

Анализ финансовых рисков на примере ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»

А.В. Тюменцева

студентка 4 курса бакалавриата НИЯУ МИФИ, Москва

E-mail: arinatyumentsevaa@mail.ru

Е.В. Усман

к.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента НИЯУ МИФИ, Москва

E-mail: elenusman@rambler.ru

Аннотация: В данной работе проводится анализ финансовых рисков на примере ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК) — одного из крупнейших предприятий чёрной металлургии России. Рассмотрены ключевые виды рисков, влияющих на финансовую устойчивость и результаты деятельности компании, в том числе рыночные, валютные, кредитные и операционные риски. Проанализирована система управления рисками предприятия, а также эффективность применяемых инструментов финансового анализа в их выявлении и минимизации. Особое внимание уделяется оценке влияния макроэкономических факторов и динамики мирового рынка стали на финансовые показатели НЛМК.

Ключевые слова: финансовый анализ, финансовые риски, риск-менеджмент, устойчивость предприятия, металлургическая промышленность.

Financial risk analysis: a case study of PJSC Novolipetsk Steel (NLMK)

A.V. Tyumentseva

4th-year Bachelor Student, NRNU MEPhI, Moscow

E-mail: arinatyumentsevaa@mail.ru

E.V. Usman

Ph.D., Associate Professor of the Department of Financial Management

NRNU MEPhI, Moscow

E-mail: elenusman@rambler.ru

Abstract: This paper presents a financial risk analysis of PJSC Novolipetsk Steel (NLMK), one of Russia's largest steel producers. The study examines the main types of risks affecting the company's financial stability and performance,

including market, currency, credit, and operational risks. It also explores NLMK's risk management framework and the effectiveness of financial analysis tools in identifying and mitigating potential threats. Special attention is given to assessing the impact of macroeconomic conditions and global steel market trends on the company's financial indicators.

Keywords: *financial analysis, financial risks, risk management, corporate stability, steel industry.*

Публичное акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК) занимает ведущие позиции в российской и мировой чёрной металлургии, оставаясь символом промышленной мощи и технологического развития страны [8,с.17]. Основанное в 1934 году, предприятие более десятилетия вносит значительный вклад в экономику России, формируя устойчивую производственную базу и обеспечивая занятость тысяч специалистов. Сегодня НЛМК располагается в городе Липецке и насчитывает свыше 44 тысяч сотрудников, объединённых общей целью — создание конкурентоспособной и экологически ответственной металлургии.

Основное направление деятельности комбината — производство высококачественной стальной продукции, включая чугуны, слитки, горячекатаный, холоднокатаный, оцинкованный и сортовой прокат, а также сталь с полимерным покрытием. Эти материалы широко используются в строительстве, машиностроении, энергетике и нефтегазовой инфраструктуре, что делает продукцию НЛМК востребованной как на внутреннем рынке, так и за рубежом. В 2024 году выручка компании достигла 737,5 млрд рублей, при этом доля экспорта составила 63%, что подчёркивает её значимость в международной торговле. Чистая прибыль предприятия за тот же период составила 52,4 млрд рублей, подтверждая эффективность управления и финансовую устойчивость бизнеса.

В основе деятельности НЛМК лежит вертикально интегрированная бизнес-модель, охватывающая весь производственный цикл — от добычи сырья до поставки готового проката конечным потребителям. Такая структура обеспечивает контроль над качеством на каждом этапе и снижает зависимость от внешних поставщиков. Среди ключевых партнёров компании — Стойленский горно-обогатительный комбинат, Алтай-Кокс, Доломит и НЛМК-Экотех, взаимодействие с которыми формирует замкнутую производственную экосистему.

