

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 147–160.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 147–160.

Дискуссионная статья

УДК 338.14

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.15

### Направления повышения эффективности системы экономической безопасности ПАО «НЛМК»

**Имам Абакарович Эльдаров** — Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.  
[eldarov.imam@mail.ru](mailto:eldarov.imam@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0539-0234>

**Аннотация.** Актуальность данного исследования заключается в значимой роли системы экономической безопасности для крупных хозяйствующих субъектов Российской Федерации. Это связано с нестабильностью политического положения в стране и мире, волатильностью валютных курсов и многими другими факторами, способными оказать негативное влияние на деятельности социально-экономической системы, от которой, в свою очередь, зависит социум, уровень бюджетных поступлений и т. д. Исследование имеет практический характер и направлено на разработку системы мер, способных повысить эффективность системы экономической безопасности предприятия в условиях нестабильной внешней среды. В целях обоснования актуальности проблемы автором использованы аналитические обзоры аудиторской компании Deloitte, на основании которых сделан обзор рынка черной металлургии. Для выявления слабых мест проводится анализ его финансового состояния и анализируются основные угрозы экономической безопасности исследуемого предприятия. С учетом текущих трендов разработаны методологические рекомендации для совершенствования системы обеспечения экономической безопасности ПАО «НЛМК» на основе выявленных угроз и финансовых рисков, оценивается предполагаемая экономическая эффективность предложенных рекомендаций. Материалы исследования представляют практическую ценность для бизнеса в целях совершенствования механизмов обеспечения экономической безопасности.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, механизм экономической безопасности, ПАО «НЛМК», хозяйствующий субъект, анализ, угрозы.

**Для цитирования:** Эльдаров И. А. Направления повышения эффективности системы экономической безопасности ПАО «НЛМК» / И. А. Эльдаров // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 147–160. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.15

JEL: M21

Discussion article

### Directions for improving the efficiency of the economic security system of NLMK PJSC

**Imam A. Eldarov** – Financial University, Moscow, Russia.  
[eldarov.imam@mail.ru](mailto:eldarov.imam@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0539-0234>

**Abstract.** The relevance of this study lies in the significant role of the economic security system for large economic entities of the Russian Federation. This is due to the instability of the political situation in the country and the world, the volatility of exchange rates and many other factors that can have a negative impact on the activities of the socio-economic system, on which, in turn, society depends, the level of budget revenues, etc. The research is of a practical nature and is aimed at developing a system of measures that can improve the efficiency of the enterprise's economic security system in an unstable external environment. In order to substantiate the relevance of the problem, the author uses analytical reviews of the audit company Deloitte, on the basis of which an overview of the ferrous metallurgy market is made. To identify weaknesses, an analysis of NLMK's financial condition is carried out and the main threats to the economic security of the enterprise under study are analyzed. Taking into account the current trends, methodological recommendations have been developed to improve the system of ensuring the economic security of NLMK PJSC based on the identified threats and financial risks, and the estimated economic efficiency of the proposed recommendations is evaluated. The research materials are of practical value for business in order to improve the mechanisms for ensuring economic security.

**Key words:** economic security, economic security mechanism, NLMK PJSC, economic entity, analysis, threats.

**For citation:** Eldarov I. A. Directions for improving the efficiency of the economic security system of NLMK PJSC. I. A. Eldarov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 147–160. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.15 JEL: M21

## Введение

Публичное акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат» (ПАО «НЛМК», НЛМК) — основное производственное предприятие международной Группы НЛМК, одной из наиболее эффективных металлургических компаний мира с активами в России, Евросоюзе и США.

НЛМК является предприятием полного металлургического цикла: от производства сырья для выплавки стали и чугуна до конечной продукции — плоского металлопроката с высокой добавленной стоимостью. Высококачественная металлопродукция комбината находит применение в различных стратегически важных отраслях отечественной экономики: строительстве, машиностроении, производстве труб большого диаметра и энергетического оборудования.

Статья имеет практическую направленность. Автором используются все необходимые для этого методы: наблюдение, сравнение, измерение и эксперимент. При написании работы были использованы аналитические обзоры аудиторской компании Deloitte, а также локальные нормативные документы ПАО «НЛМК».

Целью работы является разработка системы мер, способных повысить эффективность системы экономической безопасности ПАО «НЛМК» в условиях нестабильности внешней среды.

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

- обосновать актуальность исследуемой проблематики обеспечения экономической безопасности для Российских предприятий;
- проанализировать состояние экономической безопасности ПАО «НЛМК» по материалам из открытых источников;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы экономической безопасности ПАО «НЛМК», и дать оценить эффективность предложенных мер.

Решение поставленных задач реализовано в рамках основного раздела статьи — результаты исследования.

## Результаты исследования

Вопрос определения понятия «экономическая безопасность» является дискуссионным по сию

пору, хотя впервые это понятие было введено Ф. Д. Рузвельтом во время Великой Депрессии. Президент использовал его в официальных документах, переписках в вопросах, касавшихся выхода из экономического кризиса США 1930-х годов 20-го века.

В современных нормативно-правовых актах Российской Федерации понятие до сих пор не определено в отношении предприятия. В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года<sup>2</sup> экономическая безопасность рассматривается в масштабах всей страны и определяется как состояние защищенности экономики как от внешних, так и от внутренних угроз, при котором обеспечивается экономическая независимость страны, единство экономического пространства, создание условий для реализации стратегических целей государства.

Бойкова А. В. и Ганджа Н. Э. считают, что в отношении предприятия экономическую безопасность можно определить как состояние, при котором корпоративные ресурсы используются наиболее эффективно для предотвращения реализации угроз, обеспечения стабильной деятельности предприятия как в настоящем, так и в будущем [Бойкова, 2019].

В трудах В. П. Мак-Мака можно встретить определение рассматриваемого термина, согласно которому экономическая безопасность — ситуация, при которой все виды ресурсов предприятия используются наиболее эффективно для предотвращения угроз, что приводит к стабильному функционированию предприятия в текущих рыночных условиях [Мак-Мак 2003].

В таблице 1 будут представлены 10 определенных, включающие вышеперечисленные.

Таблица 1. Распространенные определения понятия «экономическая безопасность предприятия» отечественных исследователей

Авторы	Определение
А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко [Козаченко 2003]	Своевременная реакция управленческого аппарата предприятия на изменение условий внешней среды

<sup>2</sup> О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента РФ от 13. 05. 2017 №208 // СПС КонсультантПлюс.

