прежде, чем выработать стратегию, строить планы возможных действий по обеспечению экономической безопасности, необходимо проанализировать ситуацию, в которой на данный момент находится предприятие, составить прогноз развития при существующих условиях.

Для снижения возможных угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» предложено применение двух направлений:

- снижение угроз экономической безопасности предприятия путем совершенствования системы управления дебиторской задолженностью;
- разработка механизма противодействия угрозам экономической безопасности организации.

В результате постановки эффективной кредитной политики и ужесточения контроля за состоянием дебиторской задолженности, ПАО АНК «Башнефть», сможет сократить дебиторскую задолженность на 9,2 %, а оборачиваемость дебиторской задолженности сократится с 2,3 дней до 2,1 дней.

В результате применения факторинга произойдет итоговое увеличение объема выручки, а соответственно положительным образом повлияет на абсолютные и относительные показатели деятельности компании.

Реализация на практике данных мер позволит сделать характер управления дебиторской задолженностью целенаправленной и системной.

Предложенный механизм противодействия угрозам экономической безопасности организации позволит максимально эффективно использовать финансовые и временные ресурсы организации на основе сценарного метода, исходя из текущего уровня экономической безопасности, а также повысить эффективность управления персоналом за счет применения метода критического пути, использования буферных зон и устранения негативных аспектов традиционного управления.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 года № 208 // Российская газета. – 2017.
- 2 Авдийский, В.И. Финансово-экономическая безопасность экономических агентов / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных, В.Е. Лихтенштейн, Г.В. Росс, К.И. Солодовникова // Вестник Финансового университета. – 2015. – № 5. – С. 40–50.
- 3 Асаул, А.Н. Исследование и повышение экономической безопасности предприятия / А.Н. Асаул, Е.А. Владимирский / под ред. заслуженного строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО ИПЭВ, 2015. – 280 с.
- 4 Бабаскин, С.Я. Экономическая безопасность предприятия / С.Я. Бабаскин. – М.: Дело, 2017. – 240 с.
- 5 Балабанов, И.Т. Исследование экономического и финансового риска предприятия / И.Т. Балабанов. – М.: Юрайт, 2017. – 392 с.
- 6 Бендиков, М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2015. – 357 с.
- 7 Бернштейн, П. Риски предприятия и управление ими / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2018. – 400 с.
- 8 Богданова, Т.В. Экономическая безопасность транспортных организаций: научно-методические подходы и практика оценки / Т.В. Богданова, А.А. Капырин, Р.В. Русинов // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 4. – С. 55–59.
- 9 Брехова, Ю.В. О направлениях развития отечественной нефтяной отрасли в контексте обеспечения экономической безопасности России / Ю.В. Брехова // сборник материалов II межвузовской научной конференции под ред. Т.И. Безденежных, В.В. Шапкина. – СПб, 2015. – 157 с.

10 Буров, В.Ю. Обеспечение экономической безопасности малых предприятий как фактор, способствующий развитию инновационной деятельности / В.Ю. Буров, П.А. Кислошаев // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 3. – 2017. – С. 105–110.

11 Бусыгин, А.В. Экономическая безопасность предприятия / А.В. Бусыгин. – 3-е изд. – М.: Дело, 2017. – 640 с.

12 Бутовский, А.И. Варианты снижения финансовых рисков компаний и организаций / А.И. Бутовский. – СПб.: Дело, 2016. – 517 с.

13 Бухвальд, Е.М. Приоритеты национальной безопасности и стратегирование пространственного развития экономики Российской Федерации / Е.М. Бухвальд, О.Н. Валентик // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 3. – С. 122–137.

14 Бушуев, В.В. Цены на нефть: анализ, тенденции, прогноз / В.В. Бушуев, А.А. Конопляник, А.А. Миркин – М.: Энергия, 2016. – 109 с.

15 Валдайцев, С.В. Учет рисков бизнеса. В кн. Оценка бизнеса / С.В. Валдайцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 360 с.

16 Васин, С.М. Управление рисками в системе экономической безопасности предприятия : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: КНОРУС, 2016. – 304 с.

17 Волкова, М.Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия / М.Н. Волкова, Д.С. Иванников // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015. – № 4. – С. 144–147.

18 Врублевская, О.В. Описание базовых бизнес-процессов производственного предприятия: учеб. пособие / О.В. Врублевская. – М.: Издательство Юрайт, 2015 г. – 590 с.

19 Глазьев, Г.М. Безопасность экономическая : учеб. пособие для бакалавров / Г.М. Глазьев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 578 с.

20 Гранатуров, В.М. Экономическая безопасность предприятия / В.М. Гранатуров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 208 с.

21 Грачева, Е. Ю. Классификация экономической безопасности : учеб. пособие / Е. Ю. Грачева. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Проспект, 2015. – 110 с.

22 Грузинов, В.П. Экономическая и финансовая безопасность предприятия: учеб. пособие / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 208 с.

23 Грюендаль, Г. Рискованность предпринимательской деятельности. Управление рисками / Г. Грюендаль, Д. Воз. – М.: Дело-пресс, 2016. – 315 с.

