

Оганян Гамлет Сосович

студент специалитета
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации
Санкт-Петербург, Россия

Олейник Наталья Михайловна

канд. экон. наук, доцент
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации
Санкт-Петербург, Россия

**АНКЕТНАЯ ДИАГНОСТИКА ВНЕШНИХ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ****Аннотация**

Исследуются внешние угрозы экономической безопасности предприятия и меры их нейтрализации на основе анкетирования управленцев промышленной компании и анализа санкционных, макроэкономических, рыночных и логистических рисков. Результат исследования: предложенные направления совершенствования системы нейтрализации внешних угроз промышленного предприятия позволяют снизить их негативное воздействие и укрепить экономическую безопасность.

Ключевые слова: экономическая безопасность, санкционные риски, диагностика угроз

Введение

Современные российские предприятия функционируют в условиях высокой турбулентности внешней среды, связанной с санкционными ограничениями, волатильностью финансовых рынков, структурными сдвигами в мировой экономике и усложнением регуляторных требований. В «Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года», утверждённой Указом Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208, подчёркивается возрастание значимости внешних экономических угроз и необходимость их своевременного выявления и нейтрализации [1]. В этих условиях экономическая безопасность предприятия понимается как состояние защищённости его жизненно важных интересов от совокупности внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются устойчивость финансовых результатов и сохранение конкурентных преимуществ. Для компаний, работающих в агрессивной рыночной среде, именно внешние факторы становятся основным источником дестабилизации денежных потоков и инвестиционной активности и нередко инициируют внутренние кризисные процессы.

В научной литературе по проблематике экономической безопасности традиционно разграничиваются внутренние и внешние угрозы, разрабатываются их классификации и управленческие механизмы реагирования. При этом подчёркивается, что внешние угрозы, формально находясь вне прямого контроля хозяйствующего субъекта, могут быть диагностированы и учтены в управленческих решениях посредством систематического мониторинга и механизмов раннего предупреждения [6-8]. В последние годы заметно усилилось внимание исследователей к проблематике инструментов диагностики угроз экономической безопасности. Предлагаются различные варианты индикаторных систем, методики комплексной оценки уровня безопасности, алгоритмы мониторинга рисков и механизмы раннего предупреждения, основанные на совмещении количественного анализа с экспертными оценками. Вместе с тем, большинство существующих разработок либо ориентировано преимущественно на внутренние параметры финансово-хозяйственной деятельности, либо носит макроуровневый характер и не учитывает отраслевую специфику и реальные управленческие практики конкретных предприятий. Проблемным полем, требующим дополнительной разработки, выступает эмпирическая оценка восприятия внешних угроз экономической безопасности со стороны управленческого персонала и анализ эффективности применяемых на уровне предприятия мер по их нейтрализации.

Цель настоящего исследования состоит в том, чтобы на примере крупного промышленного предприятия продемонстрировать возможности анкетной диагностики внешних угроз экономической безопасности и обосновать комплекс управленческих мер по их нейтрализации. Для достижения данной цели решаются задачи теоретического уточнения содержания и классификации внешних угроз, описания методологических подходов к их диагностике, разработки инструментария анкетного опроса, проведения эмпирической оценки значимости основных групп внешних угроз и анализа воспринимаемой эффективности действующей системы экономической безопасности. Эмпирической базой исследования служат результаты анкетирования руководителей ПАО «Северсталь», проведенного в 2025 г.

Методы исследования

Теоретико-методологические основы диагностики внешних угроз экономической безопасности предприятия опираются на системный и риск-ориентированный подходы. Системный подход позволяет рассматривать предприятие как открытый хозяйствующий субъект, включённый в сложную сеть рыночных и

институциональных связей, а внешние угрозы – как проявление дисбалансов во взаимодействии с макроэкономической, отраслевой и конкурентной средой. Риск-ориентированный подход фокусируется на вероятностном характере негативных событий и необходимости их количественной оценки через показатели частоты возникновения, масштаба возможного ущерба и способности предприятия к адаптации [3].

