

## Оценка рисков и перспектив выхода на новые рынки сбыта продукции предприятия

**О.А. Фатхутдинова,**

канд. экон. наук, доцент, старший научный сотрудник Кафедры «Экономика и управление предприятием», Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти» (e-mail: fathutdinovaao@mail.ru)

**С.М. Нурийахметова,**

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики производства, Институт управления, экономики и финансов, Казанский (Приволжский) федеральный университет (e-mail: Svetanur-agni@mail.ru)

**А.А. Лапицкая,**

бакалавр, Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти» (e-mail: nastya.lapitskaya.03@mail.ru)

**Аннотация.** В работе оценены риски и возможности выхода ООО «Татнефть-Пресскомпозит» на новые рынки, включая цифровые маркетплейсы. Проанализированы финансовые показатели и рентабельность для выявления перспективных направлений. Выполнены SWOT- и PEST-анализы, выявлены сильные и слабые стороны, угрозы и возможности. По результатам даны рекомендации по снижению рисков и адаптации бизнес-процессов в цифровую трансформацию. Работа актуальна в условиях роста конкуренции и цифровизации сбыта.

**Abstract.** The study assesses the risks and opportunities for LLC "Tatneft-Presskomposit" to enter new markets, including digital marketplaces. Financial performance and profitability were analyzed to identify promising directions. SWOT and PEST analyses were conducted to reveal strengths and weaknesses, threats, and opportunities. Based on the results, recommendations were made to reduce risks and adapt business processes to digital transformation. The work is relevant in the context of increasing competition and digitalization of sales channels.

**Ключевые слова:** выход на рынок, цифровые маркетплейсы, SWOT-анализ, риски и возможности, цифровая трансформация.

**Keywords:** market entry, digital marketplaces, SWOT analysis, risks and opportunities, digital transformation.

В условиях стремительного развития цифровых технологий и меняющихся рыночных условий предприятиям становится особенно важным не только сохранять устойчивость на традиционных рынках, но и активно осваивать новые каналы сбыта. ООО «Татнефть-Пресскомпозит», являясь одним из ведущих производителей композитных материалов в России, стоит перед вызовом расширения продаж через маркетплейсы и цифровые платформы. Данный процесс сопряжён с необходимостью переосмысливания логистики, маркетинговой стратегии и управления затратами, а также требует тщательной оценки возможных рисков и возможностей. В условиях усиливающейся конкуренции и экономической нестабильности актуальность разработки комплексного подхода к оценке перспектив выхода на новые рынки сбыта обусловлена необходимостью повышения операционной эффективности и устойчивого развития предприятия.

ООО «Татнефть-Пресскомпозит» – стабильное и динамично развивающееся предприятие, специализирующееся на производстве композитных материалов и изделий, таких как стеклопластиковые трубы, арматура, прессматериалы, профили и настилы. Производственные мощности размещены в нескольких городах Татарстана, что обеспечивает гибкость логистики и устойчивость операционной деятельности. В компании успешно внедрены современные технологии, автоматизированные системы управления и методы бережливого производства. Это

позволяет обеспечить высокое качество продукции, оптимизировать затраты и сохранять лидирующие позиции на российском рынке в сегменте стеклопластиковых труб и прессматериалов [5].

В условиях усиления конкуренции и необходимости расширения каналов реализации, предприятием рассматривается выход на цифровые платформы – маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, ВсеИнструменты.ру). Освоение этих площадок открывает дополнительные возможности для роста продаж и охвата новых потребительских сегментов, особенно по продукции, востребованной в строительстве и коммунальной сфере. Вместе с тем, такой шаг сопряжён с определёнными рисками. Поэтому предприятием проводится комплексная оценка возможных угроз и разрабатываются меры по их нейтрализации, что в итоге должно обеспечить эффективное освоение новых каналов сбыта и устойчивое развитие в цифровой среде.

Важную роль в этом процессе играют финансовые показатели, в частности прибыль и рентабельность. Прибыль показывает конечный финансовый результат, а рентабельность – насколько эффективно используются ресурсы компании. Эти показатели зависят от всех аспектов деятельности – производственной, снабженческой, сбытовой и коммерческой.

Динамика показателей прибыли ООО «Татнефть-Пресскомпозит» за 2022–2023 годы представлена на рисунке 1.

млн руб.