Ценностное предложение НЛМК основано на поставке высококачественной стали с соблюдением международных стандартов устойчивого развития, экологии и безопасности труда. Компания последовательно реализует стратегию модернизации производственных

мощностей, внедряет цифровые технологии и инвестирует в экологические проекты, направленные на снижение выбросов и повышение энергоэффективности. Важным направлением деятельности остаётся корпоративная ответственность — развитие регионов присутствия, поддержка социальных инициатив и создание комфортных условий для сотрудников.

Таким образом, ПАО «НЛМК» представляет собой современную, технологически развитую и социально ориентированную компанию, успешно сочетающую промышленную эффективность с принципами устойчивого развития. Её деятельность служит примером того, как стратегическое управление, инновации и ответственность перед обществом позволяют укреплять позиции на глобальном рынке металлургии.



Рисунок 1 – Таблица SWOT-анализа по рассматриваемому предприятию

Деятельность ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК) связана с широким спектром рисков, которые определяются как внутренними особенностями производственного процесса, так и внешними макроэкономическими и геополитическими факторами [8,с.209]. Учитывая, что НЛМК является крупнейшим производителем стальной продукции в России и одним из ключевых экспортёров металлопродукции в мире, система управления рисками приобретает для компании

стратегическое значение. Именно от эффективности её функционирования зависит способность предприятия сохранять финансовую устойчивость, поддерживать рентабельность и развиваться в условиях высокой волатильности мировых рынков.

Одним из наиболее значимых факторов для НЛМК выступает страновой и санкционный риск. Поскольку около 63% выручки компания получает за счёт экспортных поставок, любое изменение внешнеэкономической конъюнктуры напрямую отражается на её финансовых результатах. Введение торговых ограничений, ужесточение санкций, колебания таможенных тарифов или снижение спроса на сталь на зарубежных рынках могут привести к потере ключевых партнёров, снижению валютной выручки и, как следствие, ухудшению ликвидности. Особенно опасными являются геополитические риски, связанные с возможным ограничением доступа к международным финансовым системам и инфраструктуре расчётов. В ответ на эти вызовы НЛМК активно развивает диверсификацию экспортных направлений, усиливает позиции на азиатском рынке и внедряет меры по импортозамещению технологического оборудования и сырья. Такая стратегия позволяет снизить зависимость от отдельных регионов и укрепить устойчивость компании перед внешними потрясениями.

Серьёзное влияние на деятельность предприятия оказывает и финансовый риск, включающий в себя как ценовые, так и валютные колебания. Металлургическая отрасль традиционно чувствительна к изменению мировых котировок на сталь, железную руду, уголь и энергоносители. Любое снижение цен на готовую продукцию при росте затрат на сырьё и энергоресурсы может привести к сокращению прибыли и падению рентабельности производства. Дополнительным источником неопределённости становятся колебания валютных курсов, поскольку значительная часть доходов компании формируется в иностранной валюте, тогда как затраты преимущественно номинированы в рублях. Для минимизации данных рисков НЛМК использует финансовые инструменты хеджирования, проводит диверсификацию поставщиков и осуществляет постоянный мониторинг динамики мировых рынков, что позволяет оперативно корректировать стратегию закупок и ценообразования.

Не менее важным направлением управления выступает снижение операционных рисков, связанных с высокой капиталоемкостью и сложностью технологических процессов [1, с.175]. Производственные мощности НЛМК требуют постоянного технического обслуживания, модернизации и контроля. Любой сбой оборудования, нарушение поставок сырья или энергообеспечения способно вызвать временные простои, что неминуемо приводит к росту себестоимости и снижению прибыли. Для предотвращения подобных ситуаций компания внедряет цифровые

системы мониторинга и прогнозирования состояния оборудования, развивает программу технической диагностики и регулярно обновляет производственные линии. Особое внимание уделяется повышению квалификации персонала, так как именно профессионализм работников во многом определяет устойчивость технологических процессов и качество выпускаемой продукции [4,с.256].