В рамках исследования внешние угрозы экономической безопасности рассматриваются как совокупность факторов и событий, формируемых во внешней среде и способных вызвать существенное ухудшение финансово-экономических результатов, потерю ключевых рынков, деградацию технологической базы или снижение репутационного капитала. На основании обобщения отечественных разработок выделены следующие интегральные группы внешних угроз: макроэкономические (инфляция, волатильность валютного курса и процентных ставок), институциональные (изменения налогового, таможенного и регуляторного режима), рыночные (усиление конкуренции, падение спроса, изменение структуры потребления), логистические (перебои поставок сырья, транспортные ограничения), технологические (ограничения доступа к оборудованию и технологиям, технологическое отставание), информационные и киберугрозы, а также санкционные ограничения, объединяющие финансовые, торговые и технологические аспекты давления на предприятие [2].

Обзор существующих методик диагностики экономической безопасности предприятий показывает, что в научной литературе сложилось несколько направлений оценки угроз. Существенное место занимают подходы, основанные на стратегическом анализе внешней среды. В работах И. А. Аулова и его последователей диагностика внешних угроз связывается с использованием SWOT-анализа, анализа пяти конкурентных сил М. Портера и PEST/PESTEL-анализа, позволяющих структурировать совокупность политико-правовых, макроэкономических, рыночных, технологических и иных факторов, оценить вероятность их реализации и характер воздействия на предприятие [2]. Другую группу составляют индикаторные модели, в рамках которых уровень экономической безопасности определяется через сопоставление фактических значений ключевых финансовых коэффициентов с пороговыми ориентирами, а также через расчёт интегральных показателей, агрегирующих частные индикаторы в единый обобщающий индекс. Эти методики

детально систематизированы, в частности, в работах М. А. Скворцова и ряда других авторов, предлагающих наборы пороговых значений и алгоритмы комплексной оценки. Наряду с количественными моделями развиваются методы, опирающиеся на экспертные оценки и анкетные опросы управленческого персонала, которые позволяют зафиксировать субъективное восприятие значимости различных групп угроз, выявить «узкие места» действующей системы обеспечения экономической безопасности и уточнить приоритеты управленческого реагирования [9]. Тем самым в современной методологии диагностики экономической безопасности на уровне предприятия сосуществуют индикаторные, интегральные и стратегико-аналитические подходы, дополняемые социологическими процедурами сбора информации, что создаёт предпосылки для их комбинирования в прикладных исследованиях.

Методической основой эмпирической части исследования является сочетание анализа финансовой отчётности ПАО «Северсталь», элементов стратегического анализа внешней среды и анкетного опроса руководителей и специалистов. При выделении внешних угроз используется логика PESTEL-анализа: санкционные ограничения, макроэкономические и финансовые факторы, изменения спроса и конкуренции, логистические ограничения, институциональные и регуляторные изменения сгруппированы по соответствующим блокам и рассматриваются с точки зрения их возможного воздействия на предприятие. Дополнительно при характеристике внутреннего потенциала предприятия и его реакции на внешние воздействия используется укрупнённая SNW-оценка, позволяющая отнести ключевые параметры деятельности к сильным, нейтральным или слабым сторонам по отношению к требованиям внешней среды. При интерпретации характеристик внешней среды и внутреннего потенциала компании опираемся на логику SWOT-анализа, что позволяет соотнести выявленные внешние угрозы и возможности с имеющимися сильными и слабыми сторонами. Для количественной оценки влияния внешней среды на экономическую безопасность предприятия используется система индикаторов, основанная на публичной финансовой отчётности: объём выручки, показатель EBITDA, рентабельность по EBITDA и чистая прибыль. Дополнительными индикаторами выступают средние балльные оценки по основным группам внешних угроз, полученные по результатам анкетирования; они отражают субъективно воспринимаемую значимость санкционных, макроэкономических, логистических и иных рисков. Отбор и трактовка указанных показателей опираются на принципы

индикаторных и интегральных подходов к оценке экономической безопасности предприятия, предложенные в работах А. И. Яниогло [10] и других авторов, однако в данной статье эти подходы применяются в упрощённой форме, без расчёта единого интегрального индекса.