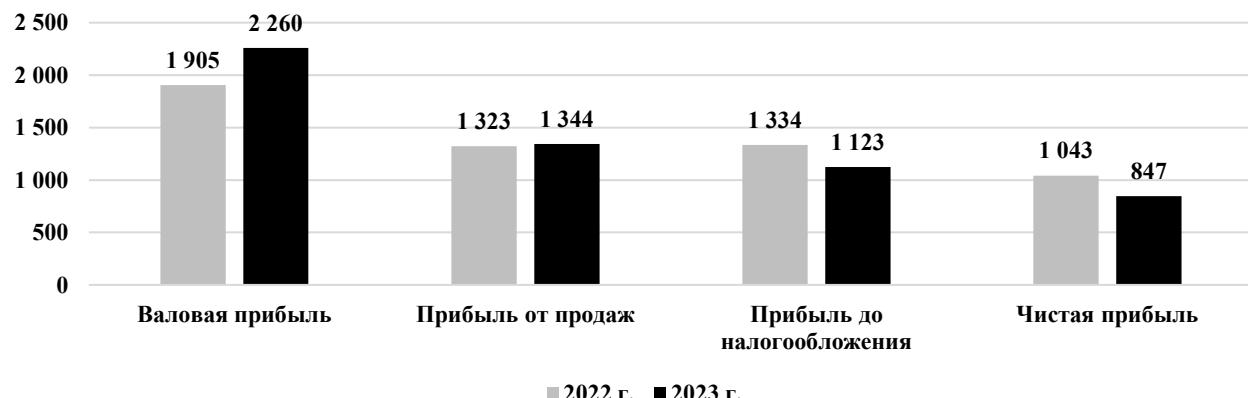


Рис. 1. Динамика изменения видов прибыли предприятия ООО «Татнефть-Пресскомпозит» за 2022-2023 гг., млн руб.

За анализируемый период наблюдается рост валовой прибыли на 18,61% до 2 260 млн рублей за счёт увеличения выручки на 28,31%, несмотря на рост себестоимости на 32,89%. Прибыль от продаж выросла всего на 1,57% и составила 1 344 млн рублей, что объясняется значительным увеличением коммерческих и управленческих расходов. Прибыль до налогообложения снизилась на 15,81% до 1 123 млн рублей из-за резкого роста процентных и прочих расходов, а чистая прибыль упала на 18,77%, составив 847 млн рублей, что отражает необходимость оптимизации затрат и повышения операционной эффективности предприятия.

Показатели рентабельности предприятия демонстрируют тенденцию к снижению эффективности использования ресурсов (рисунок 2).

Так, рентабельность продаж упала с 22,26% до 17,62%, продукции – с 32,75% до 25,03%, а рентабельность производства – с 0,16 до 0,10. Значительно снизилась рентабельность основных производственных фондов – почти вдвое, до 15,27%, и собственного капитала – с 64,39% до 27,50%. Это отражает снижение эффективности использования ресурсов и рост затрат в период модернизации предприятия.



Рис. 2. Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «Татнефть-Пресскомпозит» за 2022-2023, %

С учётом отмеченного снижения рентабельности, особенно важно провести маржинальный анализ продукции, которую планируется выводить на новые рынки. Анализ маржинальной прибыли и маржинальной рентабельности по видам продукции позволяет выявить наиболее прибыльные направления деятельности предприятия с учетом их фактического присутствия на рынке. Такой подход особенно актуален в условиях планируемого освоения новых рынков сбыта продукции.

В 2023 году предприятие ООО «Татнефть-Пресскомпозит» продемонстрировало положительный маржинальный доход по всем видам продукции с общим результатом 5544 тыс. руб. Это подтверждает способность предприятия покрывать переменные издержки. Структура валового маржинального дохода (рисунок 3) помогает выявить продукцию с наибольшим вкладом в прибыльность.