Авторы	Определение
Авдийский В. И. [Авдийский 2012]	Своевременное выявление и пресечение опасностей и угроз, направленных на подрыв экономической устойчивости компании, ее конкурентоспособности, устранение причин и условий, порождающих такие угрозы
Безденежных В. М. [Безденежных 2014]	Состояние объекта, при котором он может устойчиво функционировать и прогрессивно развиваться, противодействуя внутренним и внешним угрозам при эффективно использовании ресурсов
Васильев Г. А. и Халикова Э. А. [Васильев 2011]	Состояние, при котором корпоративные ресурсы используются наиболее эффективно для предотвращения реализации угроз, обеспечения стабильной деятельности предприятия как в настоящем, так и в будущем
Сергеев А. А. [Сергеев 2019]	Состояние социально-экономической системы, при котором она способна стабильно функционировать, обеспечивать собственное финансовое равновесие, постоянно получает положительный финансовый результат, а также обладает ресурсами и возможностями для выполнения избранных стратегических целей и задач
Мак-Мак В. П. [Мак-Мак 2003]	Ситуация, при которой все виды ресурсов предприятия используются наиболее эффективно для предотвращения угроз, что приводит к стабильному функционированию предприятия в текущих рыночных условиях
Л. И. Абалкин [Абалкин 1994]	Такое состояния социально-экономической системы, при которой бизнес может динамично, эффективно развиваться
Ю. И. Владимиров, А. С. Павлов [Владимиров 1994]	Способность социально-экономической системы поддерживать нормальный уровень жизнедеятельности, устойчивое обеспечение ресурсами, последовательную реализацию стратегических целей
С. Ю. Глазьев [Глазьев 1997]	Способность самостоятельно обеспечивать устойчивое развитие, поддержание необходимого уровня безопасности и конкурентоспособности в условиях глобальной рыночной конкуренции
А. С. Ильиных [Ильиных 2016]	Состояние, обеспечивающее экономическую независимость в условиях требований, налагаемых участием в системе международной экономической взаимозависимости

Источник: таблица составлена автором

Как видим (таблица 1), большинство авторов сходятся в том, что экономическая безопасность является фактором обеспечения стабильного или устойчивого экономического развития предприятия.

Интересно, что среди западных специалистов понятие «экономическая безопасность» используется лишь в отношении государства или в отношении отдельных индивидуумов как эмоциональная оценка текущих доходов конкретного человека.

В рамках Глобального импульса безопасности — конференции среди стран-участниц Европейского союза — экономическая безопасность рассматривается с позиции макроуровня и предполагает:

1. Предупреждение напряжения на рынке, т. е. использование экономических инструментов для геополитических целей, использование протекционистских мер, таких как тарифы, квоты, таможенные союзы как способы защиты режима свободной торговли.
2. Обеспечение свободы торговых путей.
3. Противоборство кибер-шпионажу.
4. Обеспечение предложение электроэнергии и сырья.
5. Обеспечение национальной безопасности в вопросах инвестиций и зарубежных поглощений [Meijnders 2019].

При этом, как мы видим, вопросы предприятий ни в одном из определений не поднимаются, хотя отчасти затрагивают интересы частных собственников — владельцев предприятий.

Подход В. К. Сенчагова предполагает, что к обеспечению экономической безопасности, способной изменяться под воздействием как внутренних, так и внешних угроз, необходимо подходить с пониманием серьезности обеих групп факторов, а также то, что экономическая безопасность государства напрямую зависит от уровня экономической безопасности предприятия. Можно выделить различные признаки классификации угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Например, угрозы бывают внешними, то есть возникающими под воздействием факторов внешней среды (политическая и экономическая конъюнктура, изменение требований законодательства, условия привлечения заемных средств и др.) и внутренними, отражающими состояние самого хозяйствующего субъекта (неэффективная система управления, ошибки в планировании и бюджетировании, нерациональное использование ресурсов и др.) [Экономическая безопасность 2020].

Основные факторы экономической безопасности подразделяются на эндогенные и экзогенные. Наиболее трудно поддаются контролю внешние (экзогенные) факторы экономической безопасности, так как конкретный хозяйствующий субъект обычно не может на них повлиять,

хотя состояние экономики страны и конкретного предприятия, безусловно, имеют определенную взаимосвязь.

Разработка методического подхода к обеспечению экономической безопасности предприятия предполагает анализ большого количества факторов и создание системы небольшого количества основных параметров, которые должны контролироваться для измерения изменений в краткосрочном периоде.

Эффективность бизнеса отражается ростом его рыночной стоимости, но зависит от макро- и мезо-экономического инвестиционного климата страны, в связи с чем потребность в создании системы обеспечения экономической безопасности обусловлена следующими факторами:

- нестабильность экономического состояния страны и регионов;
- активизация, ужесточение конкуренции на рынках;
- невысокий уровень эффективности мер государственной поддержки предпринимательства;
- невысокая средняя конкурентоспособность российских предприятий;
- высокий уровень коррупции;
- низкий уровень инвестиционной и предпринимательской культуры [Корелин 2016].

Можно выделить следующие объекты системы обеспечения экономической безопасности:

- направления экономической деятельности;
- имущественные ресурсы предприятия;
- кадры.

В то же время субъектами обеспечения экономической безопасности являются лица, которые непосредственно занимаются обеспечением безопасности. К наиболее значимой категории лиц относится административно-управленческий персонал.

Практическое обеспечение экономической безопасности основывается на таких компонентах, как имплементация лучших решений из мировой практики, соблюдение законов и разработка собственных внутренних документов, качественная система мотивации персонала, эффективная система экономического стимулирования и корпоративного управления. Механизм обеспечения экономической безопасности — совокупность мероприятий, методов и инструментов, применяемых для ее обеспечения.

Можно выделить следующие этапы реализации механизма экономической безопасности:

1. Формирование стратегических и методических основ обеспечения экономической безопасности.
2. Идентификация рисков и угроз экономической безопасности с использованием количественных и качественных инструментов анализа факторов внутренней и внешней среды.
3. Ранжирование рисков и иных факторов по уровню их влияния на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта.
4. Мониторинг и контроль состояния системы экономической безопасности.
5. Разработка корректирующих управленческих решений [Лосева 2018].

Каждый из вышеперечисленных этапов необходимо конкретизировать для достижения действительного и стабильного экономического эффекта. Описанный механизм обеспечения экономической безопасности позволяет систематически принимать эффективные управленческие решения.