24 Долганова, Я.А. Способы оценки показателей экономической безопасности регионов / Я.А. Долганова, М.Н. Руденко // Вестник Прикамского социального института. – 2016. – № 2 (74). – С. 27–35.

25 Емельянов, Г.В. Проблемы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации / Г.В. Емельянов, Л.А. Стрельцов // Информационное общество. – 2015. – № 1. – С. 35–47.

26 Казанцев, С.В. Модели расчета показателей защищенности страны и ее регионов / С.В. Казанцев // Регион: экономика и социология. – 2017. – №2 (94) – С. 32–51.

27 Караваева, И.В. Социальные аспекты стратегии экономической безопасности России / И.В. Караваева // Стратегия экономической безопасности России: новые ориентиры развития: сб. науч. тр. – М.: Институт экономики РАН, 2017. – С. 37–56.

28 Карпов, В.В. Теория и практика оценки экономической безопасности / под ред. В.В. Карпова, А.А. Кораблевой. – Новосибирск: изд-во ИЭ-ОПП СО РАН. – 2017. – 146 с.

29 Карпушкина, А.В. Экономическая безопасность: учебное пособие / А.В. Карпушкина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – Ч. 1. – 160 с.

30 Клейнер, Г.Б. Безопасность компании: финансовая и экономическая / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов – М.: Экономика, 2016. – 288 с.

31 Ковалев В.В. Экономическая и финансовая безопасность предприятия / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 768 с.

32 Когденко, В.Г. Основные обеспечения экономической безопасности: учеб. пособие для вузов / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 471 с.

33 Королев М.И. Снижение рисков компании / М.И. Королев. – М.: Анкил, 2016. – 832 с.

34 Лапуста, М.Г. Экономическая и финансовая безопасность предприятия / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 224 с.

35 Кротов М.И. Экономическая безопасность России: Системный подход / М.И. Кротов, В.И. Мунтиян. – СПб.: Изд-во НПК «Рост», 2016. – 336 с.

36 Лелюхин, С.Е. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности: учебник / С.Е. Лелюхин, А.М. Коротченков, У.В. Данилова. – М.: Проспект, 2016. – 336 с.

37 Львов, Ю.А. Эффективность предприятия / Ю.А. Львов. – СПб.: ГМП «Фармико», 2016. – 452 с.

38 Майстров, Л.Е. Экономическая и финансовая безопасность предприятия. – М.: Наука, 2017. – 321 с.

39 Малашихина, Н.Н. Экономическая и финансовая безопасность предприятия: учебное пособие / Н.Н. Малашихина, О.С. Белокрылова. – Ростов: Феникс, 2017. – 320 с.

40 Митяков, Е.С. Классификация индикаторов экономической безопасности / Е.С. Митяков // Стратегия экономической безопасности России: новые ориентиры развития: сб. науч. тр. – М.: Институт экономики РАН, 2017. – С. 175–178.

41 Мусатаева, М.О. Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 23. – С. 26–30.

42 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 815 с.

43 Крутиков, В.К. Экономическая безопасность. Учебно-методическое пособие / В.К. Крутиков, Т.В. Дорожкина, О.И. Костина, М.В. Якунина // Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»). – 2017. – 196 с.

44 Саламова, С.С. Теоретические подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия / Т.А. Волкова, М.Н. Волкова, Н.В. Плужникова, С.С. Саламова // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия – 2015. – №3. – С. 29–32.

45 Серебрякова, Н.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия / Н.А. Серебрякова, С.А. Волкова, Т.А. Волкова // Вестник. ВГУИТ. – 2016. – № 4. – С. 460–465.

46 Сафронов, Н.А. Предпринимательство: Учебник / под ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2015. – 584 с.

47 Финансовый менеджмент: проблемы и решения : учеб. для магистров / под ред. А.З. Бобылевой. – М.: Юрайт, 2015. – 903 с.

48 Финансовый менеджмент : учебник / под ред. Е. И. Прона. – 4–е изд., стер. – М.: КРУС, 2015. – 445 с.

49 Хайек, Ф. Экономическая и финансовая безопасность предприятия / Ф. Хайек. – Пневма, 2016. – 199 с.

50 Хохлов, Н.В. Снижение финансовых рисков : учебное пособие для вузов / Н.В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 240 с.

51 Шахов, В.В. Повышение эффективности деятельности предприятия / В.В. Шахов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 288 с.

52 Ярыгина, И.З. Финансовая безопасность предприятия. Том IX / И.З. Ярыгина. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 556 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

**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»**

Анализ угроз экономической безопасности ПАО АНК «Башнефть» и  
предложения по их нейтрализации

**АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ**  
**К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**  
**ЮУрГУ – 38.05.01.2021.301. ВКР**

Количество листов   15  

**Руководитель ВКР, к.э.н., доцент,**

\_\_\_\_\_ / В.А. Малёв /

«25» июня 2021 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ- 567**

\_\_\_\_\_ / Н.С. Мазунин /

«25» июня 2021 г.

Челябинск 2021