

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой менеджмента

(кафедра)

профессор

доктор

экономических наук Жабин А.П.

(уч. звание, уч. степень, Ф.И.О.)

(подпись)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

«Совершенствование системы управления финансовыми рисками (на
примере ПАО «КуйбышевАзот»)»
(тема выпускной квалификационной работы)

Автор выпускной квалификационной работы Тюгин Максим Анатольевич
(Ф.И.О. полностью, подпись)

Шифр выпускной квалификационной работы 38.03.02.028

Институт/Факультет/Филиал Институт менеджмента

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код, наименование)

Программа бакалавриата Менеджмент организации
(наименование)

Руководитель выпускной квалификационной работы
профессор доктор экономических наук Сураева М.О.
(уч. звание, уч. степень, Ф.И.О, подпись)

Нормоконтролер:

(подпись, дата)

Баранова С.М.

(Ф.И.О.)

Самара 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ.....	6
1.1 Понятие риска, концептуальные основы управления рисками	6
1.2 Понятие и классификация финансовых рисков.....	12
1.3 Методика оценки уровня финансовых рисков в организации	22
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ПАО «КУЙБЫШЕВАЗОТ»	25
2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»	25
2.2 Среда, влияющая на риски ПАО «КуйбышевАзот»	42
2.3 Анализ финансовых рисков ПАО «КуйбышевАзот».....	44
ГЛАВА 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ПАО «КУЙБЫШЕВАЗОТ».....	49
3.1 Разработка перечня мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот»	49
3.2 Разработка план-графика реализации мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот».....	58
3.3 Оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот».....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
Список использованных источников и литературы.....	69
Приложения	66

ВВЕДЕНИЕ

На деятельность отечественных компаний на современном этапе негативно влияет большое количество факторов. Среди них, конечно, стоит отметить и отставание в развитии институтов рыночной системы, начавшееся только на рубеже 1985-1990-х годов, и высокий уровень геополитической нагрузки на Россию, и объективные попытки Правительства противостоять вмешательствам в национальную политику. Высокая степень неоднородности развития экономик субъектов, диспропорции в бюджетах регионов, вызванные разницей в основных производимых продуктах, вертикаль власти, заточенная на Московской и Санкт-Петербургской агломерациях – все это не раз за последние десятилетия отмечалось такими видными отечественными учеными, как А.Г. Аганбегян, В.В. Ивантер, Б.Н. Порфирьев, Н.В. Зубаревич, С.Ю. Глазьев, С.Д. Бодрунов и другие.

Учитывая масштаб рисков (проявлений этих обширных проблем) следует признать необходимым такое действие экономических субъектов, местных сообществ, органов местного самоуправления и органов государственной власти, которое бы позволило преодолевать неопределённость возникновения этих рисков и по возможности их устранять.

Таким образом, для обеспечения стабильного экономического роста как задачи более крупной, и недопущения экономическим субъектом состояния банкротства ему необходимо управлять всеми рисками, исходящими из внешней среды, ведущее место среди которых можно отдать финансовым.

Целью выпускной квалификационной работы является методическое обоснование необходимости оценки финансовых рисков, а также апробация методики оценки финансовых рисков по материалам ПАО «КуйбышевАзот» и разработка мероприятий по внедрению системы управления финансовыми рисками на предприятии.

Цель работы определила задачи. Они представлены далее:

1. Раскрыть теоретические основы управления рисками:
 - 1.1. Дефинировать категорию риска как такового и финансового риска в частности;
 - 1.2. Выявить принципы (концептуальную основу) управления рисками в общем и финансовыми рисками в частности;
 - 1.3. Раскрыть этапы управления финансовыми рисками в организации;
 - 1.4. Выявить основные аспекты оценки финансовых рисков в организации;
2. Исследовать существующую систему управления финансовыми рисками на ПАО «КуйбышевАзот»:
 - 2.1. Описать финансово-хозяйственную деятельность предприятия;
 - 2.2. Выявить перечень финансовых рисков «КуйбышевАзот»;
 - 2.3. Качественно и количественно оценить финансовые риски ПАО «КуйбышевАзот»;
3. Выработать предложения по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот»:
 - 3.1. На основании теоретических и эмпирических выводов подготовить план мероприятий, способствующих совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот»;
 - 3.2. Оценить экономический эффект от внедрения плана мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот».

Объектом исследования является публичное акционерное общество «КуйбышевАзот» - представляющее собой группу компаний, действующую в России, странах СНГ, восточной Европе, странах Азии. ПАО «КуйбышевАзот» является одним из лидеров отечественного рынка

химической промышленности, по ряду позиций занимает монопольное положение. В Самарской области анализируемое предприятие является вторым по величине частным налогоплательщиком, одним из ведущих высокотехнологичных градообразующих предприятий.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот».

Информационной базой явились научные труды отечественных и зарубежных ученых, а также учебно-методическая литература по вопросам менеджмента и управления рисками в том числе финансовыми.

Методологически работа основана на исследованиях в области управления финансовыми рисками, в частности в работе используются авторская методика, сформулированная в ряде научных работ.

Структура выпускной квалификационной работы содержит 3 главы, каждая из которых разделена на 3 подпункта для наиболее полного раскрытия заявленной темы и соответствия целям и задачам исследования.

Выводы работы могут быть использованы для внедрения на предприятии – объекте исследования – ПАО «КуйбышевАзот».

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

1.1 Понятие риска, концептуальные основы управления рисками

Понятия риска, проактивной риск-ориентированной деятельности по управлению рисками, минимизации риска и др. устойчиво закрепились в лексиконе современного человека. В первую очередь, это обусловлено самим характером существования человека и человечества в целом. Основываясь на аксиоматических знаниях теории вероятности, стоит сказать, что подавляющая часть происходящих событий являются случайными (носящими вероятностный характер) т.е. эти события могут как произойти, так и нет.¹ В то же время желание человека, как существа, действующего на основании целеполагания, сосредоточено вокруг наступления одного (реже - нескольких) из возможных исходов. Из вышесказанного автором выводится вероятностная трактовка риска. Риском в данном аспекте следует считать наступление наименее предпочтительного или предпочтительных исходов определенного события. А уровнем риска, соответственно, статистическую вероятность наступления данного события.

Однако, говоря о рисковом характере деятельности человека, неверно будет не рассмотреть одну из важнейших сфер жизни человека – экономическую. Начиная со второй половины прошлого века в отечественной науке сложился понятийный аппарат, определяющий экономические риски. Среди видных отечественных авторов: Абчук В.А., Альгин А.П., Горфинкель В.Я., Грабовой П.Г., Качалов Р.М., Корнилова Т.В., Мозговая А.В., Новоселов А.А., Пелих А.С., Петрова С. Н., Полтавцев С.И., Рудашевский В.Д., Тамошин Г.И. и др.

В сущности, основные подходы к дефинированию экономического риска представлены далее.

¹ Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика: 7-е издание. - М: Высшая школа, 2001, 14 с.

Ряд исследователей ^{2,3} считает, что концептуальной основой риска является предположение о некотором событии, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (убыток), нулевой и положительный (прибыль).

В ряде публикаций дается попытка связать ряд положений неоклассических экономических теорий, объясняющих разные события в том числе за счет влияния на потребителей и производителей множества психологических, политических, социальных факторов, которые нельзя предвидеть, и вероятностную теорию происхождения событий. Так, Тамошина Г.И. ⁴ рассматривает сущность экономического риска сквозь призму экономических отношений субъектов экономики, которые в условиях рынка всегда носят стохастический и неупорядоченный характер, что позволяет называть их ненадежными. Другие исследователи связывают экономический риск со способностью предвидеть моменты возникновения неопределенности в производственно-сбытовых отношениях и преодолеть ее для получения прибавочной стоимости (предпринимательского дохода) ^{5,6}.

Как следует из вышесказанного, общими чертами выступают следующие положения:

1. в процессе экономической деятельности с разной частотой возникают моменты неопределенности, связанные с вероятностным характером наступления тех или иных событий;
2. степень вероятности наступления (не наступления) тех или иных событий может быть отождествлена с понятием уровень риска;

² Балабанов И.Т. Риск-менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1996. – с. 22.

³ Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: практика и теория – М.: Перспектива, 1997. – с. 353.

⁴ Тамошина Г. И. Управление рисками хозяйствующих субъектов / Г. И. Тамошина, М. С. Кузьмина, Е. Л. Смольянова, И. В. Анохин. – Воронеж: ВГТА, 2009. – С. 11–12.

⁵ Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов. – М.: Наука, 2002. – С. 28.

⁶ Тэпман Л. Н. Риски в экономике: учебное пособие для вузов / Л. Н. Тэпман; под ред. проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 8.

3. для успешного осуществления экономической деятельности субъекту необходимо преодолевать экономические риски.

Таким образом, в контексте экономического риска автором будет пониматься возможность проявления деструктивных (негативных) последствий для экономических субъектов (организаций и физических лиц) из внешней и внутренней среды. Определив основные подходы к трактовке такой категории, как экономический риск, перейдем к определению основных связанных понятий. В первую очередь, это меры противодействия наступления деструктивных последствий для организаций, сводимые к понятию экономическая безопасность (далее – ЭБ). Первые исследования по данной теме в СССР обозначились в конце 1980-х гг. Среди наиболее известных авторов можно выделить Беспалько А.А., Вагину Н.Д., Клокова Е.В., Ломовцеву А.В., Максимова С.Н., Матвеева Н.В., Олейникова Е.А., Сенчагова В.К., Трофимову Т.В. и др.

Несмотря на разные подходы к определению ЭБ и выработке методик управления ЭБ, подавляющее большинство авторов считают, что термин экономической безопасности можно представить в двух аспектах:

1. ЭБ субъектов макроэкономики (надгосударственные объединения, государство, отрасль, регион, округ);
2. ЭБ субъектов микроэкономики (организации и люди (домохозяйства)).

Один из первых исследователей этой проблематики Сенчагов В.К. определяет ЭБ на макроуровне как такое состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечивается гарантированная защита национальных интересов, социально направленное развитие страны в целом, достаточный оборонный потенциал даже при наиболее неблагоприятных условиях развития внутренних и внешних процессов ⁷. В то же время, определяя

⁷ Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник. 2-е издание. – М.: Дело, 2005. – 896 с.

финансовую безопасность (далее – ФБ) на макроуровне, исследователи соглашаются, что ФБ является частью экономической и национальной безопасности: «обеспечение такого развития финансовой системы и финансовых отношений и процессов в экономике, при котором создаются необходимые финансовые условия для социально-экономической и финансовой стабильности развития страны, сохранения целостности и единства финансовой системы, успешного преодоления внутренних и внешних угроз ... в финансовой сфере» 8. Похожее определение ЭБ на макроуровне можно найти у Бодрунова С.Д.: «ЭБ РФ – это такое состояние национальной экономики, при котором совокупность действий органов государственной власти, местного самоуправления, общественных организаций и человека на основе федеральных законов и иных правовых актов обеспечивается социально-экономическая и военно-политическая стабильность общества и государства, создаются достойные условия жизни и духовно-нравственного развития личности за счет создания эффективных механизмов рыночной экономики и интеграции ее в мировое экономическое сообщество» 9.

Проанализировав наиболее значительные авторские 10, 11, 12, 13 публикации, следует сказать, что общими сущностными характеристиками экономической безопасности государства, региона, отрасли будет являться:

1. необходимость обеспечения национальных интересов;

8 Там же

9 Бодрунов С.Д., Попов В.Г., Путилов А.В. Обеспечение национальной безопасности – гарант державного возрождения России: энциклопедическое научное издание. – СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2017. – 521 с.

10 Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / В.К. Сенчагов, А.А. Арбатов, А.А. Ведев. - М.: БИНОМ. ЛЗ, 2009. - 815 с.

11 Владимиров, Ю. И. Внешнеэкономические аспекты экономической безопасности Российской Федерации // Информационный сборник «Безопасность». – 2013. – № 3. – С. 29–30.

12 Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие для студентов вузов / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 351 с.

13 Уразгалиев, В. Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / В. Ш. Уразгалиев. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 374 с.

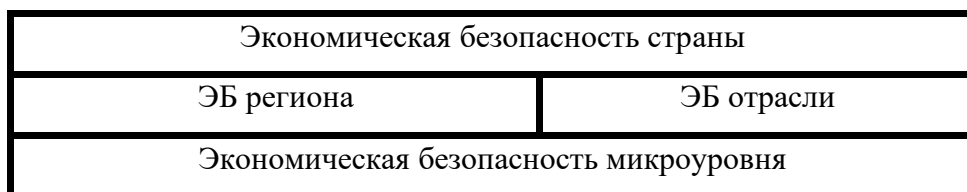
2. реализуемость посредством соблюдения законодательных государственных актов;
3. влияние на состояние политической, социальной и духовной сфер.

Таким образом, структуру экономической безопасности как макроэкономической категории можно представить следующим образом (рисунок 1). Как видно из приведенного рисунка, ЭБ является одной из подсистем национальной безопасности страны, а интересующая нас ФБ макроуровня в свою очередь является подсистемой ЭБ макроуровня.



Рисунок 1.1 - Структура экономической безопасности государства ¹⁴

Комплексно структуру ЭБ в стране можно представить в следующем (рис. 2) виде:



¹⁴ Тюгин М.А. Финансовая безопасность в системе экономической безопасности экономического субъекта. Известия института систем управления СГЭУ № 1(19), 2019. – С. 164

ЭБ организации	ЭБ человека
----------------	-------------

Рисунок 1.2 - Структура экономической безопасности на разных уровнях экономики

Согласно определению Максимова С.Н., термин ЭБ применим ко всем участникам рыночных отношений, в том числе к хозяйствующим субъектам, которые за счет уплаты установленных законом налогов и сборов, участия в процессах производства, обмена, распределения и потребления экономических благ участвуют в «поддержании важнейших экономических показателей страны»¹⁵. В рамках выпускной квалификационной работы наиболее полно рассмотрен уровень конкретных экономических субъектов (большой частью организаций).

В качестве обобщенной классификации экономических рисков на уровне экономических субъектов, встречающихся в научной и учебной литературе^{16, 17, 18.}, следует выделить следующее:

Таблица 1.1 – Классификация экономических рисков на микроуровне

№ п/п	Группа рисков	Характеристика рисков
1. Чистые (производственные) риски		
1.1	Природные (экологические)	Риски, связанные с обстоятельствами непреодолимой силы, такими как паводки, сезонные выходы рек из берегов, селевые сходы, природные пожары, эпидемии, например пандемия COVID-19
1.2	Политические	Риски, связанные с вмешательством государства (или других государств) в функционирование рыночного механизма
1.3	Транспортные	Риски, связанные с организацией управления цепочками

¹⁵ Максимов С.Н. Экономическая безопасность России: системноправовое исследование / С.Н. Максимов. - М.: МПСИ, МОДЭК, 2008. - 56 с

¹⁶ Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства: Монография: Учебник / Е.И. Кузнецова. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 239 с.

¹⁷ Рахимов, О. Р. Содержание понятия экономическая безопасность // Научный вестник МГИИТ. М., Вып. 5(13). 2015. – С.42-50.

¹⁸ Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 271 с.

		поставок материальных ресурсов. Происходит учет вероятных потерь при перевозке воздухом, водой или сушей
--	--	--

Продолжение таблицы 1.1

1.4	Имущественные	Риски, связанные с полной или частичной потерей стоимости имущества организации, которые могут произойти благодаря внутренним причинам (саботаж, вредительство, халатность), так и внешним (поджог)
1.5	Производственные	Риски, связанные с неполучением прибыли из-за простоя производства или его отдельных процессов
1.6	Торговые	Риски, связанные с ненадежными контрагентами (неотгруженный товар, задержка оплаты)
2. Спекулятивные риски		
2.1	Финансовые	Риски, связанные со снижением финансовых результатов деятельности фирмы

В пунктах 1.2. и 1.3 данной работы будут рассмотрены концептуальные основы теорий финансовых рисков, а также управления ими. В главах 2 и 3 сделан вывод о взаимозависимости всех групп рисков, выявлены наиболее значительно влияющие на деятельность предприятия - объекта исследования и предложены рекомендации по управлению ими.