В числе ключевых угроз современного этапа развития предприятия выделяется риск, связанный с противодействием отмыванию доходов и финансированию терроризма (ОД/ФТ). Работа с нерезидентами, участие в многоуровневых цепочках поставок и экспортной торговле создают дополнительные сложности при соблюдении регуляторных требований. Возможные нарушения в этой сфере могут вызвать серьёзные репутационные последствия, а также привести к блокировке счетов и ограничению доступа к международным расчётным системам. Для предотвращения подобных рисков НЛМК выстроила комплексную систему внутреннего комплаенс-контроля, включающую проверку контрагентов (KYC), мониторинг подозрительных операций и регулярное взаимодействие с финансовыми институтами и государственными органами.

Нельзя не отметить и экологический аспект деятельности компании. В условиях глобального перехода к устойчивому развитию НЛМК сталкивается с ужесточением экологических требований и стандартов энергоэффективности. Несоблюдение этих норм может привести к штрафам, ограничениям на экспорт и ухудшению инвестиционной привлекательности. В то же время компания последовательно реализует масштабную программу экологической трансформации, инвестируя в технологии очистки выбросов, сокращение углеродного следа и переработку отходов производства. Наряду с этим для НЛМК актуален кадровый риск, связанный с дефицитом квалифицированных специалистов и инженерных кадров, способных работать в условиях цифровизации и модернизации производства. С целью его минимизации компания развивает корпоративную систему обучения, сотрудничает с ведущими вузами и формирует собственные образовательные программы.

Таким образом, совокупность указанных факторов формирует многоуровневую структуру рисков, требующих комплексного подхода к управлению. Для ПАО «НЛМК» ключевыми остаются страновой и санкционный, финансовый, операционный и риск ОД/ФТ, каждый из которых способен оказать существенное влияние на финансовые результаты и репутацию компании. Эффективное управление ими требует не только применения финансовых инструментов и аналитических процедур, но и стратегического подхода, основанного на принципах устойчивого развития, технологической независимости и корпоративной

ответственности. Именно такая политика позволяет НЛМК сохранять устойчивость и оставаться одним из мировых лидеров металлургической отрасли, несмотря на сложность внешней среды и высокую степень неопределённости глобальных рынков.

Для оценки и мониторинга рисков, с которыми сталкивается ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», важное значение имеют ключевые индикаторы риска (Key Risk Indicators, KRI). Эти показатели позволяют своевременно выявлять негативные тенденции, оценивать уровень уязвимости предприятия и принимать управленческие решения, направленные на снижение потенциальных угроз. Каждый индикатор отражает отдельный аспект деятельности компании и связан с определённой категорией риска.

Одним из значимых показателей является доля операций с нерезидентами и офшорными компаниями. Этот индикатор демонстрирует уровень странового и клиентского риска, а также риск нарушения законодательства в сфере противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма (ПОД/ФТ). Чем выше доля таких операций, тем выше вероятность вовлечения компании в сомнительные финансовые схемы и возникновения репутационных последствий. Для минимизации этого риска НЛМК внедряет строгие процедуры комплаенс-проверок контрагентов и активно взаимодействует с регуляторами.

Вторым важным индикатором выступает уровень зависимости от экспорта. Доля внешних поставок в выручке компании отражает степень подверженности НЛМК внешнеэкономическим и санкционным рискам. При высоком уровне экспортной зависимости предприятие оказывается более чувствительным к колебаниям мирового спроса, изменениям тарифной политики и введению торговых ограничений. В случае НЛМК, где экспорт составляет порядка 63% выручки, этот фактор требует постоянного стратегического контроля и диверсификации экспортных направлений, особенно в условиях изменчивой геополитической ситуации.

Следующий показатель — волатильность цен на сырьё и сталь, выраженная в процентах. Этот индикатор напрямую связан с финансовыми рисками, так как нестабильность цен на ключевые ресурсы (железную руду, коксующийся уголь, энергоносители) и готовую продукцию влияет на прибыльность и рентабельность предприятия. Резкие колебания котировок способны привести к снижению маржинальности, увеличению себестоимости и нарушению финансового планирования. Для снижения влияния данного фактора НЛМК использует стратегию хеджирования, заключает долгосрочные контракты с поставщиками и внедряет гибкие модели ценообразования.