Результаты

На первом этапе проведена экспресс-диагностика экономической безопасности ПАО «Северсталь» на основе консолидированной отчётности по МСФО и интегрированной отчётности за 2022–2024 гг., что позволило оценить динамику ключевых финансовых результатов и зафиксировать влияние внешних шоков санкционного и рыночного характера на устойчивость компании [5]. В качестве базовых индикаторов использованы выручка, показатель EBITDA, рентабельность, чистая прибыль, отражающие совокупный эффект изменения внешней конъюнктуры и внутренних управленческих решений. Обобщённые данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика ключевых финансовых показателей ПАО «Северсталь» [5]

Год	Выручка, млрд руб.	EBITDA, млрд руб.	Рентабельность EBITDA, %	Чистая прибыль, млрд руб.
2022	682,3	н/д	н/д	108,3
2023	728,3	262,2	36	193,9
2024	829,8	237,9	29	149,6

По данным компании, в 2023 г. выручка ПАО «Северсталь» выросла примерно на 7 % по сравнению с 2022 г., достигнув 728,3 млрд руб., при этом показатель EBITDA увеличился до 262,2 млрд руб., а рентабельность по EBITDA восстановилась до 36 %. Существенный прирост чистой прибыли до 193,9 млрд руб. (около 79 % к уровню 2022 г.) свидетельствует о частичном восстановлении финансовых результатов после шока 2022 г., связанного с введением санкций, изменением географии поставок и перестройкой логистических цепочек. В 2024 г. выручка продолжила расти и достигла 829,8 млрд руб. (+14 % к 2023 г.), однако при одновременном снижении EBITDA до 237,9 млрд руб. и уменьшении рентабельности EBITDA до 29 %, а также падении чистой прибыли до 149,6 млрд руб. (–22 % к 2023 г.). Такая динамика отражает усиление давления внешних факторов: рост производственных затрат, ценовую волатильность на металлопродукцию, санкционные ограничения и необходимость увеличения инвестиционных расходов, в том числе на адаптацию бизнеса к новой структуре рынков сбыта.

Сочетание устойчивого роста выручки с сокращением маржинальности и снижением чистой прибыли позволяет заключить, что финансовое положение ПАО «Северсталь» остаётся в целом стабильным, но чувствительным к изменениям внешней среды. Наиболее проблемной зоной выступает зависимость финансовых результатов от внешних шоков, связанных с санкционными ограничениями, конъюнктурой внутреннего рынка и логистическими издержками. Выявленные на первом этапе дисбалансы послужили основанием для перехода ко второму этапу исследования – анкетному опросу управленческого персонала предприятия, направленному на количественную оценку значимости отдельных групп внешних угроз экономической безопасности и ранжирование их по степени влияния.

На втором этапе исследования проведено анкетирование руководителей и специалистов ПАО «Северсталь», направленное на количественную оценку значимости внешних угроз и восприятия эффективности действующей системы обеспечения экономической безопасности. Анкетирование проводилось в марте–апреле 2025 г. по месту работы респондентов, что позволило включить в выборку 60 человек, непосредственно вовлечённых в процессы финансово-экономического, производственного, сбытового и логистического управления. Около половины участников составили руководители функциональных подразделений, значительную часть – представители среднего управленческого звена и ведущие специалисты ключевых служб. Структура анкеты включала три содержательных блока. Первый блок был посвящён социально-профессиональным характеристикам респондентов и позволял учитывать уровень занимаемой должности, профиль подразделения и стаж работы в организации. Во втором блоке фиксировались оценки значимости внешних угроз экономической безопасности предприятия; при его формировании исходили из выделенных ранее интегральных групп угроз и формулировали для каждой группы по два–три утверждения, отражающих санкционные ограничения, валютно-процентные риски, рост цен на сырьё и энергоносители, логистические сбои, усиление конкуренции на внутреннем рынке, изменения налогового и таможенного законодательства, а также киберугрозы и риск утечки конфиденциальной информации. Респонденты оценивали каждое утверждение по пятибалльной шкале Лайкерта («1» – минимальная значимость угрозы, «5» – максимальная). Интегральная оценка по каждой группе угроз рассчитывалась как среднее арифметическое баллов по входящим в неё утверждениям, что позволило получить сопоставимые индикаторы

субъективно воспринимаемой значимости санкционных, макроэкономических, логистических, институциональных и информационных рисков. Третий блок анкеты был посвящён состоянию системы обеспечения экономической безопасности и включал ряд утверждений о наличии и развитости процедур мониторинга внешней среды, формализованных механизмов управления рисками, применении сценарного анализа, использовании инструментов хеджирования, а также практических результатах реализуемых мер по нейтрализации внешних угроз. Оценки по этому блоку также выставлялись по пятибалльной шкале и анализировались методами описательной статистики, с вычислением средних значений и сопоставлением их по отдельным аспектам системы безопасности. Дополнительно в анкету были включены открытые вопросы, позволившие респондентам указать недооценённые, по их мнению, угрозы и предложить приоритетные направления совершенствования работы по обеспечению экономической безопасности предприятия, что дополнило количественные результаты качественными наблюдениями. Сводные результаты оценки значимости основных групп внешних угроз представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Средние оценки значимости внешних угроз экономической безопасности ПАО «Северсталь» (шкала 1–5)