1.2 Понятие и классификация финансовых рисков

Как и экономический риск, его составляющее: риск финансовый - разными авторами определяется по-разному. В большей мере отличия определяются спецификой исследуемой научной проблематики, так, финансовый риск рассматривают через призму экономических отношений (инвестиционной деятельности, процессов производства и др.), рассматривают с точки зрения организационно-правовой формы предприятия, анализируют в правовом аспекте. Немалую роль в различии

оценок играет и хронологический аспект с определяющей ролью главенствующей экономической парадигмы и принадлежность региональная: из-за разницы моделей строения экономики. Обратимся к основным из определений.

С точки зрения зарубежных теоретиков XX века, говоря о риске финансовом, стоит говорить о некоем дополнительном риске, который несут акционеры в результате решения компании привлечь заемный капитал. ¹⁹ То есть в данном определении делается ставка на гарантированных экономических правах в том числе акционера и утверждается необходимость защиты его экономических интересов.

Многие отечественные ученые дают достаточно широкую классификацию рисков. В некоторых работах финансовый риск является частью предпринимательских рисков, в некоторых рассматривается отдельно и конкретизируется по направлениям. ²⁰

Ковалев В.В. трактует финансовый риск как риск, обусловленный структурой источников капитала предприятия. ²¹

Вострокнутова А.И. под финансовым риском понимает разновидность рыночного риска, который обусловлен неопределенностью рыночной конъюнктуры.

Лукаевич И.Я. делит финансовые риски на виды, выделяя среди них такие, как риск платежеспособности, процентный, кредитный, инвестиционный риски и др. ²²

Поляк Г.Б. считает, что финансовый риск возникает в процессе отношений предприятия с финансовыми институтами (коммерческими банками, инвестиционными компаниями, страховыми, финансовыми, биржами и т.д.).

¹⁹ Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. СПб: Питер, 2013. 592 с.

²⁰ Корпоративные финансы: под ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. СПб: Питер, 2014. 592 с.

²¹ Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели. М.: Проспект, 2011. 880 с.

²² Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент. М.: Национальное образование, 2010. 768 с.

Таким образом, обобщая, можно определить финансовый риск как возможность потерь денежных средств экономическими субъектами в процессе их деятельности. В таком случае сущность финансового риска заключается в наступлении неблагоприятного события с отрицательными экономическими последствиями в форме потерь прибыли, дохода и капитала.

Основными характеристиками, которыми обладает финансовый риск являются:

Экономическая природа - финансовый риск характеризуется как категория экономическая, занимая определенное место в системе экономических категорий, связанных с осуществлением хозяйственного процесса.

Объективность проявления - финансовый риск является объективным явлением в функционировании любого предприятия. Риск сопровождает практически все виды финансовых операций и все направления финансовой деятельности предприятия. Хотя ряд параметров финансового риска зависят от субъективных управленческих решений, объективная природа его проявления остается неизменной.

Вероятность реализации - вероятность категории финансового риска проявляется в том, что рисковое событие может произойти, а может и не произойти в процессе осуществления финансовой деятельности предприятия.

Неопределенность последствий - эта характеристика финансового риска определяется недетерминированностью его финансовых результатов, в первую очередь, уровня доходности осуществляемых финансовых операций.

Ожидаемая неблагоприятность последствий - последствия проявления финансового риска могут характеризоваться как негативными, так и позитивными показателями результативности финансовой деятельности, этот риск в хозяйственной практике характеризуется и измеряется уровнем возможных неблагоприятных последствий.

Вариабельность уровня - уровень финансового риска, присущий той или иной финансовой операции или определенному виду финансовой

деятельности предприятия не является неизменным. Прежде всего, финансовый риск существенно варьируется во времени, то есть зависит от продолжительности осуществления финансовой операции, так как фактор времени оказывает самостоятельное воздействие на уровень финансового риска (проявляемое через уровень ликвидности вкладываемых финансовых средств, неопределенность движения ставки ссудного процента на финансовом рынке и других факторов).

Субъективность оценки - неравнозначность оценки данного объективного явления, определяется различным уровнем полноты и достоверности информационной базы, квалификации финансовых менеджеров, их опыта в сфере риск-менеджмент и другими факторами.

Для решения задач минимизации риска или его полного недопущения необходимо классифицировать его на подвиды, выявить характеристику каждого из них и выработать таким меры, которые подействуют в каждом конкретном случае.

Несмотря на это, нужно иметь единый подход к оценке и интерпретации рисков любой компании как внутренними, так и внешними пользователями, в том числе инвесторами.

Стоит отметить, что эффективность организации управления любым риском во многом определяется его классификацией. Существуют разнообразные классификации финансовых рисков, в основном, зависящие от их основных признаков. Перечень основных видов рисков предприятия приведен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Основные классификации финансовых рисков

№ п/п	Классификационный признак	Виды риска
1	По сфере возникновения	Внешний
		Внутренний
2	По степени вероятностных потерь	Допустимый
		Критический (угрожающий)
		Катастрофический

3	По степени прогнозирования	Прогнозируемый
		Непрогнозируемый
4	По степени долговременности	Постоянный
		Временный
5	По количеству составляющих	Простой (индивидуальный)
		Портфельный (сложносоставленный)

Продолжение таблицы 1.2

6	По вероятности наступления	Высокий
		Средний
		Низкий
7	По возможности минимизации последствий	Страхуемый
		Нестрахуемый

Далее определим основные характеристики каждого из выявленных видов рисков.

Внешние риски всегда спровоцированы непредвиденными (реже-предсказуемыми) изменениями во внешней среде (государственные и муниципальные органы, система законодательства, местные сообщества, мировая экономика, конкурентные силы и т.д.). Такие риск присущи всем участникам финансово-хозяйственной деятельности, причем повлиять на их возникновение, равно как определить масштабы и сроки возникновения организация не может. В качестве разновидностей таких рисков обычно отмечают инфляционный, валютный, процентный и другие риски.

Источником возникновения внутреннего риска является сама организация. При оценке этого вида рисков следует анализировать все функциональные области деятельности (производство, продажи, маркетинг и т.д.) Данные риски носят прогнозируемый характер, что ставит перед менеджментом задачу проактивной деятельности по управлению ими.

Допустимым называется риск, потери при котором для фирмы будут покрываться за счет чистой прибыли, то есть будут осуществляться выплаты акционерам, инвестирование, процессы реновации и другие. Таким образом,

у организации хватит ресурсов минимизировать риск или понести его без привлечения дополнительных средств.

Критический риск подразумевает под собой погашение его как за счет валовой прибыли организации (что создает угрозу, например, невозврата долгов, неуплаты налогов), так и за счет выручки (что ставит вопрос о прекращении всякой деятельности фирмы).

Катастрофический риск говорит нам о неспособности понести риск за счет привлечения всего объема выручки, в таком случае предпринимателю придется прибегать к использованию резервного капитала, что может быть расценено как предбанкротное состояние.

Прогнозируемые риски описаны в курсе экономикса и известны предприятиям своей цикличностью наступления. Зачастую такие риски связаны с колебаниями мировой экономики, например, кризисы 1998, 2008, 2018 годов, которые были вызваны затяжными глобальными рецессиями 1995-1996, 2006-2008, 2016-2018 годов. К другим причинам следует относить смену технологического уклада (так, переход к шестому укладу продолжается более десяти лет и сопровождается большими затратами на освоение нано- и гелиевой индустрии и снижением прибыльности в производстве и продаже, например, полупроводников).

Непрогнозируемые риски в свою очередь чаще соотносятся с деятельностью налоговых органов, возможностью попадания с «серые» списки за сотрудничество с организациями, косвенно или прямо причастным к отмыванию (легализации) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма. Другими причинами могут быть резкие колебания на рынках неэластичего спроса, удорожание сырья и технологии, поломки и сбои на производственной линии.

Постоянным называют риск, вызываемый рядом перманентных факторов, чаще всего это валютный и процентный риск. Они угрожают фирме на любой стадии ее жизненного цикла.

В свою очередь временные риски возникают не на всех стадиях жизненного цикла, а соответствуют какой-либо одной, например, риски устаревания технологии и оборудования, возможности проигрыша новым товарам, возникающие на стадии зрелости и увядания.

Простые (индивидуальные) риски – это неделимые риски. То есть те риски, которые нельзя разложить на подсоставляющие, например, инфляционные риски.

Сложные финансовые риски – это риски, которые следует раскладывать на более простые, например, потеря прибыльности может быть вызвана в том числе повышением стоимости продукции и коммерческих затрат, а себестоимость продукции, в свою очередь, зависит от степени устаревания основных фондов, от производительности и стоимости труда, от цены привлеченного капитала и т.д.

Высокий, средний и низкий риски относят нас к понятию вероятности их наступления (см. пункт 1.1).

Страхуемый риск может быть минимизирован благодаря привлечению сторонних организаций. В качестве примеров следует привести риски кражи и выхода из строя (пожар, затопление) части имущества.

Нестрахуемый риск не может быть минимизирован в части материальных потерь за счет третьих лиц. В данном случае необходимо проводить политику прогнозирования и хеджирования рисков самой организации.

Так же существует другая классификация финансовых рисков по основным видам, которые представлены на рисунке 1.3.

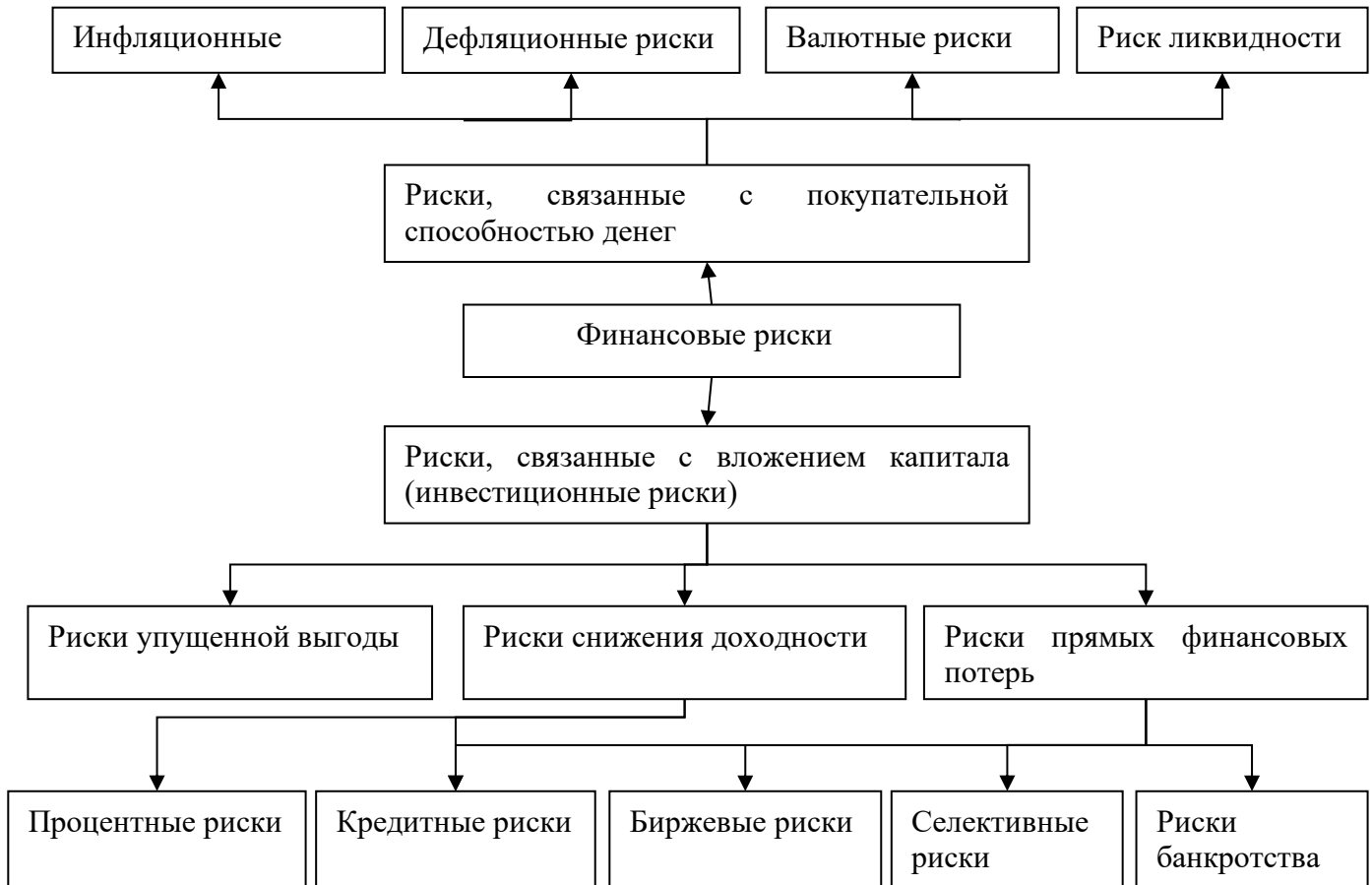


Рисунок 1.3 - Классификация финансовых рисков предприятия по основным видам.

Далее определим основные характеристики каждого из выявленных видов рисков.

Инфляционные риски описывают возможность обесценения доходов при повышении уровня инфляции. В России на протяжении последних нескольких лет средний уровень инфляции благодаря политике МинФина и ЦБ (дефицит денежных средств в экономике) остается на уровне от 3 до 5 процентов. Самые большие показатели инфляции для производителей не превышали в последние 4 года уровня в 6 процентных пунктов.

Дефляционный риск связан с возможностями снижения цен и повышения большого количества конкурентов при возникновении ситуации, обратной инфляции.

Риски валютные наиболее характерны для предприятий, активно участвующих во внешнеэкономической деятельности. Они связаны с колебаниями тех валют, в которых ведутся расчёты.

Риски ликвидности в данном аспекте могут трактоваться как превышение стоимости создания или покупки активов над стоимостью их продажи.

Инвестиционные риски описывают возможность недополучения прогнозируемого финансового результата от вложений в активы. Здесь можно говорить как о превышении процентов по безрисковым операциям над отдачей с активов (упущенная выгода), так и о низкой доходности при дополнительной корреляции с другими рисками.

К процентным рискам относится опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

Рост рыночной ставки процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, особенно облигаций с фиксированным процентом. При повышении процента может начаться также массовый сброс ценных бумаг, эмитированных под более низкие фиксированные проценты и, по условиям выпуска, досрочно принимаемых обратно эмитентом. Процентный риск несет инвестор, вложивший средства в среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем повышении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иными словами, инвестор мог бы получить прирост доходов за счет повышения процента, но не может высвободить свои средства, вложенные на указанных выше условиях.

Процентный риск несет эмитент, выпускающий в обращение среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем понижении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем.

Кредитный риск описывает вероятность наступления такого события, при котором заемщик окажется не в состоянии погасить обязательства, возложенные на него договором займа. В таком случае кредитор может столкнуться с финансовыми сложностями.

Обратной стороной кредитного риска является возможность того, что эмитент, выпустивший ценные бумаги, не сможет в полном объеме и в установленные сроки расплатиться по процентам.

Биржевой риск наиболее характерен для организаций, которые имеют выход на биржи и выставляют там для свободного обращения свои ценные бумаги. Биржевой риск может быть осложнен риском валютным (для тех компаний, имеющих выход на IPO).

Селективные риски связаны в первую очередь с ошибками при оценке прибыльности проектов. Наступлением такого риска будет являться неправильный с точки зрения финансового результата проекта, в который будут вложены деньги.

Риск банкротства является наиболее конкретизированным в юридической практике. В отечественной практике ему посвящены федеральный закон и ряд методических положений об оценке состояния банкротства. Следует уточнить, что риск банкротства может последовать за любым из указанных выше рисков.

Это же положение будет верно и для других выявленных в пункте 1.2 рисков: любой из них может быть вызван другими и вызывать их. Для определения взаимозависимости рисков, оценки вероятности их наступления необходимо прибегать к использованию специальных методик оценки уровня финансовых рисков в организации, речь о которых пойдет в следующем пункте.