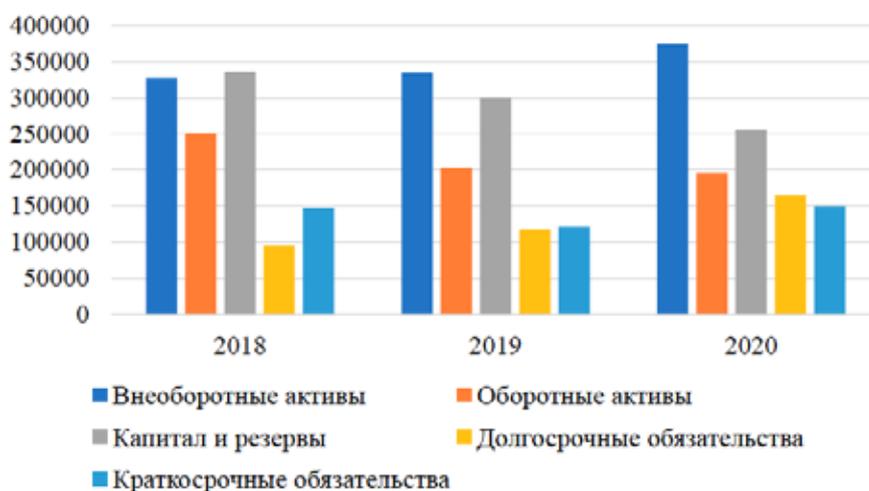
Характерными чертами механизма обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта являются совершенствование элементов механизма на основе результатов анализа их эффективности и адаптивность к меняющимся условиям внешней и внутренней среды, в которой функционирует хозяйствующий субъект [Щербакова 2016].

Для того, чтобы понять, каким образом функционирует ПАО «НЛМК» в условиях нестабильности и изменчивости макросреды, проведем анализ его финансово-хозяйственной деятельности.

На рисунке 1 представлена динамика изменения основных статей баланса исследуемого публичного акционерного общества.

Отмечается 14-процентный рост внеоборотных активов и 73,4-процентный рост долгосрочных обязательств в периоде с 2018 г. по 2020 г. Увеличение стоимости внеоборотных активов связано с ростом стоимости основных средств на 38,3 % со 139 до 192 млрд руб., а также произошел рост отложенных налоговых активов на 40,2 %, и прочих внеоборотных активов на 18 % в 2018-2020 гг. Увеличение стоимости долгосрочных обязательств связано с увеличением долгосрочных заемных средств на 81,8 % с 84 до 152 млрд

руб. Также в качестве положительной тенденции можно отметить 15-процентное сокращение кредиторской задолженности, которое, однако, мо-



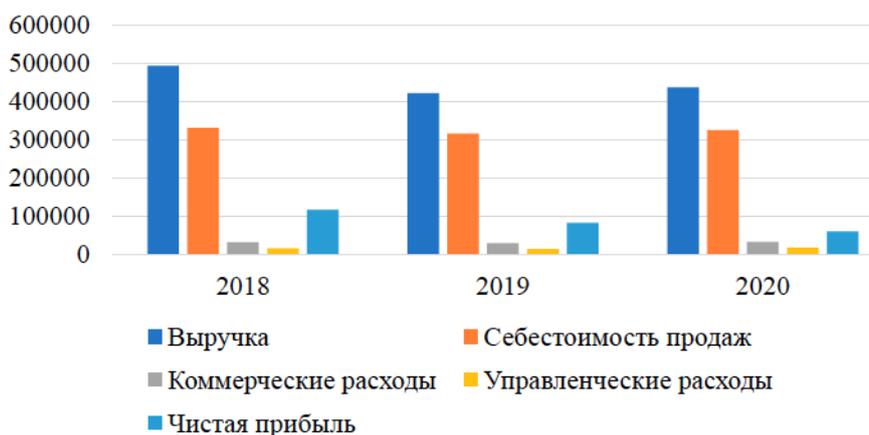
**Рис. 1.** Динамика изменения основных статей баланса ПАО «НЛМК», млн руб., 2018–2020 гг.

Источник: диаграмма автора

В качестве отрицательной тенденции можно выделить волнообразное изменение показателей: от увеличения к сокращению в течение трех лет. Сокращение оборотных активов вызвано уменьшением дебиторской задолженности на 37,9 % с 126 до 78 млрд руб., снижением объема запасов на 6,3 % — с 61 до 57 млрд руб, сокращением объема денежных средств на 21,3 % — с 60 до 47 млрд руб, а также ростом налога на добав-

ленную стоимость по приобретенным ценностям на 89,7 % и увеличением краткосрочных финансовых вложений на 324,7 % — с 2 до 10 млрд руб. Сокращение капитала и резервов вызвано сокращением нераспределенной прибыли на 24,7 % — с 325 до 245 млрд руб.

На рисунке 2 представлена динамика изменения основных финансовых результатов предприятия за последние три года.



**Рис. 2.** Динамика основных финансовых результатов ПАО «НЛМК», млн руб., 2018–2020 гг.

Источник: диаграмма автора

Отмечается дисбаланс в темпах роста выручки, себестоимости и чистой прибыли организации, что привело к 52-процентному сокращению чистой прибыли.

На рисунке 3 отражена динамика изменения выручки по сегментам продукции.

Отмечается сокращение продаж по большин-

ству видов продукции: на 44 % в сегменте чугуна, 25 % — слябов, 5 % — проката с покрытиями, 14 % — электротехнический прокат, 11 % — прочая продукция. Стоит отметить, что наибольшим спросом пользуются слябы, горячекатаный прокат и прокат с покрытиями.

При росте выручки на 3,6 % себестоимость вы-

росла на 3,1 % с 316 до 325 млрд руб., а коммерческие и управленческие расходы выросли на 10,8 % и 22,9 % соответственно. При сокращении процентов к получению в совокупности с выше-

перечисленными факторами чистая прибыль организации сократилась на 22 млрд руб. в 2020 г. по сравнению с 2019 г.



Рис. 3. Динамика изменения выручки по сегментам, млн руб., 2019–2020 гг.

Источник: диаграмма автора

Таким образом, НЛМК — один из мировых и отечественных лидеров производства стали, однако, в последние три года наблюдается существенное снижение доходов предприятия.

Оценка ликвидности и финансовой устойчивости предприятия позволяют сформировать понимание финансового состояния предприятия с точки зрения его подверженности негативному влиянию внешних факторов на возможность осуществления операционной деятельности.

В таблице 2 представлены результаты группировки активов и пассивов предприятия с целью анализа его ликвидности.

Таблица 2. Результаты группировки активов и пассивов ПАО «НЛМК» для анализа ликвидности, млн руб., 2018–2020 гг.