Группа внешней угрозы	Средняя оценка, балл
Санкционные ограничения и ограничения доступа к зарубежным рынкам и технологиям	4,6
Волатильность валютного курса и процентных ставок	4,4
Рост цен на сырьё, материалы и энергоносители	4,3
Логистические сбои и нарушения цепочек поставок	4,1
Усиление конкуренции на внутреннем рынке	3,8
Изменения налогового и таможенного законодательства	3,7
Киберугрозы и утечка конфиденциальной информации	3,5

Как видно из данных таблицы 2, наибольшую значимость для предприятия имеют санкционные ограничения, влияющие как на доступ к зарубежным рынкам сбыта и финансирования, так и на возможность приобретения современного оборудования и программного обеспечения. Практически сопоставимые оценки получили валютно-процентные риски и рост цен на сырьевые ресурсы, что отражает высокую чувствительность металлургического производства к колебаниям мировых

цен и изменению условий кредитования. Важность логистических факторов обусловлена протяжённостью транспортных плеч, зависимостью от железнодорожной инфраструктуры и ограничениями на использование зарубежных портов. При этом институциональные изменения и киберугрозы воспринимаются респондентами как менее критичные по сравнению с санкционными и макроэкономическими факторами, хотя их средние оценки также превышают нейтральный уровень.

Анализ блока вопросов, посвящённых состоянию системы обеспечения экономической безопасности, показал, что респонденты в целом положительно оценивают наличие базовых элементов системы мониторинга внешней среды. Большинство опрошенных указывают на регулярное использование макроэкономических прогнозов, отраслевой аналитики и мониторинга нормативно-правовых изменений. Вместе с тем, средние оценки по отдельным аспектам существенно различаются. Наиболее высоко оценивается развитость процедур оперативного реагирования на изменения цен на сырьё и энергоносители, а также на логистические сбои, что связано с накопленным опытом работы компании в условиях нестабильных транспортных и сырьевых рынков. Значительно ниже оценивается практика использования финансовых инструментов хеджирования валютных рисков, а также степень формализации сценарного анализа и стресс-тестирования бизнес-модели предприятия на предмет реализации неблагоприятных внешних шоков.

Качественный анализ ответов на открытые вопросы анкеты выявил несколько устойчивых мотивов. Во-первых, руководители среднего звена обращают внимание на риски, связанные с ограничением доступа к современным технологиям и специализированному программному обеспечению, подчеркивая, что последствия технологического отставания могут проявиться с временным лагом и потому недооцениваются в текущей практике управления. Во-вторых, часть респондентов акцентирует угрозы, связанные с репутационными рисками, включая ужесточение нефинансовых требований со стороны зарубежных и российских контрагентов в области устойчивого развития и корпоративной ответственности. В-третьих, отмечается недостаточный уровень интеграции функций экономической безопасности в систему стратегического и инвестиционного планирования, вследствие чего решения по крупным проектам не всегда сопровождаются полноценной оценкой внешних рисков.

Обсуждение результатов

На основе сопоставления полученных эмпирических результатов с рекомендациями, выработанными в научной литературе, можно выделить несколько приоритетных направлений совершенствования системы нейтрализации внешних угроз. Среди них ключевое место занимает развитие риск-ориентированного стратегического планирования, предполагающего обязательную оценку воздействия санкционных, макроэкономических и логистических факторов при формировании производственных и инвестиционных программ. Существенное значение имеет более активное применение инструментов хеджирования валютных и процентных рисков, а также построение системы резервов ликвидности, позволяющих сглаживать краткосрочные внешние шоки. Не менее важным является углубление цифровизации процессов мониторинга внешней среды, включающее автоматизированный сбор и аналитическую обработку данных о динамике рынков, нормативных изменений, логистических ограничений и киберугроз [4]. Результаты опроса подтверждают необходимость более тесной интеграции служб экономической и информационной безопасности с подразделениями стратегического развития, финансов, закупок и логистики, что соответствует идее комплексного обеспечения безопасности, развиваемой в современных моделях диагностики и управления.