1.3 Методика оценки уровня финансовых рисков в организации

Высокорисковый характер деятельности экономических субъектов в настоящее время не вызывает разногласий. Значительные противоречия тенденций глобализации и интеграции (санкции, торговые войны, запреты и т.д.), глобальная рецессия, сокращение темпов роста, пандемия COVID-19 – это всего лишь малый список проблем, с которыми столкнулись предприятия в 2018-2020 годах.

Однако не следует говорить о том, что области управления рисками возникли в XX веке. Первые теоретические рекомендации по формированию однотипных реакций на выявленные и описанные изменения внешней среды принято относить к рубежу 1950-60-х гг. Первыми теоретиками управления рисками можно считать У. Снайдера, Р. Ирвина, Б. Аткинса, а первой серьезной научной работой учебник «Управление рисками и коммерческое предприятие» (1963). Учебник обозначал в качестве парадигмы необходимость отхода от перекладывания рисков на страховые компании к самостоятельной их оценке и принятию мер сообразно уровню угрозы. Авторами была сформулирована первая структура методики оценки уровня финансовых рисков в организации:

1. Определение риска.
2. Измерение риска.
3. Оценка различных методов обработки риска:
 - принятие рисков,
 - перенос риска,
 - снижение риска.
4. Выбор метода уменьшения риска.

5. Мониторинг результатов ²³

Таким образом, был сформулирован первый системный подход к управлению финансовыми угрозами. В отечественной и мировой деловой и научной практике сфера оценки уровня финансовых рисков относится к компетенции менеджмента. Информационную основу для проведения всестороннего анализа закладывают финансовые службы, достоверность этой информации проверяется аудитом (внутренним или независимым внешним). Таким образом, менеджмент компании имеет на руках информацию о состоянии тех или иных процессов, темпах роста производства, доле на рынке и множестве других. Грамотное системное управление рисками строится на основе целеполагания: определяются цели и задачи проведения политики реагирования на возникновение рисковых ситуаций. Аксиомой является тот факт, что избежать возникновения рисков, равно как и погасить все из них в полной мере, невозможно. Именно поэтому важен факт выявления влияющих факторов из динамичного окружения, которые провоцируют возникновение, изменение тех или иных рисков.

Сказанное выше позволит нам назвать следующий этап выработки методики управления рисками. На втором этапе происходит выявление:

1. всех рисков, с которыми может столкнуться компания;
2. всех влияющих на возникновения каждого риска в отдельности факторов внешней и внутренней среды;

Выявленные факторы нуждаются в двухуровневой оценке: во-первых, необходимо определить силу влияния каждого фактора на возникновение каждого риска, а, во-вторых, определить возможность возникновения каждого фактора на уровне, который позволит спровоцировать возникновение риска. Упрощенно можно представить подходы к оценке рисков следующим образом:

²³ Кошелевский И. С. История развития практики и исследований в области управления рисками // Молодой ученый. — 2014. — №20. — С. 307-310. — URL <https://moluch.ru/archive/79/13887/> (дата обращения: 09.04.2020).

1. Оценка вероятности возникновения. Финансовый риск определяется как вероятность возникновения неблагоприятного исхода, потери или ущерба.
2. Оценка возможных убытков при том или ином сценарии развития ситуации. Финансовый риск определяется как абсолютный размер потерь от возможного неблагоприятного события.
3. Комбинированный подход. Оценка финансового риска проводится путем определения как вероятности возникновения, так и размера потерь. Для осуществления оценки риска существуют разнообразные методики.

Сущность этих подходов на примере оценки рисков ПАО «КуйбышевАзот» приведена в главе 2 данной работы.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ПАО «КУЙБЫШЕВАЗОТ»

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

Как уже было сказано, основной целью анализа финансово-хозяйственной деятельности, составляющей которого является оценка рисков, является выявление проблемных точек для последующего решения их в стратегических и оперативных планах.

Стоит заметить, что в российской практике наибольшее внимание всегда уделялось аналитической модели Э. Альтмана (двухфакторная и пятифакторная), хотя у нее есть некоторые недостатки. За последние десятилетия разрабатывались отечественные аналоговые аналитические модели для всестороннего анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Таблица 2.1 – Российские модели оценки финансово-хозяйственной деятельности

№ п/п	Наименование	Характеристика
1	Методика прогнозирования вероятности банкротства В.В. Ковалева	<p>Представляет собой двухуровневую методику, базируется как на открытых финансовых отчетах, так и на внутренней информации.</p> <p>Первая группа состоит из анализа перманентных потерь, структуры заемных средств, структуры баланса, анализа оборотов кредиторской и дебиторской задолженности и сроков их возврата, анализа незавершенного производства, излишних запасов, характера инвестирования прибыли и т.д.</p> <p>Вторая посвящена потерям: менеджмента, контрагентов, времени в результате простоев или судебных тяжб, прибыли от брака и т.д.</p>

Продолжение таблицы 2.1

2	«Казанская» методика прогнозирования банкротства	Основной фактор разделения предприятий на три группы (1, 2 и 3 классы) это кредитоспособность. Чем выше класс, а, следовательно, финансовые показатели, тем ниже шанс неполучения кредитования извне и невозврата взятых средств. Однако данная методика не учитывает отраслевой специфики и не вводит качественные показатели.
3	«Российская модель» выявления возможности наступления банкротства	Является инструментом первичной оценки финансово-хозяйственной деятельности. Предполагает оценку способности организации обеспечить исполнение всех денежных и кредитных обязательств по договорам в определенный момент времени.

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот» будут применены следующие инструменты:

1. Качественная оценка;
2. Экспресс-анализ вероятности банкротства;
3. Коэффициентный анализ;
4. «Российская модель»;
5. Модель Альтмана.

Публичное акционерное общество «КуйбышевАзот» (г. Тольятти, Самарская область), согласно официальному сайту компании, одна из ведущих химических компаний в России, лидер в РФ и Восточной Европе по выпуску капролактама и полиамида, крупнейший производитель технических и текстильных нитей, кордной ткани, полиамидных и смесовых тканей в России. Основной вид деятельности «20.16 производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах», организацией открыто 32 дополнительных вида деятельности (Среди которых- 9 лицензируемых). Основными продуктами деятельности являются:

1. Капролактама;
2. Продукты переработки капролактама:

- a. Полиамид-6;
 - b. Технические нити;
 - c. Текстильные нити;
 - d. Шинный корд;
 - e. Полиамидные ткани;
 - f. Смесовые ткани;
 - g. Инженерные пластики;
3. Аммиак;
 4. Азотные удобрения;
 5. Промышленные газы.

Общая информация о руководителях, размерах уставного капитала и видах деятельности вынесена в приложение А.

«КуйбышевАзот» начал работу в 1966 году. В настоящее время является головным предприятием в группе компаний «КуйбышевАзот», подразделения которой работают в Самарской, Курской, Саратовской, Ульяновской, Ростовской, Тульской областях, Краснодарском крае, Республике Мордовия, Германии, Китае и Сербии. Группа компаний «КуйбышевАзот» включает около 40 организаций, в том числе производственные, логистические активы, дистрибьютерскую сеть и торговые компании, расположенные в различных регионах. (Организационная структура представлена в приложении Б).

За годы работы «КуйбышевАзот» стал надежным партнером для различных отраслей промышленности: шинной, лакокрасочной, авто- и машиностроения, производства полимеров, синтетических волокон, резинотехнических изделий, медицины, сельского хозяйства, животноводства и многих других. Продукция группы компаний «КуйбышевАзот» поставляется в более чем 60 стран мира. На рисунке 2.1 представлена доля каждого из основных продуктов, производимых на предприятии за 2018 год.

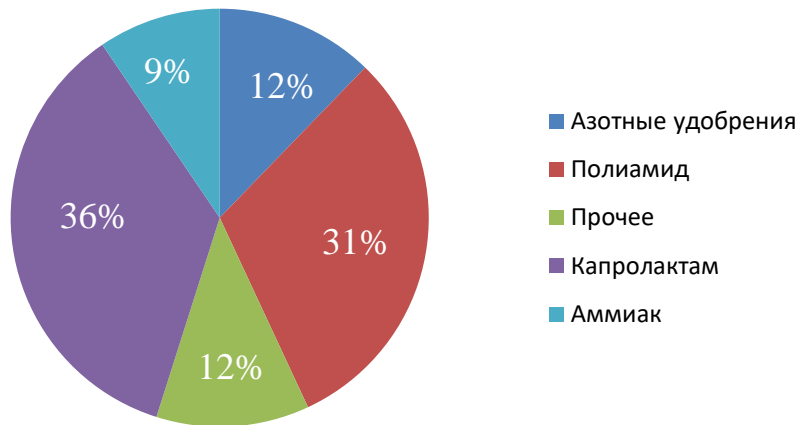


Рисунок 2.1 – Доля продуктов в выручке ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 г., %

Таким образом, основными выпускаемыми продуктами являются:

1. Азотные удобрения;
2. Полиамид;
3. Капролактам;
4. Аммиак.

Динамика выпуска основных продуктов за период 2008-2018 (данные за 2019 год прогнозные) представлена на рисунке 2.2.

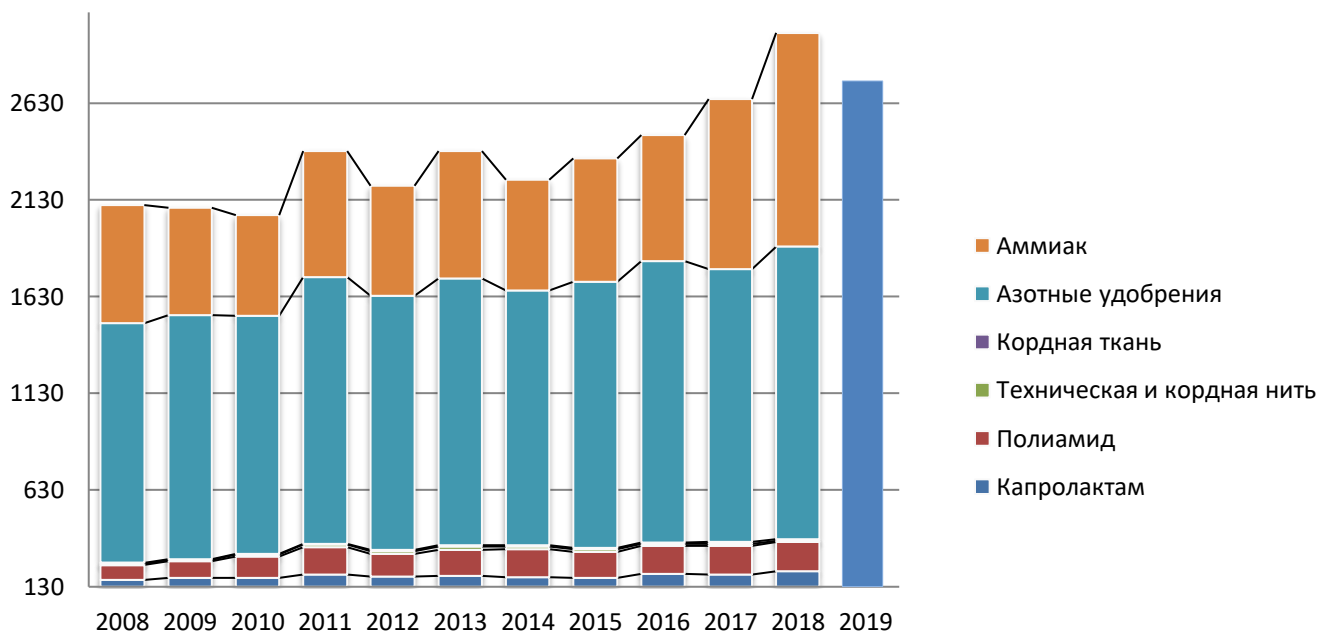


Рисунок 2.2 – Динамика производства ПАО «КуйбышевАзот» по основным продуктам 2009-2019 гг., тыс. тонн.

В результате постоянного обновления действующих и строительства новых мощностей «КуйбышевАзот» добился существенного роста производства, повышения энергоэффективности и сокращения ресурсопотребления при снижении воздействия на окружающую среду.

Высшим органом управления ПАО «КуйбышевАзот» является общее собрание акционеров. Общее руководство деятельностью компании осуществляет Совет директоров. Исполнительным органом, выполняющим оперативное управление текущей деятельностью, является Генеральный директор. Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью общества осуществляется ревизионной комиссией, а также независимыми аудиторами. В составе Совета директоров ПАО «КуйбышевАзот» сформированы Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям и социальной политике, Комитет по стратегическому развитию и Комитет по корпоративному управлению, работе с акционерами и общественностью. Председателем совета директоров избран Герасименко Виктор Иванович.

На ПАО «КуйбышевАзот» на начало 2020 года работают 5097 сотрудников. Доля производственно-промышленного персонала - 90%. Средний возраст работающих – 42 года. Показатель текучести в 2019 году соответствует низкому или естественному уровню – 3, 2%.

Структура сотрудников по должностям:

1. 13% (руководители);
2. 15% (специалисты, служащие);
3. 72% (рабочие).

Возрастная структура сотрудников:

1. 8% (более 60 лет).
2. 17% (до 30 лет);
3. 22% (51-60 лет);
4. 53% (31-50 лет);

Половая структура сотрудников:

1. 41% (женщины);

2. 59 % (мужчины).

Средняя заработная плата в 2018 году составила 49 507 рублей (250 % роста к 2008 году), рост инфляции 201% к 2008 году. По сравнению с 2017 годом средняя заработная плата выросла на 1221 рубль, что составляет 2,5 % прироста. В 2018 году 74% сотрудников прошли обучение (Из которых 20% по программам повышения квалификации, остальные - обязательное обучение). Сотрудники активно вовлечены в профсоюзную работу (94% сотрудников состоят в членстве).

Миссия организации, сформулированная на сайте, звучит следующим образом: *«Опираясь на накопленный опыт и используя достижения в области химии, создавать продукты, которые расширяют возможности людей и повышают качество их жизни. Быть лидером в производстве капролактама, полиамида и продуктов их переработки. Развивать поставки удобрений на отечественный рынок. Сбалансировано удовлетворять интересы государства, акционеров и работников общества».*

К числу основных экономических показателей, характеризующих состояние ПАО «КуйбышевАзот» следует отнести долю производства на отечественном рынке, темпы роста производства, доля продуктов в выручке предприятия, темпы роста валовой прибыли (взят показатель EBITDA) и выручки. Эти данные приведены в таблице 2.2, а также рисунке 2.3.

Таблица 2.2 – Доля ПАО «КуйбышевАзот» в производстве среди отечественных предприятий в первом полугодии 2019 г., %

№ п/п	Продукт производства	Доля в России	Доли конкурентов
1	Капролактамы	55%	Азот (г. Кемерово) – 32%; Щекиноазот (п. Первомайский) – 14%
2	Полиамид	99%	Метафракс Губаха (п. Углеуральский) – 1%
3	Шинный корд	84%	Тексдор (г. Волжский) – 21% и др.

Продолжение таблицы 2.2

4	Техническая и кордная нить	100%	-
5	ПА техническая, текстильная нить	100%	-
6	Азотные удобрения	4,7%	АО «Апатит» (г. Череповец) - 14,9%; АО «Новомосковская АК «Азот»» - 12,6%; ПАО «Акрон» (г. Нижний Новгород) – 10,4% и др.
7	Полиамидные и смесовые с ПА ткани	100%	-

Таким образом, позиции ПАО «КуйбышевАзот» по ряду товаров позволяют назвать анализируемое предприятие одним из головных в отрасли, занимающим лидирующее (монопольное) положение. Переходя от качественной оценки к количественной, стоит проанализировать абсолютные значения показателей валовой прибыли и выручки компании. Они приведены на рисунке 2.3.