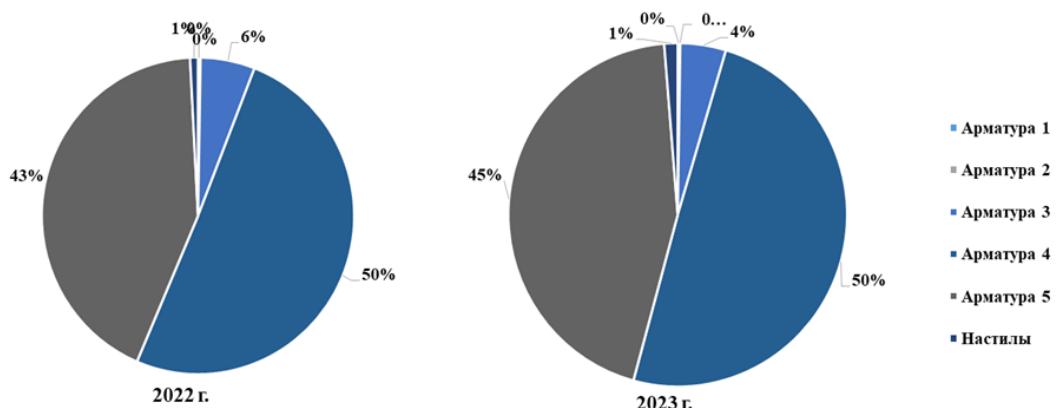


Рис. 3. Структура валового маржинального дохода ООО «Татнефть-Пресскомпозит» за 2022-2023 гг. по видам продукции

В целом, в 2023 году наибольший вклад в общий маржинальный доход ООО «Татнефть-Пресскомпозит» внесли виды продукции «Арматура-4» (49,62%) и «Арматура-5» (44,50%). Наименьший вклад был у «Арматуры-2» – всего 0,05%. Важно отметить, что в 2023 и 2024 годах маржинальный доход по всем видам продукции

оставался положительным, с устойчивым ростом, что обеспечивало покрытие постоянных затрат. Наибольшую прибыль в 2023 году принесла «Арматура-4» – 659,219 тыс. руб. Далее рассмотрим динамику ключевого показателя маржинальности – маржинального дохода на единицу продукции, представленного на рисунке 4.

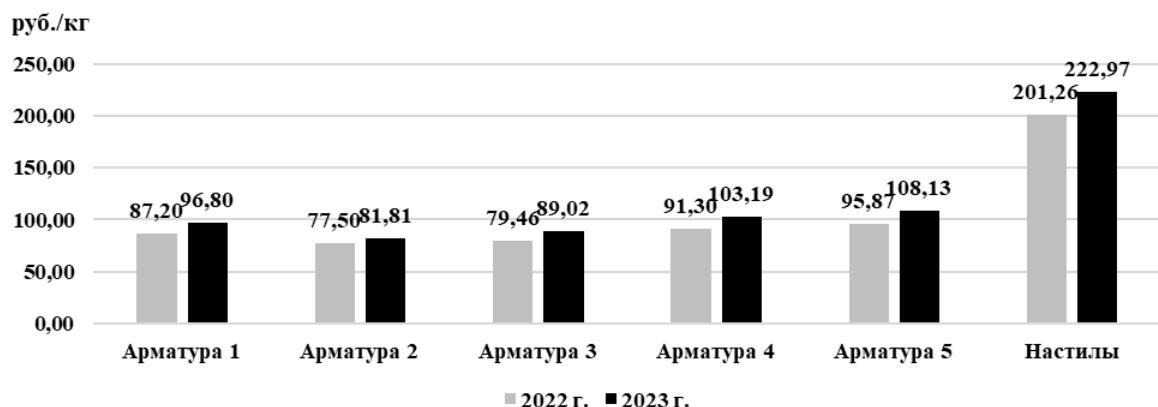


Рис. 4. Динамика маржинального дохода на единицу продукции по видам продукции ООО «Татнефть-Пресскомпозит» за 2022-2023 гг., руб./кг.

Как видно из рисунка, маржинальный доход на единицу продукции увеличился у всех видов продукции в 2023 году. При ранжировании

видов продукции по убыванию маржинального дохода на единицу, на первом месте находятся «Настилы» (222,97 руб./кг.), на втором –

«Арматура-5» (108,13 руб./кг.), на третьем – «Арматура-4» (103,19 руб./кг.), на четвертом – «Арматура-1» (96,80 руб./кг.), на пятом – «Арматура-3» (89,02 руб./кг.), и на шестом – «Арматура-2»

(81,81 руб./кг.). Далее рассмотрим динамику еще одного важного показателя для маржинального анализа – маржинальной рентабельности затрат (рисунок 5).