Заключение

Проведённое исследование позволило уточнить теоретическое содержание категории внешних угроз экономической безопасности предприятия и продемонстрировать практические возможности анкетной диагностики на примере крупного предприятия. Обобщение рассмотренных в работе научных подходов к диагностике экономической безопасности показывает, что внешние угрозы формируются под воздействием макроэкономических, институциональных, рыночных, логистических, технологических и информационных факторов, при этом их специфика в современных условиях во многом определяется санкционными ограничениями, влияющими на доступ к рынкам, финансированию и технологиям. Проведённый в теоретической части обзор методик диагностики экономической безопасности предприятия позволяет сделать вывод о целесообразности сочетания индикаторных моделей с экспертными оценками и опросами управленческого персонала, поскольку такое сочетание даёт возможность одновременно учитывать объективные

характеристики финансового состояния и внешней среды и субъективное восприятие рисков лицами, принимающими управленческие решения.

Анкетное обследование руководителей ПАО «Северсталь» показало, что наиболее значимыми внешними угрозами экономической безопасности предприятия являются санкционные ограничения, валютно-процентные риски и рост цен на сырьевые ресурсы, а также логистические сбои, связанные с нарушением цепочек поставок. Институциональные изменения и киберугрозы воспринимаются как менее критичные. Система обеспечения экономической безопасности предприятия в целом оценивается респондентами положительно, однако выявлены проблемные зоны, связанные с недостаточной формализацией сценарного анализа, ограниченным использованием финансовых инструментов управления рисками и неполной интеграцией функций безопасности в стратегическое планирование.

Предложенные направления совершенствования системы нейтрализации внешних угроз включают усиление риск-ориентированного подхода в стратегическом и инвестиционном планировании, расширение практики хеджирования финансовых рисков, развитие цифровых систем мониторинга внешней среды и укрепление межфункциональных взаимодействий служб экономической, информационной и корпоративной безопасности. Их реализация может способствовать повышению устойчивости предприятия к внешним шокам, более раннему выявлению критических угроз и формированию адаптивной модели развития, соответствующей требованиям современной агрессивной и быстро меняющейся внешней среды. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением эмпирической базы, сравнением восприятия внешних угроз в разных отраслях экономики и разработкой интегральных индексов, учитывающих как объективные, так и субъективно оцениваемые параметры экономической безопасности.

Список использованных источников

1. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (дата обращения: 07.12.2025).

2. Аулов И. А. Диагностика внешних угроз экономической безопасности предприятия // Санкт-Петербургский научный вестник. – 2020. – №. 3. – С. 5-5. – EDN: ZYYRJJ

3. Голикова О. В., Кубиц А. А., Хмелёв С. А. Экономическая безопасность предприятия, функционирующего в условиях агрессивной среды // Вестник ВУиТ. 2022. №3 (50). URL: <https://clc.li/xYgjG> (дата обращения: 07.12.2025). – DOI: 10.51965/20767919_2022_2_3_51. – EDN: MYJTTG

4. Обеспечение экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс]: учеб. пособие / авт.-сост.: С. А. Грачев, М. А. Гундорова; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Издво ВлГУ, 2022. – 420 с. – ISBN 978-5-9984-1666-8.

5. Официальный сайт компании ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс]. URL: <https://severstal.com/rus/about/> (дата обращения: 07.12.2025).

6. Роцектаева У. Ю., Иванская П. В. Направления минимизации внешних и внутренних угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Деловой вестник предпринимателя. 2024. №4 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-minimizatsii-vneshnih-i-vnutrennih-ugroz-ekonomicheskoy-bezopasnosti-hozyaystvuyuschego-subekta> (дата обращения: 07.12.2025). – EDN: KKEYUI

7. Сапожникова С. М., Рейхерт Н. В. Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы: монография. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – 120 с.

8. Сергеев, А. А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – 3-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 275 с. – EDN: CHPLRW

9. Скворцов М. А. Основные методики оценки экономической безопасности предприятия // Московский экономический журнал. 2022. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metodiki-otsenki-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 07.12.2025). – DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_9_562. – EDN: KYCLTA

10. Яниогло А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятий // Agricultural and Resource Economics International Scientific E-Journal. –

2015. – Т. 1. – № 1. – С. 69-79. -URL: <http://are-journal.com/are/article/view/8/6>. (дата обращения: 07.12.2025). – EDN: VQEWON