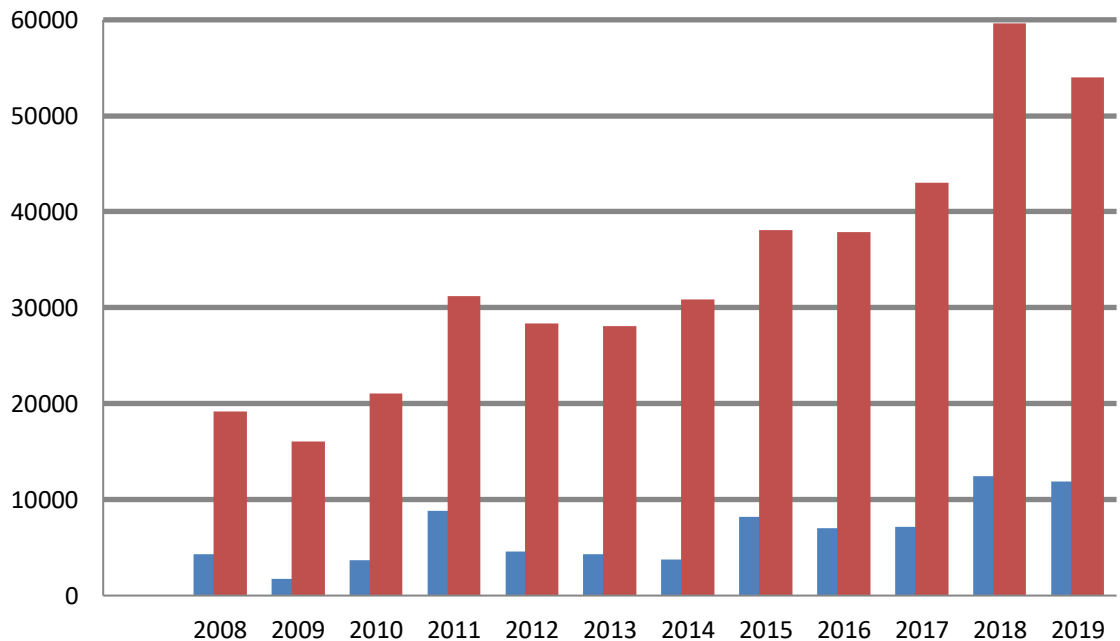


Рисунок 2.3 – Динамика показателя EBITDA и выручки ПАО «КуйбышевАзот» за 2008-2019 гг., млрд. руб.

Таким образом, в долгосрочном разрезе видно увеличение показателя EBITDA (синяя линия) почти в 3 раза, что намного превосходит показатели инфляции, темпы роста выручки (красно-оранжевая линия) за 2008-2018 гг. составили 310,4%. Анализ основных тенденций в последние годы приведен ниже. В Реестре недобросовестных поставщиков не числится, регулярно (не реже двух раз в месяц) успешно проходит плановые проверки Средне-Поволжского управления Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору, имеет отличные оценки на портале «За честный бизнес».

Таким образом, качественный анализ открытых информационных источников, внутренней информации ПАО «КуйбышевАзот» позволил сделать следующие промежуточные выводы:

1. ПАО «КуйбышевАзот» является крупным производителем ряда продуктов в области химической промышленности;
2. ПАО «КуйбышевАзот» представляет собой группу компаний (часть из которых являются СП), занимающуюся производством и реализацией продукции;
3. По многим продуктам ПАО «КуйбышевАзот» занимает монопольное положение в отрасли, по ряду других - олигопольное;
4. Основные продукты ПАО «КуйбышевАзот» демонстрируют устойчивый рост на протяжении нескольких лет;
5. Тренд динамики показателей выручки, валовой прибыли представляет собой линейную восходящую. Снижения по показателю не критичны;
6. На предприятии задействовано более 5000 работников, доля АУП среди которых не превышает 15%.

История выработки единой методологической базы оценки вероятности банкротства, как одного из основных инструментов оценки

финансово-хозяйственной деятельности подробно расписана в ряде публикаций. Упрощенно ее можно представить в следующем виде (приводится по статье Овчинниковой Т.И., Пахомова А.И., Булгаковой И.Н. «Методы финансово-экономической диагностики банкротства предприятий»²⁴).

1994 - Для государственных предприятий утверждают «Методические положения по оценке финансового состояния предприятий». В то же время их начинают применять и частные предприятия за неимением аналогичных положений.

2001 – Выходит приказ «Об утверждении методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций». Документ содержит общую информацию и классификацию несостоятельных предприятий, однако не содержит критериальных значений и расчетных показателей.

Таким образом, с 1994 в российской практике применяются следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, а в дальнейшем коэффициент утраты или восстановления платёжеспособности.

Данный инструмент применен автором выпускной квалификационной работы. В таблицах 2.3 – 2.5 приведен расчет требуемых показателей.

Таблица 2.3 – Расчет коэффициента текущей ликвидности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{A(II)}{(\Pi(V) - ДБП(V) - ОО(V))}$	2,567	3,521	2,521

Темпы прироста коэффициента текущей ликвидности в 2018 году составили 37,1%, в 2019 году произошло снижение на 28,4%. Однако все

²⁴ Овчинникова Т.И., Пахомов А.И., Булгакова И.Н. Методы финансово-экономической диагностики банкротства предприятий // Финансовый менеджмент. — 2005. — №5. — URL: <http://www.finman.ru/articles/2005/5/4440.html>

коэффициенты укладываются в нормативное значение, которое составляет более двух.

Таблица 2.4 – Расчет коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Коэффициент СОС	$(\text{СК (III)} - \text{ВНА (I)}) / \text{ОА (II)}$	- 0,459	- 0,345	-0,507

Темпы прироста коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в 2018 году составили 37, 2%, в 2019 году произошло снижение на 46, 9%. Нормативное значение составляет больше 0,1.

При отклонении хотя бы одного из двух показателей от нормативных значений говорят о признаках неудовлетворительной структуры баланса, следует вычислять коэффициент восстановления платежеспособности:

Таблица 2.5 – Расчет коэффициента восстановления платежеспособности ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	На конец 2018	На конец 2019
Коэффициент восстановления платежеспособности	$\frac{\text{Ктл (к)} + 6 * (\text{Ктл (к)} - \text{Ктл (н)})}{\text{Т} / \text{К нормтл}}$	1,999	1,010

Согласно официальной методологии, не смотря на отрицательные темпы прироста анализируемого показателя, у ПАО «КуйбышевАзот» есть возможность восстановить платежеспособность в течение 6 месяцев (норма: больше 1), к тому же только один из показателей отличен от нормативного.

Главной причиной проблемных мест стоит назвать высокую долю внеоборотных активов (здания, станки, склады, земля, сооружения и т.д.) т.к. анализируется производственное предприятие, которое имеет «тяжелую» структуру баланса.

Далее в таблицах 2.6 – 2.11 приведем расчет других показателей, которые помогут сделать дополнительные выводы о состоянии анализируемого предприятия.

Таблица 2.6 – Расчет коэффициента автономии ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Коэффициент автономии	$\frac{\text{П (III)}}{\text{ВнА} + \text{ОА}}$	0,504	1,097	0,552

В 2018 году доля собственного капитала в общей структуре источников финансирования активов выросла. Это явилось следствием наращивания «КуйбышевАзот» нераспределенной прибыли. Доля собственного капитала составила на конец 2018 более 55%, более половины своих активов организация финансировала за счет собственных средств. В 2019 показатель вышел на уровень 2017 года за счет того, что темпы роста активов организации оказались выше темпов роста собственного капитала.

Таблица 2.7 – Расчет коэффициента финансового левериджа ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Коэффициент финансового левериджа	$\frac{\text{ЗК (IV+V)}}{\text{СК (III)}}$	0,985	0,808	0,811

Темпы прироста коэффициента финансового левериджа в 2019 году составили 0,3%. Соотношение обязательств (заемного капитала) и собственного капитала неизменно по сравнению с предыдущим годом. На каждый рубль собственных средств приходится около 80 копеек заемных. Нормативное значение данного коэффициента менее 0,8. Текущее значение можно охарактеризовать как «нормальное».

Таблица 2.8 – Расчет коэффициента маневренности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
--------------	-----------------	------	------	------

Коэффициент маневренности	СОС (СК (III) - ВНА (I)) / СК (III)	-0,31	- 0,21	-0,27
---------------------------	-------------------------------------	-------	--------	-------

Отрицательное значение коэффициента маневренности определено недостатком собственного капитала для формирования внеоборотных активов. Недостаток составляет около 27% от величины собственных источников. В условиях текущей ситуации (финансирования недостатка за счет долгосрочных источников) данное значение не является проблемным.

Таблица 2.9 – Расчет коэффициента краткосрочной задолженности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Коэффициент краткосрочной задолженности	КО (V) / КО (V) + ДО (IV)	0,27	0,22	0,25

Изменение показателя находится в пределах 5 %, что не является существенным наращиванием или снижением. По коэффициенту краткосрочной задолженности можно сделать вывод, что из общей суммы обязательств краткосрочные составляют меньшую часть. Краткосрочные обязательства несут более высокие риски неплатежеспособности в связи со сроками погашения. Доля краткосрочной задолженности низкая (менее 30%).

Таблица 2.10 – Расчет коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	(ДС (II) + ФВ (II) + ДебЗ (II)) / КО (V)	1,46	2,17	1,47

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить в ближайшей перспективе (За счет денежных средств и высоколиквидных вложений, а

также истребования дебиторской задолженности). Значение гораздо за последние три года было выше нормативного (0,7).

Таблица 2.11 – Расчет коэффициента абсолютной ликвидности ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Коэффициент абсолютной ликвидности	$(ДС (II) + ФВ (II)) / КО (V)$	0,11	0,40	0,05

При норме коэффициента абсолютной ликвидности в 0,2 показатель в отчетном году составляет 0,05. Резкое снижение краткосрочных финансовых вложений существенно повлияло на ликвидность, в частности, на краткосрочную часть (до 3 месяцев). Согласно пояснениям к финансовой отчетности, это было связано с закрытием краткосрочных депозитов на сумму более 4 млрд. руб. и перераспределением их в другие группы активов.

Не менее высокую роль в комплексной оценке финансовых рисков имеют и показатели рентабельности. В таблицах 2.12-2.14 приведен расчет этих коэффициентов по данным ПАО «КуйбышевАзот» за 2017-2019 гг.

Таблица 2.12 – Расчет рентабельности продаж ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Рентабельность продаж	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}}$	10,8%	16,3%	6,9%

Таблица 2.13 – Расчет рентабельности собственного капитала (ROE) ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{СК (III)}}$	10,6%	20,1%	10,5%

Таблица 2.14 – Расчет рентабельности активов (ROA) ПАО «КуйбышевАзот» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2017	2018	2019
--------------	-----------------	------	------	------

Рентабельность активов	Чистая прибыль / Активы (I+II)	5, 36%	11, 22%	5,81%
------------------------	-----------------------------------	--------	---------	-------

Снижение всех показателей рентабельности в 2019 году обусловлено резким возрастанием их в 2018 году (от 50 до 109%) за счет наращивания чистой (нераспределенной) прибыли с 4 до 7 млрд. С точки зрения финансовых результатов 2019 год следует охарактеризовать как неудачный: компания не смогла удержать позиции в части прибыли, несмотря на незначительное снижение выручки. Причинами этого является:

1. Непропорциональное возрастание прибыли от продаж в 2018 году до 9,6 млрд. и падение в 2019 3,7 млрд.;
2. Сбалансированное увеличение себестоимости продаж на уровень инфляции при значительном росте себестоимости продукции порядка 40%;

Для более полного анализа финансово-хозяйственной деятельности рекомендуется прибегать к анализу финансовой устойчивости. Она характеризует достаточность источников финансирования предприятия для покрытия запасов и затрат. В качестве источников выделяются:

1. собственные оборотные средства (СОС). Представляют разность между собственным капиталом и стоимостью внеоборотных активов;
2. собственные и долгосрочные источники средств (СДИ). Представляют сумму СОС и долгосрочных заемных средств;
3. общие источники формирования запасов (ОИЗ). Представляют сумму СДИ и краткосрочных заемных средств;

Проведем анализ по российской трехфакторной модели для определения типа финансовой устойчивости:

Таблица 2.15 – Анализ финансовой устойчивости ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 - 2019 гг.

Наименование	Формула расчета	2018	2019
СОС	СК (III) - ВНА (I)	- 7 311 306	-10 222 214
СДИ	СОС + ДКЗ (IV)	14 894 248	12 412 686
ОИЗ	СДИ +ККЗ (V)	21 214 752	20 140 567
Δ СОС	СОС – 3 (II)	- 13 772 867	-17 637 846
Δ СДИ	СДИ – 3 (II)	8 432 687	4 997 054
Δ ОИЗ	ОИЗ – 3 (II)	14 753 191	12 724 935
М	(ΔСОС; Δ СДИ; Δ ОИЗ)	(0;1;1)	(0;1;1)

Таким образом, по российской методике, предприятие характеризуется нормальным типом финансовой устойчивости, источниками формирования запасов. Так, предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства. Таким образом, российские методики оценки не показывают кризисного состояния. Наоборот, предприятие характеризуется постоянством (иногда ростом) ряда показателей. Подавляющее большинство из которых входят в нормативы.

Далее проведем модели Альтмана. Оценка деятельности будет производиться по общей модели без учета того, что для развивающихся стран рекомендуется использование упрощенной методики. Обусловлено это спецификой деятельности предприятия, высокой степенью распространенности по миру. Оценка финансовой устойчивости компаний основана на следующих сравнениях:

1. если $Z < 1,8$, то вероятность банкротства высока;
2. если $1,8 < Z < 2,89$, то вероятность менее сильна;
3. если $Z > 2,89$, то вероятность банкротства низка.

Формула Z-счета Альтмана, используемая автором, выглядит следующим образом: $Z = 1,24 * A + 1,4 * B + 3,3 * C + 0,6 * D + 0,999 * E$.

Таблица 2.16 – Анализ вероятности банкротства ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 - 2019 гг. по модели Альтмана.

Наименование	Формула расчета	2018	2019
--------------	-----------------	------	------

A	$OA(II) / (OA(II) + BnA(I))$	0,392	0,297
B	Нераспределенная (чистая) прибыль / $(OA(II) + BnA(I))$	0,112	0,058
C	Прибыль до налогообложения / $(OA(II) + BnA(I))$	0,140	0,069
D	Финансовые вложения (I) / $(DO(IV) + KO(V))$	0,476	0,532
E	Выручка / $(OA(II) + BnA(I))$	0,934	0,796
Z		2,323	1,791

В качестве выводов стоит выделить:

1. Предприятие попало в «серую» зону ($1,8 < Z < 2,89$), это говорит о невозможности наступления банкротства в среднесрочном периоде при прочих равных, но и не гарантирует отсутствие такой возможности в перспективе.
2. Произошло ухудшение финансового состояния ПАО «КуйбышевАзот» в 2019 году (снижение Z-счета Альтмана с границы серой и зеленой зон до границ серой и черной);
3. Подобная тенденция явилась следствием резким увеличением финансовых показателей 2018 года и уменьшением большинства из них в 2019 до уровня 2017 года, а также спецификой деятельности компании.

Таким образом, по результатам количественного анализа финансово-хозяйственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот» можно сделать следующие выводы:

1. Предприятие характеризуется нормальным типом финансовой устойчивости, источниками формирования запасов. В ближайшей перспективе (при срочном истребовании) ПАО «КуйбышевАзот» может погасить более 80% краткосрочных обязательств за счет денежных средств и высоколиквидных вложений, а также истребования дебиторской задолженности. В случае продажи менее ликвидных активов, предприятие способно к погашению всех обязательств;
2. Происходит увеличение доли собственного капитала в общей структуре источников финансирования активов. Более 55% своих активов организация финансирует за счет собственных средств. Однако в основном собственный капитал идет на финансирование их оборотной части, внеоборотные активы в основном финансируются за счет привлечения долгосрочных (более 70%) кредитов и займов;
3. Показатели рентабельности снизились по сравнению с прошлым годом за счет увеличения себестоимости продукции, как следствие уменьшения прибыли от продаж;
4. ПАО «КуйбышевАзот» имеет положительную динамику развития, вероятность банкротства следует определить как низкую т.к. более половины деятельности финансируется за счет собственных средств, однако структура бухгалтерского баланса требует уделить внимание долгосрочным кредитам и займам (т.к. они занимают весомую долю в массе источников), следует оценить их структуру. Позитивным моментом является высокая доля долгосрочных финансовых вложений,

возможно, в дочерние общества и совместные предприятия.