Количество инцидентов технологических сбоев или простоев в год отражает уровень операционного риска. Металлургическое производство

отличается высокой капиталоемкостью и зависимостью от бесперебойной работы оборудования. Любой технологический сбой способен вызвать не только материальные потери, но и срыв производственных планов. Поэтому для НЛМК этот показатель служит важным индикатором эффективности систем технического обслуживания, модернизации оборудования и цифрового мониторинга производственных процессов.

Ключевое значение в системе внутреннего контроля имеет количество подозрительных операций, выявленных службой внутреннего контроля. Этот показатель демонстрирует эффективность системы ПОД/ФТ и уровень прозрачности финансовых потоков компании. Рост числа выявленных случаев может свидетельствовать как о повышении эффективности контроля, так и о возрастании общего риска вовлечения предприятия в подозрительные схемы. Поэтому данный индикатор требует не только количественного анализа, но и качественной оценки контекста каждого выявленного случая. [5,с.129]

Наконец, важным элементом устойчивости бизнеса является индекс экологического риска, включающий данные о суммах штрафов, превышениях нормативов выбросов и экологических нарушениях. Для металлургической отрасли экологический аспект имеет не только репутационное, но и экономическое значение: несоблюдение природоохранных требований может повлечь за собой значительные штрафы и ограничения на экспорт. В связи с этим НЛМК уделяет особое внимание экологической политике, внедряя «зелёные» технологии, модернизируя очистные системы и повышая энергоэффективность производства.

Таким образом, система ключевых индикаторов риска позволяет ПАО «НЛМК» формировать целостную картину потенциальных угроз, своевременно реагировать на их изменения и принимать превентивные меры. Регулярный мониторинг этих показателей является неотъемлемой частью корпоративного управления и способствует укреплению устойчивости предприятия в условиях нестабильной внешней среды и растущих требований к прозрачности и экологической ответственности.

Оценка рисков для ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» на основе трёхступенчатой шкалы позволяет получить наглядное представление о вероятности наступления неблагоприятных событий и эффективности применяемых мер контроля. Для каждой категории риска определяется присущий риск, то есть потенциальная подверженность угрозам без учёта существующих механизмов управления, оценивается эффективность инструментов контроля и, на основе этих данных, формируется остаточный риск, отражающий реальную уязвимость компании [3,с.130].

Страновой риск, обусловленный высокой долей экспорта и возможными санкционными ограничениями на внешние рынки, оценивается как высокий на уровне присущего риска. Однако благодаря действиям по диверсификации экспортных направлений и мониторингу внешнеэкономической ситуации эффективность контроля признана умеренно высокой. В результате остаточный риск для компании в данной категории оценивается как умеренный, что свидетельствует о снижении уязвимости за счёт активных управленческих мер.

Финансовый риск, связанный с колебаниями мировых цен на сырьё и металлопродукцию, также изначально характеризуется высоким уровнем присущего риска. Эффективное использование хеджирования, заключение долгосрочных контрактов с поставщиками и контроль издержек обеспечивают высокую степень управления этим риском. Следовательно, остаточный риск в финансовой сфере компании оценивается как умеренный, что подтверждает адекватность применяемых инструментов финансового контроля.

Операционный риск, возникающий из-за высокой капиталоемкости производства и сложности технологических процессов, присущему риску соответствует средний уровень. Применяемые меры контроля, такие как цифровой мониторинг, профилактическое обслуживание оборудования и современные системы управления производством, признаны высокоэффективными. Это позволяет снизить остаточный риск до низкого уровня, минимизируя вероятность простоев и связанных с ними убытков.