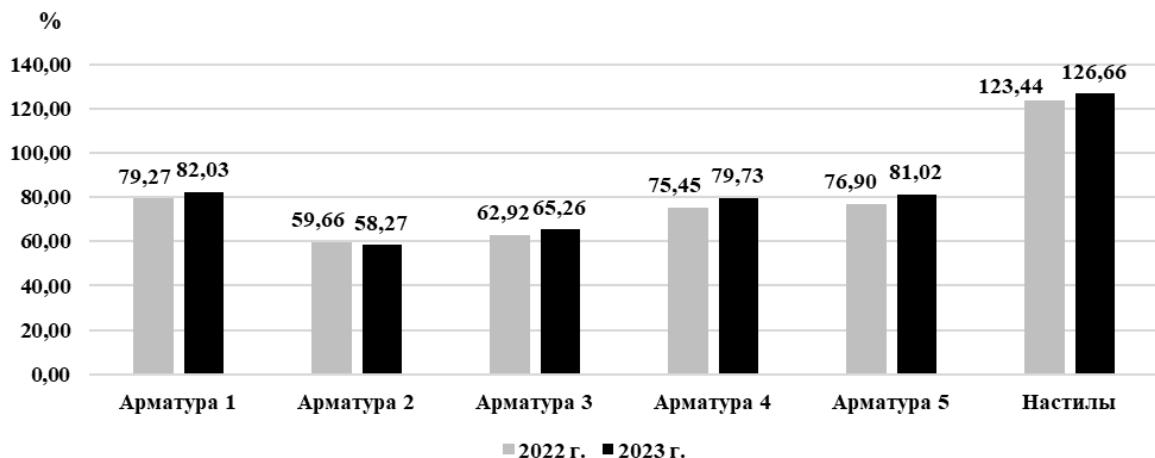


Рис. 5. Динамика маржинальной рентабельности затрат по видам продукции ООО «Татнефть-Пресскомпозит» за 2022–2023 гг., %

В 2023 году почти по всем видам продукции наблюдается рост маржинальной рентабельности затрат, кроме «Арматуры-2» (снижение на 1,39% в 2024 году). Наибольшие показатели наблюдаются у настилов (126,66%), арматуры-1 (82,03%) и арматуры-5 (81,02%). Это свидетельствует о том, что для получения 1 рубля маржинальной прибыли на эту продукцию предприятию требуется меньшее количество постоянных затрат по сравнению с другими видами.

На основании анализа маржинального дохода, прибыли по системе директ-костинг, маржинального дохода на единицу продукции и маржинальной рентабельности затрат можно заключить, что наиболее выгодными для производства

и реализации на новых рынках являются виды продукции «Арматура-5», «Настилы», «Арматура-1» и «Арматура-4».

Однако для успешного выхода на новые рынки компании необходимо не только определить перспективные продукты, но и тщательно оценить свои внутренние ресурсы и внешнюю среду. В этой связи целесообразно провести SWOT-анализ предприятия ООО «Татнефть-Пресскомпозит», который выявит сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы [2]. Такой анализ позволит определить преимущества для успешного выхода на рынок и выявить факторы, способные затруднить этот процесс (таблица 1).

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «Татнефть-Пресскомпозит»

Сильные стороны	Слабые стороны
S1. Поддержка ПАО «Татнефть» S2. Развитая инфраструктура и широкий ассортимент S3. Внутренние резервы для повышения эффективности S4. Государственная поддержка S5. Экологическая направленность S6. Инвестиционные ресурсы и опыт проектов S7. Научно-производственная консолидация S8. Отлаженное производство	W1. Высокая себестоимость продукции из-за внутренних и внешних факторов W2. Низкая узнаваемость бренда на рынках W3. Зависимость от ключевых заказчиков и экономических факторов W4. Неоптимизированные логистические процессы W5. Ограниченные возможности для поставок мелких партий продукции
Возможности	Угрозы
O1. Развитие онлайн-продаж и цифровых платформ O2. Рост спроса на экологичные материалы и расширение ассортимента O3. Укрепление бренда через участие в социальных и экологических инициативах O4 Внедрение цифровых технологий и автоматизация производства O5. Оптимизация ресурсов для инноваций и логистики O6. Разработка новых технологий для повышения конкурентоспособности O7. Использование научных разработок для улучшения качества продукции O8. Доступ к госпрограммам и развитие кадров	T1. Снижение объемов продаж T2. Дефицит кадров T3. Рост конкуренции в отрасли T4. Технологическое отставание и удорожание энергоресурсов T5. Изменения в налоговом и регуляторном законодательстве T6. Ужесточение экологических требований к производству

Для наглядного понимания взаимосвязей между внутренними и внешними факторами составлена SWOT-матрица влияний, что поможет

сформировать эффективную стратегию и минимизировать риски при освоении новых рынков (рисунок 6).