2.2 Среда, влияющая на риски ПАО «КуйбышевАзот»

Анализ внешней и внутренней сред предприятия, безусловно, является одним из основных инструментов оценки финансово-хозяйственной деятельности. В ходе анализа применены такие методы, как PEST и SWOT анализ.

Следующим этапом работы станет проведение PEST-анализа ПАО «КуйбышевАзот». Были описаны факторы, оказывающие влияние на развитие компании, а также оценена степень их влияния. Данные представлены в приложении В. Однако, таблица PEST анализа это не итоговый вариант. Необходимо оценить, откуда возникают угрозы (внешняя или внутренняя среда), а также оценить, что фирма может противопоставить этим угрозам. С этой целью проведем SWOT-анализ организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон, а также потенциальных возможностей и угроз. Данные представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – SWOT-анализ ПАО «КуйбышевАзот»

Сильные стороны	Слабые стороны
Продукция	
- Высокое качество продукции, востребованной на внутреннем и международном рынке.	- Высокая стоимость производимой продукции из-за отсутствия экономии на масштабе (Локальность производства).
Рынок	
- Сложившийся рынок; - Налаженная система финансовых и экономических связей; - Устоявшееся место в отрасли на территории РФ и восточной Европы.	- Отсутствие выхода на рынки западной Европы, большей части стран СНГ, Ближнего Востока, Азии, Южной Америки; - Отсутствие кооперации с ведущими

	предприятиями отрасли для создания международного альянса (Например, как у АО «АВТОВАЗ»).
Персонал	
<ul style="list-style-type: none"> - Наличие программ обучения и повышения квалификации; - Низкая степень текучести персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> - Доля АУП составляет около 10%, что может приводить к потере управляемости и превышении норм управляемости.
Производство	
<ul style="list-style-type: none"> - Отлаженная производственная линия; - Значительные производственные мощности; - Регулярное обновление производственных мощностей и введение новых производственных объектов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие возможности увеличения объемов производимой продукции в краткосрочном и среднесрочном периоде; - Отсутствие возможности модернизации производственных мощностей к условиям шестого технологического уклада (преобладание не самой современной технологии).
Финансы	
<ul style="list-style-type: none"> - Большая финансовая устойчивость, сформирован запас прочности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Несформированная до конца система управления финансовыми угрозами.

Продолжение таблицы 2.17

Возможности	Угрозы
<p>- Отказ от санкционной политики, обращение стран центральной Европы и стран Азии в сторону России, предложения о международном альянсе;</p> <p>- Отход ЦБ РФ и МинФина от проведения политики чистого монетаризма, покрытие 40%-го дефицита экономики в денежной массе, повышение инвестиций.</p>	<p>- Возможность введения экономических санкций, квот ввоза и вывоза продукции;</p> <p>- Продолжение политики профицитного бюджета и минимального государственного долга, низкой инфляции при падении инвестиций в реальный сектор.</p>

Далее необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании. Матрица SWOT-анализа ПАО «КуйбышевАзот» приведена в приложении Г.

2.3 Анализ финансовых рисков ПАО «КуйбышевАзот»

В научной и практической литературе дано множество различных авторских подходов к анализу рисков, будь то экономические это риски или более узкие - финансовые. Укрупненно их можно разделить, по мнению автора, на две группы:

1. основанные на количественной оценке;
2. основанные на качественной оценке.

Однако следует уточнить, что тезис о необходимости использования инструментария как количественных, так и качественных оценок в процессе

анализа рисков и выявлении мер противодействия высказывается большинством иностранных и отечественных авторов. ^{25,26,27,28,29,30}

В качестве методической основы проведения анализа финансовых рисков ПАО «КуйбышевАзот» была использована авторская методика, разработанная совместно с к.э.н. Наумовой О.А., описанная в ряде научных публикаций. Общее число публикаций автора, содержащих описание положений методики (в том числе в соавторстве) составляет 12 (из которых 3 - входят в международные наукометрические базы Web of Science и Scopus, 2 - опубликованы в журналах, рецензируемых ВАК, 5 - опубликованы в журналах, входящих в перечень РИНЦ).

Для эффективного управления деятельностью, направленной на противодействие угрозам финансовой безопасности, необходимо прибегать к ряду показателей, которые помогают проанализировать с помощью сопоставления значений вероятность наступления тех или иных финансовых угроз. Под финансовыми угрозами принято понимать реальные или потенциальные возможности проявления деструктивного воздействия различных факторов на финансовое развитие экономического субъекта, приводящие к определенному экономическому ущербу. Среди угроз финансовой безопасности организации можно выделить следующие (приложение Д).

Представленные в таблице угрозы финансовой безопасности характеризуют те или иные области финансового состояния организации и

²⁵ Hlaing S.W., Kakinaka M. Financial crisis and financial policy reform: Crisis origins and policy dimensions. *European Journal of political Economy*, 2018, No 51, pp. 248-266.

²⁶ Delas V.A., Nosova E.P., Yafinovich O.A. Financial Security of enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 2015, no. 27, pp. 248-266. Charles I.N. Optimal investment risks and debt management with backup security in a financial crisis. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 2018, no. 338, pp. 129-152.

²⁷ Charles I.N. Optimal investment risks and debt management with backup security in a financial crisis. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 2018, no. 338, pp. 129-152.

²⁸ D'Amico G., Scocchera S., Storchi L. Financial risk distribution in European Union. *Statistical Mechanics and its Applications*, 2018, no. 505, pp. 252-267.

²⁹ Tyugin M., Aksinina O., Naumova O. Impact of the compliance-control system on provision of financial security // *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS (Conference: GCPMED 2018 - International Scientific Conference "Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development")*. Vol. 1. (2019)

³⁰ Наумова О.А. Финансовая безопасность предприятия // *Проблемы развития предприятий: теория и практика. Материалы 13-й Международной научно-практической конференции*. 2014. С. 235-236.

взаимодействия с внешней средой. Необходимо отметить, что для управления риском или вероятностью наступления той или иной угрозы финансовой безопасности необходима методика оценки ее уровня. Для этого рекомендуется использовать показатели финансового состояния организации, характеризующие конкретную угрозу (приложение Е). Преимуществом использования показателей является возможность быстрой количественной оценки по данным учета и отчетности и качественной с привлечением экспертной оценки.

Исходя из того факта, что с угрозами финансовой безопасности экономический субъект сталкивается с рисками на каждом этапе своего жизненного цикла, можно сделать вывод о необходимости управления ими. В число основных задач управления входит начальное определение вероятности наступления угроз. Риск наступления может быть определен следующим образом: высокий, повышенный, средний, пониженный, низкий риск. Причем, с возрастанием уровня риска будет увеличиваться вероятность наступления финансовых угроз. Критериальные значения всех показателей, характеризующих угрозы приведены в приложении Ё.

Оценка качественных показателей L3, I3, A2, A3, D3, D4, H2 и S1 будет произведена при помощи привлечения экспертов путем проставления каждым из них баллов от 1 до 5, где:

«1» - высокий;

«2» -повышенный;

«3» -средний;

«4» -пониженный;

«5» -низкий.

Балльная оценка десяти экспертов каждого показателя будет сведена путем нахождения среднего арифметического значения. Оценка вероятностей наступления финансовых угроз ПАО «КуйбышевАзот» за 2017-2019 гг. приведена в таблице 2.20 (напротив показателя А1 указаны темпы прироста (убыли)).

Таблица 2.20 – Расчет критериев вероятности наступления финансовых угроз
 ПАО «КуйбышевАзот» за 2017-2019 гг.

Критерий	2017	2018	2019	Тренд
L1	2,46	3,35	2,61	Стабильный
L2	0,67	1,97	0,61	Снижение
L3	3	3	3	Стабильный
I1	0,50	0,55	0,55	Повышение
I2	0,67	0,58	0,61	Стабильный
I3	3	3	3	Стабильный
A1	ТП=-34%, ТВ=13%, ТА=8%	ТП=130%, ТВ=39%, ТА=10%	ТП=-45%, ТВ=-10%, ТА=6%	Снижение
A2	5	5	5	Стабильный
A3	2	2	2	Стабильный
O1	0,37	0,36	0,40	Стабильный
O2	0,48	0,63	1,91	Снижение
D1	3,98	5,51	4,89	Стабильный
D2	4,66	7,26	8,05	
D3	4	4	4	Стабильный
D4	4	4	4	Стабильный
C1	0,052 < 0,106	0,038 < 0,201	0,047 < 0,105	Стабильный
K1	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д
H1	0,034 > 0,03	0,04 > 0,03	0,031 > 0,03	Стабильный
H2	5	5	5	Стабильный

Оценки вероятности (таблица 2.21) наступления угрозы по каждому критерию будут сведены в общую путем нахождения среднего арифметического значения.

Таблица 2.21 – Расчет вероятности наступления финансовых угроз ПАО
 «КуйбышевАзот» за 2017-2019 гг.

Угроза	2017	2018	2019	Тренд
L	3,33	4,33	3,33	Стабильный
I	4	4,33	4,33	Стабильный

A	3,33	4	2,7	Нестабильный
O	4,5	4	3,5	Ухудшение
D	2,5	2,5	2,5	Стабильный

Продолжение таблицы 2.21

C	5	5	5	Стабильный
K	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д
H	4,5	4,5	4,5	Стабильный

В качестве общих выводов следует выделить, что состояние ни одной из угроз не находится на уровне ниже повышенного, то есть наступление любой из угроз в краткосрочном периоде может быть с вероятностью не выше 40-60%. Выводы и рекомендации по управлению каждой из угроз приведены в главе 3 данной работы.

ГЛАВА 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ПАО «КУЙБЫШЕВАЗОТ»

3.1 Разработка перечня мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот»

Для выработки плана мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот» необходимо качественно проанализировать результаты применения методики и сделать выводы. Выводы будут сделаны по каждой угрозе финансовой безопасности отдельно. Исходя из главы 2, наиболее выраженными угрозами следует признать «А» и «D».

Стоит сказать, что при определении оптимального объема организационно-технических мероприятий оптимизации системы управления финансовыми рисками необходимо руководствоваться следующими принципами:

- предлагаемые меры должны повысить экономическую эффективность предпринимательской деятельности ПАО «КуйбышевАзот»;
- сумма, затраченная на осуществление всей совокупности предлагаемых мероприятий, не должна превышать сумму потерь при наступлении угроз финансовой безопасности (формула 3.1):

$$\text{СУММА возможных потерь} > \text{СУММА понесенных издержек}. \quad (3.1)$$

Для определения суммы возможных потерь будет использоваться формула 3.2.

$$Q = K \times C \quad (3.2)$$

где K - общая стоимость компании;

C – вероятность наступления риска.

Фактор K будет рассчитан в соответствии с международным стандартом по формуле 3.3.

$$K = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{ECFF_i}{\prod_{j=1}^i (1+WACC)} \quad (3.3)$$

где $ECFF$ – свободный денежный поток для фирмы;

$WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала (рассчитана в главе 2).

В части расчета $ECFF$ будет применена формула 3.4.

$$ECFF = EBIT_i(1 - t) - (CA_i - CA_{i-1}) + (AP_i - AP_{i-1}) - I_i \quad (3.4)$$

где $EBIT$ – прибыль до налогообложения;

t – ставка налога на прибыль;

CA – оборотные активы;

AP – сумма кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств;

I – чистые капитальные затраты.

В части расчета фактора C будет использована та вероятность наступления каждой из угроз, найденная в главе 2 настоящей работы.

Вероятность наступления будет оценена по формуле 3.5.

$$C = (5 - k) * 20\% \quad (3.5)$$

где k - итоговый коэффициент по каждой угрозе (см. табл. 2.21)

Причем показатель C не должен выходить за пороги значений вероятности наступления по уровню угрозы (таблица 3.1)

Таблица 3.1 – Взаимосвязь между уровнем риска и вероятностью наступления финансовой угрозы

Уровень риска	Вероятность наступления, %
Высокий	80-100
Повышенный	60-80
Средний	40-60
Пониженный	20-40
Низкий	0-20

В таблицах 3.2 - 3.8 по каждой угрозе будет произведена выработка мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками.

Таблица 3.2 – Выводы по итогам расчета вероятности наступления угрозы потери платежеспособности (L)

Угроза	Выводы	Мероприятия по управлению угрозой
(L)	Имеет средний риск, наблюдается ухудшение в отчетном году за счет коэффициента L2 (достаточностью средств на расчетном счете). В то же время следует отметить влияние особенностей составления баланса, как остатков на конкретную дату. Таким образом, к моменту составления баланса, компания расплатилась по своим обязательствам и теперь не имеет достаточного количества денег на счетах. В таком случае, для углубленного анализа необходимо было обратиться к ежеквартальной отчетности.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введение в структуру финансового департамента отдела по улучшению качества предоставляемой финансовой отчетности (по РСБУ и МСФО); 2. Ежеквартальная публикация промежуточных отчетов с приведением расчета ряда значимых показателей, например, коэффициентов ликвидности.

Таблица 3.3 – Выводы по итогам расчета вероятности наступления угрозы утраты финансовой самостоятельности и наращивания долгов (I)

Угроза	Выводы	Мероприятия по управлению угрозой
(I)	Угроза в течение 2017-2019 годов находится стабильно на пониженном уровне. Данное значение обеспечено в первую очередь низким уровнем заемного капитала организации. Таким образом, в краткосрочной и среднесрочной перспективах угроза утраты финансовой самостоятельности не будет угрожать предприятию.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введение в практику деятельности финансового департамента составления аналитических записок (по РСБУ и МСФО) по поводу соотношения заемного и собственного капитала, а также разработкой прогнозных значений и рекомендаций плана действий при значительном повышении доли заемного капитала.