Риск ОД/ФТ, включающий вероятность проведения подозрительных операций клиентами, оценивается как средний на уровне присущего риска. Система комплаенс-проверок клиентов и внутренний контроль за финансовыми потоками обеспечивают среднюю эффективность управления этим риском, что приводит к формированию остаточного риска на умеренном уровне. Такой результат свидетельствует о необходимости постоянного мониторинга и совершенствования процедур ПОД/ФТ.

Экологический риск, связанный с ужесточением требований к выбросам и энергоэффективности, присущему риску соответствует среднему уровню. Эффективность контроля здесь оценивается как высокая благодаря внедрению современных очистных систем, «зелёных» технологий и модернизации производственных процессов. В результате остаточный риск снижен до низкого уровня, что обеспечивает компании устойчивость к экологическим угрозам и укрепляет её репутацию на международных рынках [8, с.198].

Таблица 1.1 – Ключевые риски предприятия и способы их снижения

Категория риска	Содержание риска	Последствия для компании	Меры по снижению
Страновой и санкционный риск	Возможные ограничения экспорта и международных расчётов	Потеря выручки, сокращение ликвидности	Диверсификация экспортных направлений, развитие рынков Азии и Ближнего Востока
Финансовый риск	Колебания мировых цен на сталь, валютных курсов и энергоресурсов	Снижение прибыли и рентабельности	Хеджирование, долгосрочные контракты, увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью
Операционный риск	Сбои оборудования, задержки поставок, ошибки персонала	Рост себестоимости, простои, убытки	Цифровой мониторинг оборудования, техническая диагностика, обучение персонала
Риск ОД/ФТ	Проведение подозрительных операций контрагентами	Репутационные потери, блокировка счетов	Комплаенс-проверка клиентов, автоматизация мониторинга транзакций
Экологический риск	Несоблюдение экологических норм и стандартов	Штрафы, ограничения экспорта, ухудшение репутации	Внедрение «зелёных» технологий, модернизация очистных систем, углеродный учёт
Кадровый риск	Недостаток квалифицированных специалистов	Замедление инноваций и модернизации	Развитие корпоративного обучения, партнёрство с вузами, кадровый резерв

Для количественного анализа была использована трёхступенчатая шкала оценки остаточного риска (табл.1.2).

Таблица 1.2 – Применение трёхступенчатого подхода к оценке остаточного риска для рассматриваемого предприятия

Категория риска	Присущий риск, %	Эффективность контроля, %	Остаточный риск
Страновой и санкционный	75	85	Умеренный
Финансовый	80	90	Умеренный
Операционный	70	95	Низкий
Риск ОД/ФТ	80	85	Умеренный
Экологический	70	92	Низкий

Как видно, по большинству направлений остаточный риск находится на низком или умеренном уровне, что подтверждает высокую эффективность системы внутреннего контроля и устойчивость компании к внешним и внутренним угрозам.

Таким образом, применение трёхступенчатой шкалы оценки рисков позволяет ПАО «НЛМК» системно анализировать потенциальные угрозы, учитывать эффективность внутренних контролей и формировать управленческие решения, направленные на снижение реальной уязвимости предприятия по ключевым категориям риска.

Для эффективного управления ключевыми рисками ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» необходимо применять комплексный подход, включающий стратегические, операционные и контрольные меры. В первую очередь, страновой и санкционный риск требует продолжения диверсификации рынков сбыта, в том числе через развитие направлений в Азии, на Ближнем Востоке и в Латинской Америке. Одновременно важно усиливать мониторинг страновых рисков, регулярно обновлять внутренние списки ограничений и развивать локализацию поставок и производств в дружественных странах, что позволит снизить зависимость от нестабильных геополитических условий.