	2020	2019	2018
Активы			
A1	58 063	71 467	62 836
A2	78 512	109 715	126 333
A3	58 351	56 894	61 731
A4	374 614	334 496	327 609
Пассивы			
P1	100 325	86 497	118 357
P2	48 584	34 276	28 912
P3	164 849	116 936	95 067
P4	255 738	299 472	336 107
Неравенства ликвидности			
A1>P1	не выполняется	не выполняется	не выполняется
A2>P2	выполняется	выполняется	выполняется
A3>P3	не выполняется	не выполняется	не выполняется

A4<=P4	не выполняется	не выполняется	не выполняется
--------	----------------	----------------	----------------

Источник: таблица составлена автором

По результатам анализа текущей ликвидности, представленного в таблице 2, можно сделать вывод о неликвидности баланса ПАО «НЛМК» по состоянию на 31 декабря 2020 года. Наблюдается недостаток средств для расчета по наиболее срочным обязательствам, а также нехватка медленно реализуемых активов, т. е. запасов и НДС по приобретенным ценностям для расчета по долгосрочным обязательствам. Стоимость медленно реализуемых активов выше объема собственных средств, что наряду с относительной неликвидностью оборотных активов подтверждает вышеописанный вывод об относительной неликвидности баланса.

В таблице 3 представлены результаты расчета коэффициентов ликвидности.

Отмечается снижение коэффициента текущей ликвидности. Более того, как отрицательную тенденцию можно рассматривать то, что, если возникнет необходимость срочного расчета по текущим обязательствам, у предприятия не останется более половины абсолютно ликвидных и быстро реализуемых активов, что приведет к потере возможности осуществления текущей деятельности, т. е. можно сделать вывод о низкой платежеспособности организации, что подтверждается снижением остальных показателей ликвидности организации. В качестве отрицательного фактора также можно отметить увеличение коэффициента маневренности функционального капитала на

0,78, что говорит об увеличении доли собственного капитала в оборотных активах и уменьшает эффективность его использования.

Таблица 3. Результаты расчета показателей ликвидности ПАО «НЛМК», 2018–2020 гг.

Наименование коэффициента	Формула расчета	2020	2019	2018
Коэффициент текущей ликвидности	$K = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	1,31	1,97	1,70
Коэффициент быстрой ликвидности	$K = (A1 + A2) / (П1 + П2)$	0,92	1,50	1,28
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K = A1 / (П1 + П2)$	0,39	0,59	0,43
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	$K = (A1 + 0,5 \cdot A2 + 0,3 \cdot A3) / (П1 + 0,5 \cdot П2 + 0,3 \cdot П3)$	0,66	1,03	0,90
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$K = (П4 - A4) / (A1 + A2 + A3)$	-0,61	-0,15	0,03
Коэффициент маневренности функционального капитала	$K = A3 / [(A1 + A2 + A3) - (П1 + П2)]$	1,27	0,49	0,60

Источник: таблица составлена автором по данным [Июда 2020]

Взаимосвязь между платежеспособностью и риск враждебного захвата или усиления влияния финансовой устойчивостью предприятия кредитором на деятельность организации. На рисунке 4 отражены результаты расчета основных показателей финансовой устойчивости ПАО «НЛМК».

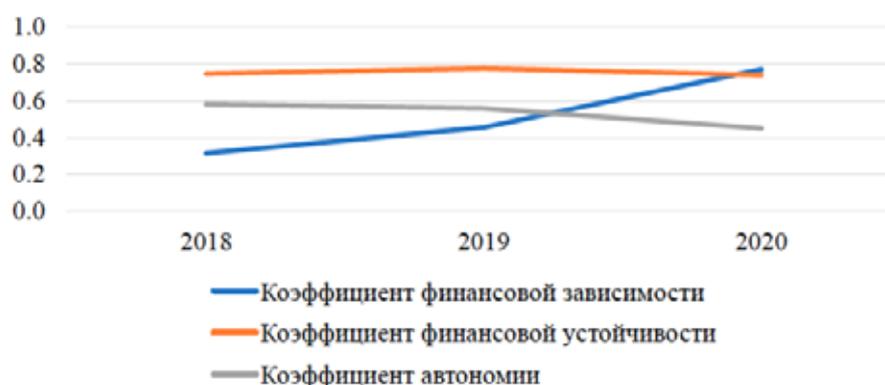


Рис. 4. Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «НЛМК», 2018–2020 гг.

Источник: диаграмма автора

Коэффициент финансовой зависимости за последние 3 года увеличился с 0,3 до 0,8 в связи с ростом величины заемных средств со 106 млрд рублей до 198 млрд рублей на фоне снижения величины собственного капитала с 336 млрд рублей до 256 млрд рублей. Также отмечается снижение коэффициента автономии с 0,6 в 2018 году до 0,4 в 2020 году в основном в связи с ростом величины долгосрочных обязательств с 95 млрд рублей до 165 млрд рублей. Коэффициент финансовой устойчивости относительно стабилен. Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости позволяет с помощью расчета разницы между источниками финансирования и основными статьями затрат определить возможность организации функционировать в долгосрочной перспективе, его результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4. Результаты расчета абсолютных показателей финансовой устойчивости ПАО «НЛМК», млн руб., 2018–2020 гг.

Наименование коэффициента	Формула	2018	2019	2020
Собственные оборотные средства (СОС)	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) – Внеоборотные активы	103 565	81 912	45 973
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат (СДИ)	СОС + Долгосрочные обязательства	198 632	198 848	210 822
Общий показатель величины основных источников формирования запасов и затрат (ОВИ)	СДИ + Краткосрочные обязательства	345 903	319 623	359 733
Дельта СОС	СОС – МПЗ – НДС	41 901	25 061	-12 335
Дельта СДИ	СДИ – МПЗ – НДС	136 968	141 997	152 514

Наименование коэффициента	Формула	2018	2019	2020
Дельта ОИФ	ОВИ–МПЗ–НДС	284 239	262 772	301 425
Критерий устойчивости		1; 1; 1	1; 1; 1	1; 1; 1
Тип финансовой устойчивости		Абсолютная	Абсолютная	Абсолютная

Источник: таблица составлена автором

По результатам анализа можно сделать вывод, что материально-производственные запасы и НДС по приобретенным ценностям, т. е. источники основных затрат текущей деятельности существенно меньше собственных оборотных средств, а также кратко- и долгосрочных источников формирования запасов, что говорит о наличии у организации потенциала расширения деятельности и, соответственно, абсолютной финансовой устойчивости.