Таблица 3.4 – Выводы по итогам расчета вероятности наступления угрозы неустойчивого развития субъекта (А)

Угроза	Выводы	Мероприятия по управлению угрозой
(А)	<p>Риск по данной угрозе можно определить как повышенный. В 2019 году снижение было обусловлено влиянием двух факторов: снижение чистой прибыли под влиянием прибыли от продаж и колоссальный рост себестоимости продукции. В кризисной ситуации 2020 года (Пандемия COVID-19, рецессия) у ПАО «КуйбышевАзот» в краткосрочном и среднесрочном периодах остается мало шансов обеспечить устойчивый рост и увеличение стоимости при таких результатах по коэффициенту А1 в предыдущем. Вид деятельности компании не позволяет быстро адаптироваться к быстро меняющимся в кризис условиям рынка, риск пандемии является наглядным примером важности диверсификации.</p>	<p>1. Подписание долгосрочного стратегического соглашения о партнерстве с Правительством Самарской области в части поставки продукции в необходимых количествах, обеспечения рабочих мест и т.д.;</p> <p>2. Сокращение затрат (себестоимость выросла: 93 копейки против 84 копеек прежде). А именно за счет:</p> <p>2.1. снижения общей зарплатной ведомости АУП на 200 000 000 руб. (В 2019 возросла на 341 000 000 руб.);</p> <p>2.2. проведения всестороннего анализа, как падении уровня производства произошел рост расходов на электроэнергию (на 128 000 000 руб., 3%) и транспортировку (370 000 000 руб., 6%);</p> <p>2.3. проведения анализа, как в 2019 удалось получить убыток в 121 000 000 000 руб. по внешнеторговым операциям против прибыли в</p>

		2018	в	размере
		291 000 000 000 руб.;		

Продолжение таблицы 3.4

		<p>2.4. Страхование риска возможных убытков по валютным операциям на сумму около 40 000 000 руб. *;</p> <p>2.5. Получение льготного финансирования по программе «Проекты развития» на сумму в 1 000 000 000.</p>
--	--	--

Таблица 3.5 – Выводы по итогам расчета вероятности наступления угрозы старения объектов основных средств (О)

Угроза	Выводы	Мероприятия по управлению угрозой
(О)	<p>Риск 0 в отчетном году возникнет со средним уровнем. Причиной тому является снижение уровня инвестирования амортизации в 2019. Таким образом, амортизационный фонд не капитализируется, происходит его «проедание» в части сокращения вложений и инфляционных потерь. Наравне с этим происходит ежегодное повышение коэффициента износа оборудования. Накопленного запаса прочности, безусловно, хватит на краткосрочную перспективу, однако в среднесрочной понадобится обновление основных фондов, что может быть затруднено в период кризиса и рецессии в случае, если кризис 2020 будет сходен по масштабам и продолжительности с кризисом 2008 года.</p>	<p>1. Ежегодное инвестирование в течение 2020-2021 гг. суммы около 3 000 000 000 руб. в обновление активов предприятия. В кризисном 2020 году необходимо сократить темпы прироста с 19% до 0%, в 2021 году выйти на уровень в 10%. Это позволит в условиях кризиса предотвратить единовременное устаревание и снизить расходную часть бюджета;</p> <p>2. Мероприятия по усиленному мониторингу состояния основных фондов и источников для</p>

		высвобождения части денежных средств для амортизации.
--	--	---

Таблица 3.6 – Выводы по итогам расчета вероятности наступления угрозы использования неэффективной кредитной политики в части дебиторской и кредиторской задолженности (D)

Угроза	Выводы	Мероприятия по управлению угрозой
(D)	<p>Угроза стабильно находится на повышенном уровне, что требует уделить ей пристальное внимание. Если в 2017 году, ПАО «КуйбышевАзот» расплачивалось с контрагентами за поставленное сырье около 5 раз в год, а с ними около 4 раз, то в 2020 они платят контрагентам практически в 2 раза чаще, чем платят их контрагенты им. Таким образом, чтобы расплатиться с кредиторами ПАО «КуйбышевАзот» наверняка придется использовать средства из оборота.</p>	<p>1. Введение в систему расчетов с потребителями скидок *:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3% за полную оплату заказа в течение 14 календарных дней; • 2% за полную оплату заказа в течение 30 календарных дней; • 1% за полную оплату в течение 45 календарных дней (для справки: один оборот дебиторской задолженности составляет 75 дней); <p>2. Пересмотр договоров с поставщиками об установлении льготных условий оплаты. Необходимо предпринять попытку увеличения сроков погашения обязательств перед контрагентами минимум на 10 дней, т.е. приблизить к</p>

		показателю в 55 дней. (один оборот кредиторской задолженности составляет 45 дней).
--	--	--

Таблица 3.7 – Выводы по итогам расчета вероятности наступления угрозы сокращения доходности и рыночной стоимости (С)

Угроза	Выводы	Мероприятия по управлению угрозой
(С)	Угроза является менее выраженной на протяжении трех лет. Этому способствовала разница в цене заемного капитала, эффективности использования и оплате его возврата. Компания платит около 4 копеек (акционерам) за один рубль привлеченного капитала, а зарабатывает для себя с этого рубля около 10 копеек. В ситуации значительного превышения собственного капитала над заемным, такое грамотное его использование является большим преимуществом менеджмента. К тому же не следует ожидать от акционеров, дающих такой «дешевый» капитал действий, представляющих для компании угрозы. Однако, существующая тенденция с прибылью может ухудшить рентабельность, а, следовательно, и этот показатель.	1. Снижение количества мероприятий по мониторингу данной угрозы до уровня в два раза в год. Это позволит высвободить время для усиленного мониторинга других угроз без привлечения дополнительной оплаты. *

Таблица 3.8 – Выводы по итогам расчета вероятности наступления угрозы высокой вероятности налоговой проверки и/или блокировки расчетных счетов (Н)

Угроза	Выводы	Мероприятия по управлению угрозой
(Н)	Угроза является низко выраженной на протяжении трех лет. Менеджмент	1. Сохранение всех мероприятий, проводимых

	внимательно следит, чтобы налоговая нагрузка была не менее нормы ФНС (3%), но в то же время не допускает выхода налоговой нагрузки за пределы более 4%, что благотворно сказывается на компании.	ПАО «КуйбышевАзот» в полном объеме на период 2020-2021 годов.
--	--	---

* - получено методом экспертной оценки (в качестве экспертов были привлечены в равных долях представители малого и среднего бизнеса Самарской области, а также представители профессорско-преподавательского состава ФГБОУ ВО «СГЭУ» (по 4 человека), представители аудиторских фирм, осуществляющих деятельность на территории Самарской области).

Далее в пунктах 3.2 и 3.3 настоящей работы будет разработан план-график внедрения предложенных мероприятий, а также оценен экономический эффект от их внедрения.

3.2 Разработка план-графика реализации мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот»

Таким образом, обобщая перечень мероприятий, полученных в результате анализа финансовых угроз, следует сформировать календарный план-график внедрения мероприятий на ПАО «КуйбышевАзот». Для удобства восприятия они будут представлены в табличной форме и в виде графика (диаграммы Ганта), позволяющего оценить продолжительность и сроки реализации как отдельных мероприятий, так и их совокупности.

При этом обязательным пунктом плана мероприятий будет являться соответствие цели каждого отдельного пункта концепции SMART. Это означает, что все цели мероприятий должны быть конкретными, значимыми, измеримыми, ограниченными во времени и достижимыми.

Для придания всем целям соответствия концепции, автором были определены сроки исполнения, ответственный исполнитель (-и), а также количественные и качественные показатели выполнения цели. Результаты представлены в приложении Ж.

Однако составление план-графика не предусматривает исключительно знания о мероприятии, его показателях исполнения, ответственных и соисполнителях, помимо это необходимо знать, какое мероприятие в какой срок начнется, с какими будет протекать последовательно, а с какими параллельно. К тому же немаловажную роль в реализации будут играть процессы контроля и корректировки изначального плана. Для этого применим цикл PDCA (plan-do-check-act), наложенный на диаграмму Ганта. Построенная диаграмма приведена в приложении З.

3.3 Оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот»

Используя формулы 3.2 – 3.4 выявим, чему будет равняться стоимость компании (К).

$$K = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{ECFF_i}{\prod_{j=1}^i (1+WACC)}, \text{ где}$$

$$ECFF = EBIT_i(1 - t) - (CA_i - CA_{i-1}) + (AP_i - AP_{i-1}) - I_i$$

Подставляя данные из отчетности в формате МСФО, получим:

$$\begin{aligned} ECFF_{2019} &= 326\,800\,000 * (1 - 0,20) - (14\,648\,000\,000 - \\ &18\,183\,000\,000) + (9\,085\,000\,000 - 9\,245\,000\,000) - 2725\,000\,000 = \\ &5\,264\,400\,000 \end{aligned}$$

Таким образом, стоимость ПАО «КуйбышевАзот» составит:

$$K_{2019} = \frac{5\,264\,400\,000}{1,047} = 5\,028\,080\,229,226 \approx 5\,028\,080\,229$$

Потери найдем по каждой выявленной финансовой угрозе (см. формулу 3.5), для удобства представим расчеты в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Расчет возможных потерь ПАО «КуйбышевАзот» в 2020 году ввиду наступления финансовых угроз

№ п/п	Угроза	Коэффициент угрозы, %	Стоимость компании, руб.	Цена потерь, руб.
1	L	33,4	5 028 080 229	1 679 378 796
2	I	13,4	5 028 080 229	673 762 751
3	A	46,0	5 028 080 229	2 312 916 905
4	O	30,0	5 028 080 229	1 508 424 069
5	D	50,0	5 028 080 229	2 514 040 115
6	C	0,0	5 028 080 229	0,0
7	H	10,0	5 028 080 229	502 808 023

То есть, следует сказать, что единовременное наступление всех финансовых угроз способно причинить предприятию ущерб в 9 190 730 659 рублей, что в 1,83 раза превосходит стоимость компании.

Для определения экономического эффекта от предложенных мероприятий необходимо также свести общие затраты и отдельно те средства, которые удастся высвободить. Эти данные за 2020 и 2021 год представлены в таблицах 3.13 и 3.14.

Таблица 3.13 – Расчет высвобожденных и затраченных средств на реализацию мер по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот» в 2020 году

№ п/п	Угроза	Затраты, руб.	Высвобождение, руб.
1	L	120 000 (ФОТ) 38 400 (Налоги и сборы)	-
2	I	32 000 (ФОТ) 10 240 (Налоги и сборы)	-
3	A	135 000 (ФОТ)	200 000 000 (ФОТ)

		43 200 (Налоги и сборы) 40 000 000 (Страхование рисков)	10 000 000 (Невозвратное финансирование)
--	--	--	--

Продолжение таблицы 3.13

3	А	720 000 (ФОТ) 230 400 (Налоги и сборы)	
4	О	3 000 000 000 (Амортизация) 30 600 (ФОТ) 9 792 (Налоги и сборы)	224 000 000 (Амортизация)
5	Д	0 000 000 (Упущенная прибыль*)	
6	С	-	30 600 (ФОТ)
Итого:		3 241 139 232	434 030 600

* - получено методом экспертной оценки (в качестве экспертов были привлечены в равных долях представители малого и среднего бизнеса Самарской области, а также представители профессорско-преподавательского состава ФГБОУ ВО «СГЭУ» (по 4 человека), представители аудиторских фирм, осуществляющих деятельность на территории Самарской области).

Таблица 3.15 – Расчет высвобожденных и затраченных средств на реализацию мер по совершенствованию системы управления финансовыми рисками ПАО «КуйбышевАзот» в 2021 году

№ п/п	Угроза	Затраты, руб.	Высвобождение, руб.
1	Л	120 000 (ФОТ) 38 400 (Налоги и сборы)	-
2	А	40 000 000 (Страхование рисков)	200 000 000 (ФОТ)
3	О	3 000 000 000 (Амортизация) 30 600 (ФОТ)	224 000 000 (Амортизация)

		9 792 (Налоги и сборы)	
5	D	170 000 000 (Упущенная прибыль*)	-
Итого:		3 210 198 792	424 000 000

Исходя из таблиц 3.14 - 3.15 стоит сказать, что в 2020 году чистые расходы на осуществление плана мероприятий составят 2 807 108 632, а в 2021 году прогнозно 2 786 198 792. В то же время совокупное вложение 5 593 307 424 рублей позволит ПАО «КуйбышевАзот» избежать ущерба в 9 190 730 659 рублей. Следует подчеркнуть, что около 90% (3 млрд. руб. ежегодно) от совокупных затрат заложены не на новые мероприятия, а на вложения в основные фонды, то есть ту деятельность, которая постоянно осуществляется ПАО «КуйбышевАзот».

Кроме того, при помощи метода экспертных оценок была получена прогнозная сводная таблица по финансовым угрозам (таблица 3.16). В качестве экспертов были привлечены в равных долях представители малого и среднего бизнеса Самарской области, а также представители профессорско-преподавательского состава ФГБОУ ВО «СГЭУ» (по 4 человека), представители аудиторских фирм, осуществляющих деятельность на территории Самарской области.

Таблица 3.16 – Расчет вероятности наступления финансовых угроз ПАО «КуйбышевАзот» за 2017-2019 гг.

Угроза	2018	2019	2020	Тренд
L	4,33	3,33	4,33	Стабильный
I	4,33	4,33	4,5	Стабильный
A	4	2,7	3,67	Нестабильный
O	4	3,5	3,5	Ухудшение
D	2,5	2,5	3,25	Стабильный
C	5	5	5	Стабильный
H	4,5	4,5	4,5	Стабильный

Основные выводы по результатам выпускной квалификационной работы представлены в заключении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение выпускной квалификационной работы необходимо сделать ряд выводов, обусловленных теоретическим и эмпирическим исследованием. Стоит сказать, что цель работы и задачи были выполнены в полном объеме, что подтверждается основными результатами работы. В качестве них следует выделить:

1. Исследованы подходы к определению риска: эконометрический (вероятностный) и экономический, выявлены общие черты риска как экономической категории;
2. Рассмотрены механизмы проактивного реагирования на возникновение экономического риска, сводимые к понятию экономической безопасности. Выявлены уровни экономической безопасности: макроуровень (государство, регион, отрасль) и микроуровень (экономический субъект), сделан вывод о взаимозависимости этих уровней;
3. Путем классифицирования определены основные виды экономических рисков на макро- и микроуровне, среди которых значительное место исследователи отводят финансовым;
4. Определен финансовый риск. В качестве дефиниции использована *«возможность потерь денежных средств экономическими субъектами в процессе их деятельности»*, выявлена сущность финансового риска: *«наступление неблагоприятного события с отрицательными экономическими последствиями в форме потерь прибыли, дохода и капитала»*;
5. Путем классифицирования выявлены основные виды финансовых рисков экономических субъектов, исследованы общие и особенные характеристики каждой из групп финансовых рисков;

6. Сделан вывод о необходимости управления финансовыми рисками, то есть осуществления деятельности по минимизации и полному устранению рисков, которые могут возникнуть из внешней и внутренней среды экономического субъекта;
7. Рассмотрен системный подход в управлении финансовыми рисками, раскрыта его сущность и структура, обозначена важность корректной оценки финансовых рисков как первичного инструмента для управления ими;
8. Для оценки финансовых рисков проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования – Публичного акционерного общества «КуйбышевАзот» (г. Тольятти). Анализ производился с применением качественной оценки (описательный метод), экспресс-анализа вероятности банкротства, коэффициентного анализа, а также при помощи российской модели определения источников финансирования и модели Альтмана. По большинству из методов состояние характеризуется как хорошее, однако по двум из пяти выявлен ряд проблемных моментов;
9. Проведен анализ среды, которая влияет на возникновение рисков. При помощи PEST-анализа выявлена совокупность воздействующих факторов, с помощью инструментария SWOT-анализа на первом этапе определены сильные и слабые стороны ПАО «КуйбышевАзот», а также возможности и угрозы, на втором – составлена матрица, позволяющая оценить, что произойдет при воздействии возможностей и угроз на сильные и слабые стороны;
10. Исследована категория финансовой угрозы, выявлена закономерность, что финансовый риск характеризуется рядом финансовых угроз;
11. При помощи качественной и количественной оценок измерены финансовые угрозы. В части методики использованы результаты научных трудов автора (в том числе – в соавторстве). Для

измерения уровня угроз (вероятности их наступления) вычислены финансовые коэффициенты, информационной базой послужили бухгалтерская отчетность ПАО «КуйбышевАзот» за период 2016 - 2019 гг. по РСБУ, финансовая отчетность 2019 года по МСФО, а также годовые отчеты 2017-2018 гг.;

12. По каждой финансовой угрозе разработан план мероприятий, направленных на уменьшение этой угрозы. Помимо оперативных действий планом предусмотрено совершенствование системы управления финансовыми рисками в части применения институциональных мер;
13. Экспертным путем оценено прогнозное состояние финансовых угроз на конец 2020 года при условии внедрения комплекса мероприятий в установленные календарным планом сроки;
14. На основе сравнения возможных потерь по финансовым угрозам в случае их наступления и затрат (с учетом высвобожденных средств) рассчитан экономический эффект от внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления финансовыми рисками.