Финансовые риски, связанные с колебаниями валютных курсов, цен на сырьё и энергоресурсы, требуют расширения практик хеджирования, увеличения доли продукции с высокой добавленной стоимостью, такой как электротехнические и оцинкованные стали, а также поддержания высокого уровня ликвидности и финансовых резервов [2,с.47]. Эти меры обеспечивают финансовую устойчивость компании и смягчают влияние внешних экономических шоков.

Операционный риск, который определяется высокой капиталоемкостью производства и сложностью технологических процессов, можно минимизировать за счёт внедрения цифровых систем мониторинга оборудования и предиктивного анализа, совершенствования автоматизации процессов, повышения кибербезопасности, а также реализации программы непрерывного обучения персонала по

промышленной безопасности. Такие меры позволяют снижать вероятность простоев и повышать эффективность производственной деятельности.

Риск ОД/ФТ, включающий вероятность проведения подозрительных операций клиентами, требует ужесточения процедур проверки клиентов и контрагентов, регулярного пересмотра присвоенных уровней риска, внедрения автоматизированных систем мониторинга транзакций и повышения осведомлённости сотрудников через специализированное обучение. Эти меры позволяют минимизировать репутационные и регуляторные угрозы, обеспечивая соблюдение стандартов ПОД/ФТ.

Экологический риск, связанный с ужесточением требований к выбросам и энергоэффективности, предполагает продолжение инвестиций в замкнутые циклы водооборота, системы улавливания пыли и газов, внедрение углеродного учёта (carbon accounting) и продвижение стратегии «зелёной стали». Такие меры не только снижают регуляторные и репутационные риски, но и повышают конкурентоспособность компании на международных рынках [9, с.312].

Комплексное применение этих стратегий управления рисками позволяет НЛМК снижать остаточный риск по ключевым категориям, повышать устойчивость бизнеса и обеспечивать стабильное развитие компании в условиях динамичной внешней и внутренней среды.

Проведённый анализ рисков ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» демонстрирует, что компания сталкивается с множеством внутренних и внешних угроз, включая геополитические ограничения, финансовые колебания, технологические и экологические вызовы, а также риски, связанные с соблюдением требований ПОД/ФТ. При этом эффективная реализация инструментов внутреннего контроля, диверсификация рынков, цифровизация и модернизация производственных процессов, а также строгие процедуры комплаенса позволяют существенно снижать остаточный риск по ключевым направлениям.

Выработка и внедрение стратегий управления рисками обеспечивает НЛМК не только стабильность финансовых и операционных показателей, но и укрепляет её репутацию как социально ответственной и экологически ориентированной компании. Таким образом, системный подход к оценке и управлению рисками становится важнейшим инструментом для поддержания конкурентоспособности, повышения эффективности бизнес-процессов и обеспечения устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников:

1. Аляева М.Ю. Анализ собственного капитала организации в процедурах аудита. – М.: Индустриальная экономика 6, 2024. – с. 172–179.

2. Боброва Е.А., Субботина Е.В. Роль и применение финансового анализа в аудиторской деятельности. – П.: МЦНС «Наука и Просвещение», 2024. – с. 47.
3. Гарашов М., Нуриев Х. Роль аудита в управлении рисками и улучшении корпоративного управления. – У.: Символ науки, 2024. – с. 130.
4. Каранина Е.В. Управление рисками. – М.: Юрайт, 2024. – 256 с.
5. Кулыев М., Нурметов Д. Роль аудита в обеспечении финансовой прозрачности и эффективности управления предприятием. – У.: Символ науки (12-1-1), 2024. – с. 129–130.
6. Никаноров П.А. Управление рисками в менеджменте качества. – СПб.: МИЭП, 2025. – 198 с.
7. ПАО «НЛМК». Годовой отчет за 2023 год. – М.: ПАО «НЛМК», 2024. – 210 с.
8. ПАО «НЛМК». Годовой отчет за 2024 год. – М.: ПАО «НЛМК», 2025. – 224 с.
9. Воронцовский А.В. Управление рисками. – М.: Инфра-М, 2024. – 312 с.