Таким образом, можно сделать вывод, что компании свойственны следующие виды рисков, которые могут сказаться на финансовой деятельности:

1. Рыночный риск: непосредственно связан с теми изменениями условий функционирования, которые происходят на конкретном рынке, где компания ведет свой бизнес и конкурирует с другими игроками.
2. Кредитный риск: риск, который несут хозяйствующие субъекты при предоставлении кредита своим клиентам. В частности, это может быть собственный кредитный риск компании при взаимодействии с поставщиками.
3. Риск ликвидности: включает в себя риск операционного финансирования и риск снижения ликвидности активов компании. В частности, аналитики и инвесторы при оценке компаний на предмет целесообразности инвестиций в акционерный капитал, внимательно считают и изучают такие показатели, как свободный денежный поток.
4. Операционный риск

К операционным рискам можно отнести такие риски, которые могут возникнуть в ходе ведения компанией ее обычной текущей коммерческой деятельности. В качестве примеров операционных рисков можно привести судебные процессы, риск корпоративного мошенничества, кадровые трудности и риск бизнес-модели компании, то есть неточность и неадекватность бизнес-модели, стратегии роста и развития, других стратегических планов и документов.

Вышеперечисленные основные риски в де-

ятельности компании следует рассматривать в контексте тенденций развития рынка и конкурентного анализа отрасли.

В 2020 г. мировое производство стали продолжает снижаться. По данным Мировой Ассоциации Сталепроизводителей, в 2019 г. было выплавлено на 6% меньше стали, чем в 2018 г.

По результатам 2020 г., Россия заняла четвертое место в мире по производству стали — 73,4 млн т, первое место за Китаем (1053 млн т), второе — за Индией (99,6 млн т), третье — за Японией (83,2 млн т). Подробнее структуру производства стали по странам-лидерам можно увидеть на рисунке 5.

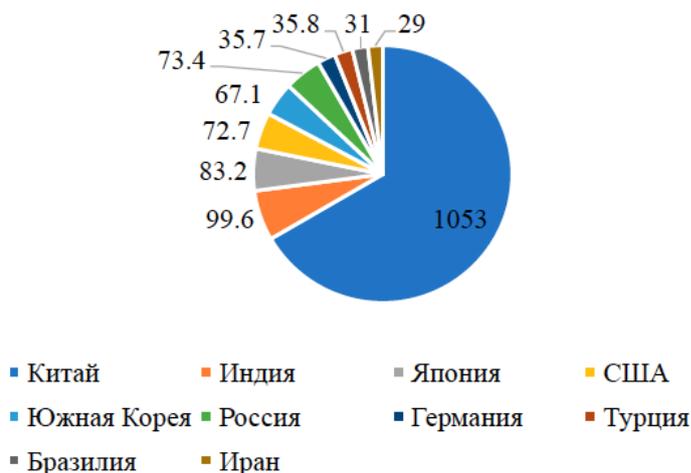


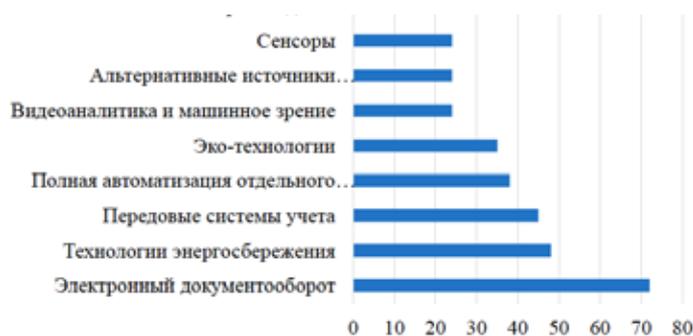
Рис. 5. Структура мирового производства стали по странам-лидерам, 2020 г., млн т

Источник: составлено автором по данным: World Steel in Figures 2019. World Steel Association, 2020. URL: [https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:b5e18bcb-20bc-4d87-b656-dbaabc587fb7/Whole%2520piece\\_2020.pdf](https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:b5e18bcb-20bc-4d87-b656-dbaabc587fb7/Whole%2520piece_2020.pdf). Open access.

К основным стратегиям, которые применяют сталелитейные компании, можно отнести выход на новые рынки, внедрение инноваций и новых технологий, а также техническую модернизацию производства. По данным анализа компании Deloitte, в данной отрасли основными проблемами являются несовершенство государственного регулирования, низкий объем мощностей и производственно-технического потенциала, а также высокий уровень налогообложения.

По результатам анализа уровня развития от-

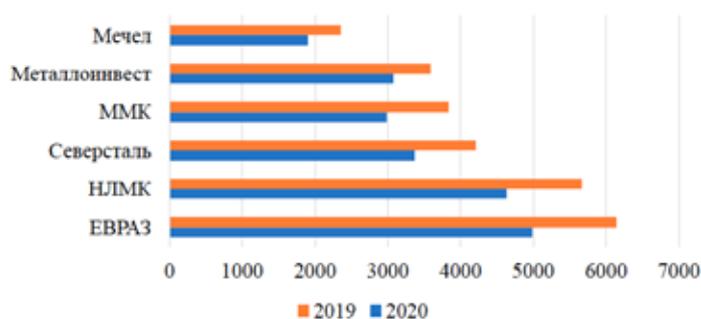
раслей можно сделать вывод о том, что металлургия находится на втором месте по степени сложности внедренных технологий, а также на первом месте — по степени сложности технологий, планируемых к внедрению. На рисунке 6 отражена степень внедрения передовых инновационных технологий сталелитейными компаниями.



**Рис. 6.** Степень внедрения передовых инноваций сталелитейными компаниями, 2019 г., % от совокупного количества компаний в отрасли

Источник: составлено автором по данным: Обзор рынка черной металлургии / Делойт и Туш СНГ. Москва, 2019. 39 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/metals-2h-2019.pdf>. Доступ свободный.

По результатам анализа финансовых показателей ведущих металлургических отечественных компаний основными конкурентами НЛМК являются ЕВРАЗ, Северсталь, Магнитогорский металлургический комбинат, Металлоинвест и НЛМК. Финансовые показатели ведущих отечественных металлургических компаний отражены на рисунке 7.