В качестве основных предложений данной работы автором выдвигаются следующие:

1. Для предприятий на современном этапе важным условием обеспечения устойчивого развития может являться противодействие рискам, оказывающим деструктивный характер. Эта деятельность по минимизации или при возможности предотвращения рисков имеет несколько принципов: системный характер, непрерывный характер мониторинга, объективность оценки и т.д. Именно поэтому большое значение в работе уделено системе управления рисками. Исходя из этого, рекомендацией будет являться формирование на ПАО «КуйбышевАзот» из отдельных компонентов целостной непротиворечивой системы управления финансовыми рисками;

2. Наиболее сильно выраженными финансовыми угрозами по результатам анализа следует признать угрозу несоблюдения «золотого экономического правила» (темпы роста прибыли должны быть темпов роста выручки, а те в свою очередь должны превосходить темпы роста активов) и угрозу использования неэффективной политики в отношении дебиторской и кредиторской задолженностей. В качестве ключевых решений автором предлагаются: заключение стратегического партнерства с региональными властями для формирования платежеспособного спроса в условиях пандемии COVID-19 и глобальной рецессии, снижение постоянных затрат (заработная плата и премиальные менеджменту, выросшие на волне ухудшения финансового результата, страхование валютных рисков и получение средств на невозвратной основе для производственных предприятий, являющихся градообразующими), введение скидок на ускоренный расчет для потребителей;
3. Внедрение мероприятий по улучшению системы управления финансовыми рисками обосновано тем, что имеет под собой экономический эффект. Так, стоимость внедрения мероприятий в среднесрочном периоде составляет около 61% от величины возможных потерь в случае наступления финансовых угроз. Наступление финансовых угроз в полном объеме в экономическом выражении превысит стоимость фирмы более, чем в 1,8 раз, что практически неизбежно приведет к банкротству. Сумма впервые понесенных расходов незначительна в общем объеме расходов на реализацию комплекса мероприятий так как большую долю составляют ежегодные затраты в основные средства. Предложенные рекомендации приобретают особенную актуальность в современных условиях очередного витка экономического кризиса (1998, 2008,

2018) и пандемии COVID-19, по самым скромным оценкам вызвавшей снижение национальных экономик на 10-15%.

Таким образом, в работе раскрыт предмет исследования, даны рекомендации, подкрепленные результатами моделирования и экспертной оценки. Результаты работы в части оценки финансовых рисков могут быть использованы на объекте исследования – ПАО «КуйбышевАзот», а также в научных и практических целях. Результаты работы могут быть использованы государственными и муниципальными органами для определения (агрегирования) уровня наступления угроз, например, по региону или отрасли хозяйствования, а также определении экономического климата.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты:

1. Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем» от 07.08.2001 г. N 115-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 2001. N 33. – 3418 с.
2. Федеральный закон от 26 октября 2002 года N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства РФ, 2002. N 43. – 4190 с.
3. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ, 2017. N 20. – 2902 с.

Книги и статьи:

4. Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / В.К. Сенчагов, А.А. Арбатов, А.А. Ведев. - М.: БИНОМ. ЛЗ, 2009. - 815 с.
5. Афоничкин, А. И. Основы финансового менеджмента: учеб. Пособие/ А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко; Волж. Ун-т им. В. Н. Татищева.-Тольятти, 2011.-596с.;
6. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1996. – с. 22.
7. Бодрунов С.Д., Попов В.Г., Путилов А.В. Обеспечение национальной безопасности – гарант державного возрождения России: энциклопедическое научное издание. – СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2017. – 521 с.
8. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. СПб: Питер, 2013. 592 с.
9. Владимиров, Ю. И. Внешнеэкономические аспекты экономической безопасности Российской Федерации // Информационный сборник «Безопасность». – 2013. – № 3. – С. 29–30.
10. Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика: 7-е издание. - М: Высшая школа, 2001, 14 с.
11. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов. – М.: Наука, 2002. – С. 28.

12. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели. М.: Проспект, 2011. 880 с.
13. Кошелевский И. С. История развития практики и исследований в области управления рисками // Молодой ученый. — 2014. — №20. — С. 307-310. — URL <https://moluch.ru/archive/79/13887/> (дата обращения: 09.04.2020).
14. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие для студентов вузов / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 351 с.
15. Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства: Монография: Учебник / Е.И. Кузнецова. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 239 с.
16. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. М.: Национальное образование, 2010. 768 с.
17. Максимов С.Н. Экономическая безопасность России: системноправовое исследование / С.Н. Максимов. - М.: МПСИ, МОДЭК, 2008. - 56 с
18. Наумова О.А. Финансовая безопасность предприятия // Проблемы развития предприятий: теория и практика. Материалы 13-й Международной научно-практической конференции. 2014. С. 235-236.
19. Овчинникова Т.И., Пахомов А.И., Булгакова И.Н. Методы финансово-экономической диагностики банкротства предприятий // Финансовый менеджмент. — 2005. — №5. — URL: <http://www.finman.ru/articles/2005/5/4440.html>
20. Рахимов, О. Р. Содержание понятия экономическая безопасность // Научный вестник МГИИТ. М., Вып. 5(13). 2015. – С.42-50.
21. Романовский М.В., Вострокнутова А.И. Корпоративные финансы: под ред. СПб: Питер, 2014. 592 с.
22. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник. 2-е издание. – М.: Дело, 2005. – 896 с.
23. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: практика и теория – М.: Перспектива, 1997. – с. 353.
24. Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 271 с.
25. Тамошина Г. И. Управление рисками хозяйствующих субъектов / Г. И. Тамошина, М. С. Кузьмина, Е. Л. Смольянова, И. В. Анохин. – Воронеж: ВГТА, 2009. – С. 11–12.
26. Тэпман Л. Н. Риски в экономике: учебное пособие для вузов / Л. Н. Тепман; под ред. проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 8.

27. Тюгин М.А. Финансовая безопасность в системе экономической безопасности экономического субъекта. Известия института систем управления СГЭУ № 1(19), 2019. – С. 164
28. Уразгалиев, В. Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / В. Ш. Уразгалиев. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 374 с.

Литература на иностранных языках:

29. Charles I.N. Optimal investment risks and debt management with backup security in a financial crisis. Journal of Computational and Applied Mathematics, 2018, no. 338, pp. 129-152.
30. D'Amico G., Scocchera S., Storchi L. Financial risk distribution in European Union. Statistical Mechanics and its Applications, 2018, no. 505, pp. 252-267.
31. Delas V.A., Nosova E.P., Yafinovich O.A. Financial Security of enterprises. Procedia Economics and Finance, 2015, no. 27, pp. 248-266.
Charles I.N. Optimal investment risks and debt management with backup security in a financial crisis. Journal of Computational and Applied Mathematics, 2018, no. 338, pp. 129-152.
32. Hlaing S.W., Kakinaka M. Financial crisis and financial policy reform: Crisis origins and policy dimensions. European Journal of political Economy, 2018, No 51, pp. 248-266.
33. Tyugin M., Aksinina O., Naumova O. Impact of the compliance-control system on provision of financial security // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS (Conference: GCPMED 2018 - International Scientific Conference "Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development"). Vol. 1. (2019)

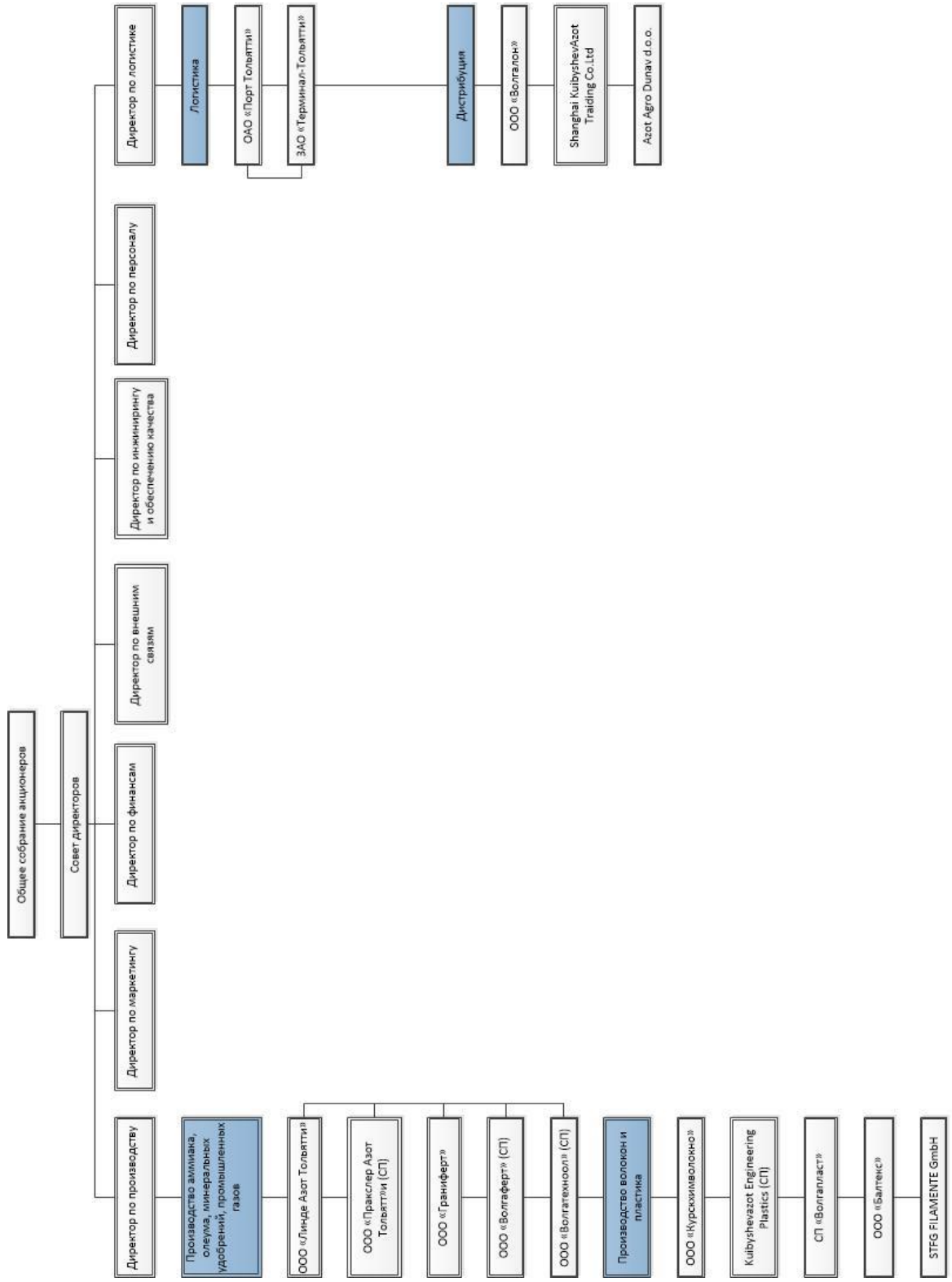
ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Руководитель	Генеральный директор Герасименко Александр Викторович (с 7 мая 2015 г.)
Уставной капитал	237 844 505 руб.
Основной вид деятельности	20.16 - Производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах
Дополнительные виды деятельности	<p>01.11 - Выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур;</p> <p>01.11.3 - Выращивание семян масличных культур;</p> <p>01.13.1 - Выращивание овощей;</p> <p>01.13.3 - Выращивание столовых корнеплодных и клубнеплодных культур с высоким содержанием крахмала или инулина;</p> <p>01.19.1 - Выращивание однолетних кормовых культур;</p> <p>01.61 - Предоставление услуг в области растениеводства;</p> <p>13.99.9 - Производство текстильных изделий различного назначения, не включенных в другие группировки;</p> <p>20.11 - Производство промышленных газов;</p> <p>20.14 - Производство прочих основных органических химических веществ;</p> <p>20.15 - Производство удобрений и азотных соединений;</p> <p>20.60 - Производство химических волокон;</p> <p>24.45 - Производство прочих цветных металлов;</p> <p>38.32.2 - Обработка отходов и лома драгоценных металлов;</p> <p>38.32.3 - Обработка отходов и лома черных металлов;</p> <p>38.32.4 - Обработка отходов и лома цветных металлов;</p> <p>46.75 - Торговля оптовая химическими продуктами;</p> <p>46.75.2 - Торговля оптовая промышленными химикатами;</p> <p>46.76 - Торговля оптовая прочими промежуточными продуктами;</p> <p>46.76.3 - Торговля оптовая пластмассами и резиной в первичных формах;</p> <p>46.77 - Торговля оптовая отходами и ломом;</p> <p>47.19 - Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;</p> <p>52.21.24 - Деятельность стоянок для</p>

	<p>транспортных средств;</p> <p>55.1 - Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;</p> <p>55.90 - Деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания;</p> <p>56.10 - Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;</p> <p>56.10.1 - Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;</p> <p>56.10.3 - Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;</p> <p>56.29 - Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;</p> <p>56.30 - Подача напитков;</p> <p>68.32 - Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе;</p> <p>85.21 - Образование профессиональное среднее;</p> <p>86 - Деятельность в области здравоохранения.</p>
--	---

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ПРИЛОЖЕНИЕ В

№ п/п	Описание фактора	Влияние фактора
1	Политические факторы	
1.1	Неустойчивое геополитическое положение, выражающееся в применении протекционистских мер	На ПАО «КуйбышевАзот» воздействует слабо: сложились хозяйственные связи и рынок сбыта, продукция не относится к технически сложной, продукции пищевой промышленности, что дает основания полагать, что под санкционные критерии она не попадет
1.2	Протестные явления внутри страны	Продукция ПАО «КуйбышевАзот» будет необходима при любом современном типе экономической системы или форме государства
1.3	Ужесточение налоговой политики	Влияние фактора ослабляется значительной долей государственных и муниципальных заказов
1.4	Ужесточение законодательства, регулирующего правила работы в отрасли	ПАО «КуйбышевАзот» ежемесячно проверяется на соблюдение стандартов профильными органами, за последние годы не имеет нареканий от этих органов
1.5	Вероятность введения режимов ЧП и ЧС в стране	Влияние введения особых режимов велико. В период распространения новой коронавирусной инфекции в 2020 году ряд производственных мощностей простаивали, не принося экономической прибыль
2	Экономические факторы	
2.1	Снижение темпов роста экономики	Стагнационные проявления в экономике, недостаток денежной массы, сопряженный с уровнем инфляции около 4,8 %, снижение количества средних и малых предприятий, недостаток инвестирования. Воздействуют наиболее сильно
2.2	Увеличение уровня инфляции и процентных ставок	Влияние повышения инфляции порядка 4% компенсируется характером производства: существует возможность вложения средств и основные фонды или производство. К тому же предприятие по ряду позиций является лидером отрасли, что затруднит отказ от продукции ПАО «КуйбышевАзот». Заемные источники финансирования составляют 24,3%, таким образом, соблюдается баланс с собственными источниками
2.3	Значительное изменение курсов основных валют	Имеет сильное влияние за счет распространенности группы компаний за рубежом
2.4	Изменение уровня безработицы, размеров и условий оплаты труда	Предприятие имеет сложившийся рабочий коллектив, ССЧ в последние три года менялась незначительно, имеет незначительную тенденцию к увеличению. Доля АУП и специалистов совместно не превышает 30%.
2.5	Снижение уровня располагаемых доходов населения	Контрагентами ПАО «КуйбышевАзот» являются юридические лица России, стран СНГ, Азии, восточной Европы и т.д. Влияет опосредовано.
2.6	Степень глобализации и	См. п. 1.1

	открытости экономики	
3	Социально-культурные факторы	
3.1	Снижение уровня жизни, образования, здравоохранения	В среднесрочной перспективе оказывает сильное влияние за счет соответствия квалификации молодых специалистов высокому уровню предприятия-лидера
3.2	Рост правонарушений (преступлений)	Способны сорвать производственные планы: железнодорожная ветка, трубопроводы и т.д.
3.3	Уровень миграции и иммиграционные настроения	Данные о национальностях работников отсутствуют
3.4	Половозрастная структура населения и продолжительность жизни	В связи с увеличением продолжительности жизни, влияние данного фактора стоит определить как незначительное
3.5	Социальная стратификация в обществе, меньшинства	Средняя заработная плата на предприятии сопоставима со средней заработной платой по региону, активная профсоюзная работа позволяет не допустить забастовки и иные проявления протестной активности среди рабочих
3.6	Размер и структура семьи	Данные о семейном положении работников отсутствуют
4	Технологические факторы	
4.1	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	Влияние прямое, сильное. Производство является высокотехнологичным, технологическое отставание от конкурентов будет способствовать потере рынка

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

	<p style="text-align: center;">Возможности:</p> <p>1. Отказ от санкционной политики, обращение стран центральной Европы и стран Азии в сторону России, предложения о международном альянсе;</p> <p>2. Отход ЦБ РФ и МинФина от проведения политики чистого монетаризма, покрытие 40% дефицита экономики в денежной массе, повышение инвестиций;</p>	<p style="text-align: center;">Угрозы:</p> <p>1. Возможность введения экономических санкций, квот ввоза и вывоза продукции;</p> <p>2. Продолжение политики профицитного бюджета и минимального государственного долга, низкой инфляции при падении инвестиций в реальный сектор;</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1. Высокое качество продукции, востребованной на внутреннем и международном рынке;</p> <p>2. Сложившийся рынок;</p> <p>3. Налаженная система финансовых и экономических связей;</p> <p>4. Устоявшееся</p> <p>5. Наличие программ обучения и повышения квалификации;</p> <p>6. Низкая степень текучести персонала.</p> <p>7. Отлаженная производственная линия;</p> <p>8. Значительные производственные мощности;</p> <p>9. Регулярное обновление производственных мощностей и введение новых производственных объектов.</p>	<p>+ Возможность применения стратегий роста на новых рынках Азии, Ближнего Востока, Южной Америки, Индии и т.д.;</p> <p>+ Упрочнение позиций за счет повышения инвестиций (устойчивое предприятие, инвестиционная привлекательность);</p> <p>+ Базис для создания условий к ускоренной модернизации (технологизации) производства, обучению персонала в соответствии с ведущими мировыми стандартами;</p> <p>+ Укрепление финансово-экономического положения за счет надежности функционирования предприятий группы и их контрагентов (большинство из них занимают монополистическое или олигополистическое положение).</p>	<p>- Потеря существенной доли иностранных контрагентов, перебои в работе (вплоть до выхода) предприятий из группы компаний (преимущественно дистрибуторских и логистических);</p> <p>- Сокращение внутреннего рынка, как следствие, ведущее к сокращению затрат на содержание производства, обновление производственной базы, обучение персонала, налаживание новых каналов сбыта, сокращению государственных и муниципальных заказов;</p> <p>- Возникновение неустойчивого финансового положения за счет простоев по погашению дебиторской и кредиторской задолженностей.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>1. Высокая</p> <p>2. Отсутствие выхода на рынки западной Европы, большей части стран СНГ, Ближнего Востока, Азии, Южной Америки;</p>	<p>+ Удешевление производства и возможность использования стратегии лидерства по издержкам;</p> <p>+ Выход на рынки с более дешевым доступом к сырью и рабочей силе в</p>	<p>- Использование стратегий сокращения: отказ от производства продукции, не являющейся монопольной;</p> <p>- Заккрытие (сокращение) отделов</p>

<p>3. Отсутствие кооперации с ведущими предприятиями отрасли для создания международного альянса (Например, как у АО «АВТОВАЗ»);</p> <p>4. Доля АУП составляет около 10%, что может приводить к потере управляемости и превышении норм управляемости;</p> <p>5. Отсутствие возможности увеличения объемов производимой продукции в краткосрочном и среднесрочном периоде;</p> <p>6. Отсутствие возможности модернизации производственных мощностей к условиям шестого технологического уклада (преобладание не самой современной технологии).</p> <p>7. Несформированная до конца система управления финансовыми угрозами</p>	<p>результате договоров партнерства с предприятиями из других стран;</p> <p>+ Возможность для создания картелей для монополизации рынка в южной и восточной Европы, СНГ и Китая;</p> <p>+ Выпуск молодых специалистов, пришедших в группу в последние 3 года в качестве АУП, не сильно «раздутый» ФОТ за счет относительно невысокого количества АУП, что особенно важно в период кризисов;</p> <p>+ Привлечение сторонних инвесторов и кредиторов в случае наступления кризиса, которые будут заинтересованы во вложении в активы с низким уровнем риска;</p> <p>+ Привлечение иностранных инвесторов для создания СП, объектом вложения которых станет новая производственная технология.</p>	<p>НИОКР и реинжиниринговых служб;</p> <p>- Реализация части оборудования в развивающиеся страны, для которых эти технологии не будут сильно отстающими;</p> <p>- Сокращение значительного числа специалистов и работников, повышение удельной доли АУП;</p> <p>- Выработка стратегических инициатив и дорожных карт по предотвращению кризисной ситуации;</p> <p>- Разработка и внедрение механизмов антикризисного управления;</p> <p>- Продажа части акций от крупных акционеров «дочек» группы компаний на свободный рынок для получения дополнительного притока средств.</p>
---	---	---

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

№ п/п	Наименование	Содержание
1	Потеря платежеспособности и снижение ликвидности (L)	Потеря платежеспособности влечет ухудшение деловой репутации, разрыв гражданско-правовых договоров между экономическим субъектом и другими субъектами правоотношений данной отрасли, признание организации банкротом
2	Утрата финансовой самостоятельности организации и наращивание долгов (I)	При возрастании доли заемного капитала экономический субъект может столкнуться с проблемами траты значительного количества денежных средств на покрытие обязательств
3	Неустойчивое развитие экономического субъекта в результате несоблюдения «золотого экономического правила» (A)	Вложение определенной доли капитала экономического субъекта в определенные виды активов, не влекущих напрямую повышение темпов роста продаж и прибыли, может повлечь за собой незапланированный рост издержек вплоть до появления убытка как основного критерия финансового результата деятельности организации
4	Старение объектов основных средств (O)	Использование специального амортизационного фонда на финансирование текущей деятельности приводит к неспособности покрыть затраты на необходимую реновацию устаревшего физически и морально объекта основных средств
5	Использование неэффективной кредитной политики в части дебиторской и кредиторской задолженности (D)	Связана с тем, что при попустительской политике организации по отношению к стейкхолдерам, имеющим дебиторские задолженности, она не может в полной мере и в необходимое время осуществить расчеты по имеющейся кредиторской задолженности

6	Сокращение доходности и рыночной стоимости организации (С)	Решает за собой превышение капитальных для осуществления текущей деятельности организации над прибылью
7	Критическая зависимость от контрагентов (К)	Противоположная сторона гражданско-правового договора обладает большей возможностью навязывать интересующие ее условия
8	Высокая вероятность налоговой проверки и/или блокировки расчетных счетов (Н)	Связана с существенными потерями (не только финансового, но и временного характера), а также невозможностью осуществлять деятельность до завершения надзорных мероприятий

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Угроза финансовой безопасности	Наименование показателя	Методика расчета
Потеря платежеспособности и снижение ликвидности (L)	Коэффициент текущей ликвидности (L1)	Оборотные средства / Краткосрочные обязательства
	Достаточность денежных средств на счетах (L2)	Среднемесячное наличие денежных средств на счетах / Месячный фонд заработной платы с отчислениями
	Участие в государственных программах поддержки бизнеса, проектах поддержки субъектов РФ (L3)	Экспертная оценка
Утрата финансовой самостоятельности организации и наращивание долгов (I)	Коэффициент автономии (I1)	Собственный капитал / Валюта баланса
	Плечо финансового рычага (I2)	Заемный капитал / Собственный капитал
	Возможность получения льготного кредитования по ставке ниже уровня инфляции в потребительских ценах (I3)	Экспертная оценка
Неустойчивое развитие экономического субъекта в результате несоблюдения «золотого экономического правила» (A)	«Золотое экономическое правило» (A1)	Сравнение темпа роста прибыли, темпа роста выручки и темпа роста активов
	Длительность работы экономического субъекта в данной отрасли (A2)	Экспертная оценка
	Диверсификация производимых продуктов (A3)	Экспертная оценка
Старение объектов основных средств (O)	Коэффициент износа основных фондов (O1)	Амортизация / Первоначальная стоимость ОС
	Уровень инвестирования амортизации (O2)	Сумма амортизации / Сумма, инвестированная на покупку ОС
Использование неэффективной кредитной политики в части дебиторской и кредиторской задолженности (D)	Оборачиваемость дебиторской задолженности (D1)	Выручка (нетто) / Среднегодовая сумма дебиторской задолженности
	Оборачиваемость кредиторской задолженности (D2)	Себестоимость реализованной продукции / Среднегодовая сумма

		кредиторской задолженности
	Возможность заключения договоров за счет упрощения процедур истребования российской задолженности	Экспертная оценка
	Возможность заключения договоров за счет досрочного погашения кредиторской задолженности (D4)	Экспертная оценка
Сокращение доходности и рыночной стоимости организации (С)	WACC (C1)	Стоимость собственного капитала * Доля собственного капитала + Стоимость заемного капитала * Доля заемного капитала * (1 - Ставка налога на прибыль)
Критическая зависимость от контрагентов (К)	Доля выручки одного покупателя, доля в себестоимости одного поставщика (К1)	Доля одного контрагента / Выручка, Доля одного контрагента / Себестоимость
Высокая вероятность налоговой проверки и/или блокировки расчетных счетов (Н)	Налоговая нагрузка (Н1)	Уплаченные налоги / Выручка
	Соблюдение формальных признаков ФНС и ЦБ (Н2)	Экспертная оценка

ПРИЛОЖЕНИЕ Ё

Угроза ФБ	Показатель	Диапазон значений	Уровень риска
Потеря платежеспособности (L)	L1	$L1 < 0,3$	Высокий
		$0,3 < L1 < 0,5$	Повышенный
		$0,5 < L1 < 0,8$	Средний
		$0,8 < L1 < 1,0$	Пониженный
		$1,0 < L1$	Низкий
	L2	$L2 < 0,4$	Высокий
		$0,4 < L2 < 0,7$	Повышенный
		$0,7 < L2 < 0,9$	Средний
		$0,9 < L2 < 1,1$	Пониженный
		$1,1 < L2$	Низкий
Утрата финансовой самостоятельности и наращивание долгов (I)	I1	$I1 < 0,25$	Высокий
		$0,25 < I1 < 0,35$	Повышенный
		$0,35 < I1 < 0,45$	Средний
		$0,44 < I1 < 0,55$	Пониженный
		$0,55 < I1$	Низкий
	I2	$2,5 < I2$	Высокий
		$2,2 < I2 < 2,5$	Повышенный
		$2,0 < I2 < 2,2$	Средний
		$1,6 < I2 < 2,0$	Пониженный
		$I2 < 1,6$	Низкий
Неустойчивое развитие субъекта («золотое экономическое правило») (A)	A1	$AP < AB < AA < 100\%$	Высокий
		$AP > AB < AA < 100\%$	Повышенный
		$AP < AB > AA < 100\%$	Средний
		$AP < AB < AA > 100\%$	Пониженный
		$AP > AB > AA > 100\%$	Низкий
Сокращение доходности и рыночной стоимости (C)	C1	$C1 > 0,8 * ROA$	Высокий
		$C1 > ROA$	Повышенный
		$C1 = ROA$	Средний
		$C1 < ROA$	Пониженный
		$C1 < 1,1 * ROA$	Низкий

Старение объектов основных средств (O)	O1	$O1 > 0,85$	Высокий
		$0,7 < O1 < 0,85$	Повышенный
		$0,45 < O1 < 0,7$	Средний
		$0,3 < O1 < 0,45$	Пониженный
		$O1 < 0,3$	Низкий
	O2	$O2 > 1,2$	Высокий
		$1 < O2 < 1,2$	Повышенный
		$0,7 < O2 < 1,0$	Средний
		$0,5 < O2 < 0,7$	Пониженный
		$O2 < 0,5$	Низкий
Использование неэффективной кредитной политики в части дебиторской и кредиторской задолженности (D)	D1, D2	$D2 > 1,1 * D1$	Высокий
		$D2 > D1$	Повышенный
		$D2 = D1$	Средний
		$D2 < D1$	Пониженный
		$D2 < 1,1 * D1$	Низкий
Критическая зависимость от контрагентов (K)	K1	$K1 > 0,25$	Высокий
		$0,15 < K1 < 0,25$	Повышенный
		$0,1 < K1 < 0,15$	Средний
		$0,05 < K1 < 0,1$	Пониженный
		$K1 < 0,05$	Низкий
Высокая вероятность налоговой проверки и/или блокировки расчетных счетов (H)	H1	$H1 < 1,2 * \text{Норма ФНС}$	Высокий
		$H1 < \text{Норма ФНС}$	Повышенный
		$H1 = \text{Норма ФНС}$	Средний
		$H1 > \text{Норма ФНС}$	Пониженный
		$H1 > 1,2 * \text{Норма ФНС}$	Низкий

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

№ п/п	Наименование мероприятия	Дата		Показатели исполнения	Ответственный
		Нач ала	Око нчан ия		
1	Создание на базе финансового департамента отдела по улучшению качества предоставляемой отчетности	01.07.2020	05.07.2020	Созданный отдел по улучшению качества предоставляемой финансовой отчетности, 1 шт.	Генеральный директор (далее - ГД), Совет директоров (далее -СД), руководитель финансового департамента, правового департамента, отдел кадров
2	Выделение двух ставок, разработка должностных инструкций, выделение работников	25.06.2020	05.07.2020	1. Две распределенные ставки (начальник отдела и сотрудник); 2. Должностные инструкции, 2 шт.	
3	Разработка и издание решения Совета директоров о новом порядке раскрытия информации	01.07.2020	05.07.2020	1. Положение о раскрытии информации, 1 шт. 2. Решение Совета директоров, 1 шт.	ГД, СД, руководители департаментов финансов и правового

4	Ежегодное инвестирование в течение 2020-2021 гг. суммы около 3 000 000 000 руб. в обновление активов предприятия	01.01.2020	31.12.2021	2020: вложено 3 млрд. руб. в активы; 2021: вложено 3 млрд. руб. в активы;	ГД, СД, финансовый департамент, отдел по улучшению качества предоставляемой финансовой отчетности, комитет при СД по ревизии, правовой департамент
5	Мероприятия по усиленному мониторингу состояния основных фондов и источников для высвобождения части денежных средств для амортизации.	01.07.2020	31.12.2021	1. Составленные 5 аналитических записок за 2020 год; 2. Составленные 12 аналитических записок за 2021 год.	СД, Финансовый департамент, отдел по улучшению качества предоставляемой финансовой отчетности, комитет при СД по ревизии
6	Подписание долгосрочного стратегического соглашения о партнерстве с Правительством Самарской области	25.06.2020	01.08.2020	Подписанное стратегическое соглашение с приложениями, 1 шт.	ГД, СД, руководитель департамента финансов, департамент внешних связей, директор по внешним связям, департамент финансов, плановый отдел, комитет при СД по ревизии, производственный департамент, маркетинговый департамент

7	Страхование риска возможных убытков по валютным операциям на сумму около 40 000 000 руб.	01.09.2020	15.09.2020	1. Разработанная доктрина минимизации валютных потерь, 1 шт.; 2. Договор страхования, 1 шт.	ГД, СД, руководители департаментов финансов и правового
8	Получение льготного финансирования по программе «Проекты развития» на сумму в 10 000 000;	01.07.2020	01.10.2020	Полученные средства на невозвратной основе в размере 10 млн. руб.	ГД, СД, финансовый департамент, департамент по кадрам, бухгалтерия, главный бухгалтер
9	Введение в систему расчетов с потребителями скидок	01.07.2020	01.08.2020	Положение о скидках на продукцию за досрочное погашение обязательств	ГД, СД, руководители департаментов финансов и правового, отдел по улучшению качества предоставляемой
10	Пересмотр договоров с поставщиками об установлении льготных условий оплаты.	01.07.2020	01.10.2020	Отчет о предложенных 100% контрагентов условиях об отсрочке и уменьшении количества платежей в год	финансовой отчетности, департамент внешних связей, бухгалтерия, главный бухгалтер
11	Снижение количества мероприятий по мониторингу угрозы сокращения доходности и рыночной стоимости до уровня в два раза в год.	01.07.2020	10.07.2020	Изменения в нагрузке для сотрудников отдела по улучшению качества предоставляемой финансовой отчетности (2 чел.)	ГД, отдел по улучшению качества предоставляемой финансовой отчетности, бухгалтерия, главный бухгалтер, департамент по кадрам

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
																																								000000										000000										000000																																							
[REDACTED]																																								[REDACTED]										[REDACTED]										[REDACTED]																																							
[REDACTED]																																								[REDACTED]										[REDACTED]										[REDACTED]																																							
[REDACTED]																																								[REDACTED]										[REDACTED]										[REDACTED]																																							
[REDACTED]																																								[REDACTED]										[REDACTED]										[REDACTED]																																							