**Рис. 7.** Выручка лидеров производства стали, млн долл. США, 2019–2020 гг.

Источник: составлено автором по данным: Обзор рынка черной металлургии / Делойт и Туш СНГ. Москва, 2020. 26 с. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/overview-of-steel-and-iron-market-2020.html>. Доступ свободный

Анализ тенденций экспорта российского пло-

ского проката позволяет сделать вывод о том, что лидером экспорта является Турция, затем идут Узбекистан, Беларусь, Польша и Латвия. В десятке лидеров также находятся Казахстан, Украина, Вьетнам, Италия и Германия.

Вследствие применения карантинных мер, усугубляющих состояние мирового рынка, сталелитейной отрасли угрожает значительное падение цен. Особенности металлургической отрасли предусматривают непрерывное производство, и его остановка может привести к существенным материальным потерям лидеров отрасли. Так, например, Россия сократила выплавку стали на 4,4 % до 5,85 млн тонн за первый квартал 2020 г. в сравнении с аналогичным периодом 2019 г., а мировые цены на большую часть видов проката сократились в апреле, например, цена на слябы уменьшилась на 11 % до 373 долл. США за тонну, горячекатанную сталь — на 6 % до 468 долл. США за тонну, холоднокатанная — на 3 % до 567 долл. США за тонну.

Таким образом, можно выделить следующие основные риски сталелитейной отрасли:

- вероятность остановки производства вследствие карантинных мер, ведущие к значительным финансовым потерям вплоть до потери активов;
- риск несоответствия технологий новейшим мировым тенденциям, что усложняет информационный поток внутри фирмы и приводит к ее отставанию по конкурентным позициям;
- риск перехода рынка от производства стали к ее добыче вследствие того, что Китай как центр производства проката монополизирует рынок;
- риск роста таможенных пошлин и сокращения цен на стальной прокат вследствие ослабленного пандемией рынка.

Вышеперечисленные риски ПАО «НЛМК», а также металлургической отрасли в целом требуют от компании комплексного и концептуального подхода к разработке и внедрению стандартов обеспечения экономической безопасности предприятия.

Стандартизация деятельности в сфере обеспечения экономической безопасности обеспечивает организации следующие преимущества:

1. Поддержка упреждающего управления.
2. Улучшение осведомленности об изменениях среды и бизнес-процессов компании.

3. Улучшение идентификации и оценки рисков компании.
4. Приведение деятельности в соответствие релевантным требованиям законодательства, как национального, так и международного.
5. Повышение эффективности управления.
6. Усиление доверия стейкхолдеров.
7. Формирование надежной основы для планирования и принятия управленческих решений.
8. Улучшение контроля и повышение его эффективности.
9. Повышение результативности и эффективности деятельности.
10. Минимизация потерь.

В основу стандартов могут ложиться методики и подходы оценки угроз, подходы к контролю и мониторингу на предприятии, подходы к формированию системы внутреннего контроля.

Для разработки методики подразделением-разработчиком могут создаваться рабочие группы из числа работников структурного подразделения, Обществ Группы ПАО «НЛМК» (по согласованию), привлеченных экспертов (консультантов).

Работник структурного подразделения или подразделения-разработчика совместно с работниками Управления экономики, определяют и указывают в методике перечень элементов бюджета, на показатели которых оказывает влияние вероятность реализации угрозы. Количественная оценка проводится по соответствующей методике.

После проведения количественной оценки определяется степень влияния риска на показатели ФХД и параметры бюджета ПАО «НЛМК».

Структурное подразделение или подразделение-разработчик методики совместно с работниками Управления экономики, Группы системного анализа и управления рисками контрольного управления определяют перечень элементов бюджета, на которые оказывает влияние рисковое событие.

Важнейшей стадией контроля является учет результатов деятельности компании. На этой стадии обеспечивается контроль наличия имущества и его движения, рационального использования производственных ресурсов в соответствии со всеми действующими нормами, правилами и

предписаниями, состояния выданных и полученных компанией обязательств, законности и финансовой целесообразности финансово-хозяйственных операций.

Информационно-аналитической базой для проведения анализа являются данные управленческого, бухгалтерского и других форм учета компании. Также необходим контроль самого учетного процесса в компании, в этих целях должна быть выстроена эффективно функционирующая система внутреннего контроля.

Внутренний контроль в деятельности организации является:

1) неотъемлемым элементом каждой стадии управленческих процессов;

2) «обособленной» стадией, которая обеспечивает информационную прозрачность процесса управления на всех его стадиях.

Подход к формированию системы внутреннего контроля основан на международном и российском стандартах менеджмента. Исходя из чего, для формирования критериев качества, надежности и риск-ориентированности системы внутреннего контроля обратимся к рекомендациям международных стандартов COSO ERM (Enterprise Risk Management «Integrated Framework» — Управление рисками организаций «Интегрированная модель»), (Integrating with Strategy and Performance — «Концептуальные основы управления рисками организации: интеграция со стратегией и управлением деятельностью») COSO 2017 г. и Национального Стандарта Российской Федерации — ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

Четкое распределение функций и обязанностей при реализации контроля обеспечивает разделение полномочий и функциональных обязанностей между сотрудниками хозяйствующего субъекта, предотвращает двойной учет и пробелы контроля путем наделения конкретными функциями.

При реализации внедренных стандартов и принципов в компании следует использовать риск-ориентированный подход. Представим адаптированное под цель нашего исследования понятие риск-ориентированного подхода:

«Риск-ориентированный подход представляет собой метод организации и осуществления контроля, при котором выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) прове-

дения мероприятий по контролю, мероприятий по профилактике нарушений, определяется отнесением контролируемой деятельности к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности».

Согласно международным стандартам<sup>1</sup>, алгоритм риск-ориентированного планирования при реализации системного внутреннего контроля следующий:

1) проводится анализ и детализация деятельности объектов, на которых планируется проводить ревизию;

2) проводится идентификация и оценка рисков;

3) структурные подразделения внутреннего контроля дают предварительную оценку полученных результатов и сопоставляют с результатами предыдущих ревизий.

Разработанные предложения по разработке внутренних стандартов могут обеспечить совершенствование деятельности ПАО «НЛМК» по обеспечению экономической безопасности на предприятии.

Одной из наиболее влиятельных организаций, влияющих на изменение современных механизмов управления экономической безопасностью, является CIMA — Chartered Institute of Management Accountants, организующая аттестацию менеджеров по всему миру, и чей сертификат признается во всех крупнейших компаниях мира. В соответствии с публикациями данной организации, регулярные оценка и ранжирование угроз приводит в среднем к снижению вероятности реализации угрозы на 5–10 %, что положительно сказывается на стабильности функционирования организации<sup>2</sup>.

Кроме того, так как предложенные процедуры обеспечения экономической безопасности позволяют учитывать как внешние, так и внутренние угрозы, по мнению специалистов CIMA, это позволяет обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество и, соответственно, увеличить стоимость акций предприятия на рынке ценных бумаг в среднем на 1–3 %.

Таким образом, прочие доходы предприятия, в которые, согласно учетной политике ПАО «НЛМК», включаются доходы от торговли акциями на рынке ценных бумаг, увеличатся следующим образом (в соответствии с формулой 1):

Показатель будущего периода = Показатель за отчетный период \* Темп роста (1)

Прочие доходы будущего периода =  $20397 * 1,03 = 21\,008,91$  млн руб.

Выгода от внедрения риск-менеджмента с точки зрения положения на рынке ценных бумаг может составить 611,91 млн руб.

Кроме того, по мнению специалистов CIMA, внедрение системы обеспечения экономической безопасности, подкрепленная методически, благодаря ее влиянию на эффективность реализации внутренних процессов, может повлиять на сокращение коммерческих расходов вследствие роста конкурентоспособности, увеличения эффективности менеджмента качества операционной деятельности, сокращающего расходы на возмещение пеней, штрафов и скидок. В среднем сокращение составляет 2–2,5 %.

Коммерческие расходы будущего периода =  $33317 * 0,975 = 32\,484,08$  млн руб.

Выгода от внедрения мер с точки зрения сокращения расходов может составить 832,92 млн руб. в год.

Помимо этого, существование системы риск-менеджмента позволяет регулярно выявлять «узкие места» в бизнес-процессах, что позволяет сокращать себестоимость производимого товара. По мнению специалистов CIMA, с использованием системы риск-менеджмента можно сократить себестоимость на 1,5–2 %.

Себестоимость продаж будущего периода =  $325\,865 * 0,980 = 319\,347,70$  млн руб.

Выгода от внедрения предлагаемой системы с точки зрения эффективности основной деятельности может составить около 6 517,30 млрд руб.

В ходе анализа эффективности предлагаемых мер будущего периода отмечается увеличение суммы валовой прибыли на 5,86 % с 111 млн руб. до 117 млн руб. из-за сокращения себестоимости, также отмечается увеличение прибыли от продаж на 12,37 % с 59 млн руб. до 66 млн руб., вызванное уменьшением коммерческих расходов, а также произошел рост прибыли до налогообложения на 11,87 % с 67 млн руб. до 75 млн руб. за счет увеличения прочих доходов.

<sup>1</sup> Стандарт управления рисками COSO ERM: Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017. 16 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (свободный, 30.06.2021)

<sup>2</sup> Rael. R. Smart Risk Management : A Guide to Identifying and Calibrating Business Risks. CGMA : Wiley, 2017. 144 p. ISBN: 978-1940235332.

Таким образом, чистая прибыль при идеальных условиях может увеличиться на 7,6 млрд руб. и составить 69 млрд руб.

### **Заключение**

На примере ПАО «НЛМК», предприятия-лидера сталелитейной отрасли, у которого имеются такие проблемы, как снижение выручки при росте различных расходов и увеличении себестоимости, снижение доходности акций, были выявлены отраслевые, финансовые, экологические, инвестиционные, производственные (операционные риски), которые в условиях пандемии увеличиваются в вероятности реализации. Вследствие этого в рамках разработки предложений по совершенствованию системы экономической безопасности было предложено использование

стандартов обеспечения экономической безопасности, для которых были разработаны методические рекомендации (процедуры).

Таким образом, обеспечение экономической безопасности предприятия является непрерывным процессом, который основан на регулярном и систематическом мониторинге индикаторов экономической безопасности. Результаты мониторинга позволяют получить объективную оценку состояния экономической безопасности хозяйствующего субъекта и применить релевантные механизмы ее обеспечения, принять эффективные и целесообразные сложившейся ситуации управленческие решения.

### **Список источников**

1. Абалкин 1994 — *Абалкин Л. И.* Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. И. Абалкин // Вопросы экономики. 1994; 12: 4–16. ISSN: 0042-8736.
2. Авдийский 2012 — *Авдийский В. И.* Контроль и анализ экономической безопасности в компаниях // Бухгалтерский учет. 2012; 9: 6–8. ISSN: 0321-0154.
3. Безденежных 2014 — *Безденежных В. М.* Стандарт обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Экономика. Налоги. Право. 2014; 4: 79–84. ISSN: 1999-849X.
4. Бойкова 2019 — *Бойкова А. В.* Понятие экономической безопасности предприятия на современном этапе / А. В. Бойкова, Н. Э. Ганджа // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and business: Theory and practice. 2019; 5–1: 86-88. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10679.
5. Владимиров 1994 — *Владимиров Ю. И.* Внешнеэкономический аспект экономической безопасности Российской Федерации / Ю. И. Владимиров, А. С. Павлов // Безопасность. 1994; 3: 60–65.
6. Глазьев 1997 — *Глазьев С. Ю.* Основы обеспечения экономической безопасности страны — альтернативный реформационный курс // Российский экономический журнал. 1997; 1: 3–16. ISSN: 0130-9757.
7. Ильиных 2016 — *Ильиных А. С.* Экономическая безопасность предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук = International journal of humanities and natural sciences. 2016; 1–7; 183–186.
8. Иода 2020 — *Иода Е. В.* Экономика территории: институциональные и финансовые аспекты / Е. В. Иода, Л. А. Загеева, Ю. В. Иода. Москва : Центркаталог, 2020. 184 с. ISBN: 978-5-903268-37-5.
9. Козаченко 2003 — *Козаченко А. В.* Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. Киев : Либра, 2003. 279 с. ISBN 966-7035-52-2.
10. Корелин 2016 — *Корелин В. В., Габуниа Н. Г.* Инструменты обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016; 4; 114–116. ISSN: 2311-3464.
11. Лосева 2018 — *Лосева А. С.* Инструменты обеспечения экономической безопасности коммерческих предприятий / А. С. Лосева, О. В. Яреновская, А. С. Логунова // Инновационное развитие науки и образования : сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Г. Ю. Гуляев. Пенза : Наука и просвещение. 2018. 224 с. С. 74–77. ISBN: 978-5-907135-35-2.
12. Мак-Мак 2003 — *Мак-Мак В. П.* Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности / В. П. Мак-Мак. Москва : Спутник+, 2003. 255 с. ISBN 5-93406-564-5.
13. Сергеев 2019 — *Сергеев А. А.* Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для

вузов / А. А. Сергеев. Москва : Юрайт, 2019. 273 с. ISSN: 978-5-534-10645-9.

14. Щербакова 2016 — *Щербакова К. О.* Инструменты обеспечения экономической безопасности внешнеторговой деятельности предприятий // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты : Материалы международной научно-практической конференции. В 5-ти частях. Ч. 4. Энгельс : Академия управления, 2016. 169 с. С. 148–149. ISBN: 978-5-9908096-0-4.
15. Экономическая безопасность 2020 — Экономическая безопасность : учебник для вузов / Л. П. Гончаренко [и др.]; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2020. 340 с. ISBN: 978-5-534-06090-4.
16. Meijnders 2019 — *Meijnders M., Martens M.* Economic Security : Methodology and approach. Netherlands Institute of International Relations. 2019. URL: [https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-04/GSP\\_Economic\\_Security\\_Methodology\\_Paper.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-04/GSP_Economic_Security_Methodology_Paper.pdf) (свободный, 30.06.2021).

### References

1. Abalkin L. I. Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii: ugrozy i ikh otrazheniye [Economic security of Russia: threats and their reflection]. *Voprosy ekonomiki*. 1994; 12: 4-16. ISSN: 0042-8736 (in Russ.).
2. Avdiyskiy V. I. Kontrol' i analiz ekonomicheskoy bezopasnosti v kompaniyakh [Control and analysis of economic security in companies]. *Bukhgalterskiy uchet* [Accounting]. 2012; 9: 6-8. ISSN: 0321-0154.
3. Bezdenezhnykh V. M. Standart obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti khozyaystvuyushchego sub"yekta. [Economic security standard for an economic entity]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. 2014; 4: 79–84. ISSN: 1999-849X (in Russ.).
4. Boykova A. V. Ponyatiye ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya na sovremennom etape [The concept of economic security of an enterprise at the present stage]. A. V. Boykova, N. E. Gandzha. *Economy and business: Theory and practice*. 2019; 5-1: 86-88. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10679 (in Russ.).
5. Vladimirov Yu. I. Vneshneekonomicheskiy aspekt ekonomicheskoy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii [Foreign economic aspect of the economic security of the Russian Federation]. Yu. I. Vladimirov, A. S. Pavlov. *Bezopasnost' Security*. 1994; 3: 60–65 (in Russ.).
6. Glazyev S. Yu. Osnovy obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti strany – al'ternativnyy reformatsionnyy kurs [Fundamentals of ensuring the country's economic security – an alternative reformation course]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Russian economic journal]. 1997; 1: 3-16. ISSN: 0130-9757 (in Russ.).
7. Ilinykh A. S. Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya [Economic security of the enterprise]. *International journal of humanities and natural sciences*. 2016; 1-7; 183-186 (in Russ.).
8. Ioda E. V. *Ekonomika territorii: institutsional'nyye i finansovyye aspekty* [Economy of the territory: institutional and financial aspects]. E. V. Ioda, L. A. Zageeva, Yu. V. Ioda. Moscow: Centercatalog Publ., 2020. 184 p. ISBN: 978-5-903268-37-5 (in Russ.).
9. Kozachenko A. V. *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: sushchnost' i mekhanizm obespecheniya* [Economic security of the enterprise: the essence and the mechanism of support]. A. V. Kozachenko, V. P. Ponomarev, A. N. Lyashenko. Kiev : Libra Publ., 2003. 279 p. ISBN 966-7035-52-2 (in Russ.).
10. Korelin V. V., Gabunia N. G. Instrumenty obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti promyshlennogo predpriyatiya [Tools for ensuring the economic security of an industrial enterprise 2016]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg State University of Economics]; 4; 114-116. ISSN: 2311-3464 (in Russ.).
11. Loseva A. S. Instrumenty obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti kommercheskikh predpriyatii [Instruments for ensuring the economic security of commercial enterprises]. A. S. Loseva, O. V. Yarenovskaya, A. S. Logunova. *Innovatsionnoye razvitiye nauki i obrazovaniya* [Innovative development of science and education] : collection of articles of the 4th International scientific-practical conference. Executive editor G. Yu. Gulyaev. Penza : Nauka i prosveshcheniye Publ., 2018. 224 p. Pp. 74–77. ISBN: 978-5-907135-35-2 (in Russ.).
12. Mac-Mac V. P. Sluzhba bezopasnosti predpriyatiya kak sub"yekt chastnoy pravookhranitel'noy deyatel'nosti

- [Enterprise security service as a subject of private law enforcement activity]. V. P. Mac-Mac. Moscow : Sputnik + Publ., 2003. 255 p. ISBN 5-93406-564-5 (in Russ.).
13. Sergeev A. A. *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Economic security of the enterprise: textbook and workshop for universities]. A. A. Sergeev. Moscow : Yurayt Publ., 2019. 273 p. ISSN: 978-5-534-10645-9 (in Russ.).
  14. Shcherbakova K.O. Instrumenty obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti vneshtorgovoy deyatel'nosti predpriyatiy [Instruments for ensuring the economic security of foreign trade activities of enterprises]. *Prioritetnyye modeli obshchestvennogo razvitiya v epokhu modernizatsii: ekonomicheskiye, sotsial'nyye, filosofskiyе, politicheskoye, pravovyye aspekt* [Priority models of social development in the era of modernization: economic, social, philosophical, political, legal aspects] : Proceedings of the international scientific and practical conference. In 5 parts. Part 4. Engels: Academy of Management, 2016. 169 p. Pp. 148–149. ISBN: 978-5-9908096-0-4 (in Russ.).
  15. *Ekonomicheskaya bezopasnost'* [Economic security] : textbook for universities. L. P. Goncharenko [et al.] ; under the general editorship of L. P. Goncharenko. 2nd ed., Rev. and add. Moscow: Yurayt Publ., 2020. 340 p. ISBN: 978-5-534-06090-4 (in Russ.).
  16. Meijnders 2019 — Meijnders M., Martens M. *Economic Security : Methodology and approach*. Netherlands Institute of International Relations. 2019. URL: [https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-04/GSP\\_Economic\\_Security\\_Methodology\\_Paper.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-04/GSP_Economic_Security_Methodology_Paper.pdf) (open access, 30.06.2021).

*Информация об авторе:*

**Эльдаров Имам Абакарович** — магистрант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр-т, 51/1, Москва 125993, Россия.

*Information about the author:*

**Eldarov Imam A.** – Master's student, Financial University, 51/1, Leningradsky Prospect, Moscow 125993, Russia.

*Статья поступила в редакцию 16.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.  
The article was submitted 07/16/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.*