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

		Сильные стороны								Слабые стороны					
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	
Возможности	O1	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	9
	O2	2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	3
	O3	2	3	2	2	3	1	1	2	1	3	1	2	3	4
	O4	3	2	3	3	1	3	3	3	2	1	2	2	2	6
	O5	3	1	3	2	1	2	2	3	3	1	2	3	3	6
	O6	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	7
	O7	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3
	O8	2	1	1	3	1	3	3	2	2	1	1	2	3	4
Угрозы	T1	2	3	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	8
	T2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2
	T3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	5
	T4	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	4
	T5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
	T6	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3
		7	6	4	6	3	5	5	5	4	4	5	6		

Рис. 6. Корреляционная матрица SWOT-анализа ООО «Татнефть-Пресскомпозит»

Корреляционный анализ выявил, что ключевыми сильными сторонами предприятия являются поддержка ПАО «Татнефть» и развитая инфраструктура с широким ассортиментом, которые создают прочную основу для реализации внешних возможностей, прежде всего развития онлайн-продаж и цифровой трансформации. В то же время, критические слабые стороны – ограничения по мелким партиям, логистические трудности и высокая себестоимость – значительно ограничивают конкурентоспособность и замедляют продвижение на новых рынках, особенно на маркетплейсах. Наиболее серьёзной угрозой для компании остаётся снижение объёма продаж, что требует активного использования внутренних

ресурсов и инвестиций для оптимизации производства, логистики и расширения цифровых каналов сбыта. Приоритетом становится эффективный выход на маркетплейсы и развитие онлайн-продаж как основа дальнейшего роста предприятия.

Освоение новых рынков сбыта требует учёта множества внешних факторов, которые могут как способствовать развитию компании, так и создавать риски [1]. В этой связи PEST-анализ служит эффективным инструментом стратегического анализа, позволяя системно оценить политические, экономические, социальные и технологические аспекты, влияющие на деятельность ООО «Татнефть-Пресскомпозит» (таблица 2).

Таблица 2

Количественная оценка факторов внешней среды (PEST-анализ) ООО «Татнефть-Пресскомпозит»

Категория	Фактор	Вес (W)	Сила (S)	Оценка (W × S)
Политические	Государственная поддержка отечественных производителей	0,3	4	1,20
	Ужесточение экологических норм и требований	0,4	5	2,00
	Регулирование онлайн-торговли и цифровых площадок	0,3	3	0,90
	Итого по политическим факторам	1		4,10
Экономические	Нестабильная экономическая ситуация в России	0,3	5	1,50
	Рост цен на сырьё и логистику	0,25	4	1,00
	Конкуренция среди производителей композитов	0,2	4	0,80
	Развитие маркетплейсов (новые каналы сбыта)	0,25	4	1,00
	Итого по экономическим факторам	1		4,30
Социальные	Рост спроса на экологичные и долговечные материалы	0,3	4	1,20
	Сдвиг в сторону онлайн-покупок	0,25	3	0,75
	Недостаток квалифицированных кадров	0,25	4	1,00
	Низкая узнаваемость бренда на маркетплейсах	0,2	3	0,60
Технологические	Итого по социальным факторам	1		3,55
	Развитие новых композитных материалов	0,25	4	1,00
	Высокая стоимость новых технологий	0,25	5	1,25
	Автоматизация и цифровизация продаж	0,3	4	1,20
	Внедрение цифровых платформ для клиентов	0,2	4	0,80
	Итого по технологическим факторам	1		4,25

Анализ показывает, что экономические и технологические факторы оказывают наибольшее влияние, в частности нестабильность экономики, рост издержек и необходимость цифровизации продаж, тогда как политические факторы, такие как государственная поддержка и ужесточение экологических норм, создают условия для развития. Социальные изменения, включая рост спроса на экологичные материалы и переход к онлайн-покупкам, также влияют на стратегию, хотя и в меньшей степени. Таким образом, успешный выход на маркетплейсы требует от компании гибкости и адаптации к макроэкономическим и

технологическим вызовам, используя при этом поддержку государства и тенденции экологического спроса.

На основе SWOT- и PEST-анализов выявлены ключевые риски ООО «Татнефть-Пресскомпозит», связанные с внутренними и внешними факторами, влияющими на текущую деятельность и освоение новых рынков [3, 4]. Далее проведена систематизация рисков с созданием реестра основных угроз, их источников и последствий, после чего планируется их количественная оценка для эффективного управления (таблица 3).

Таблица 3

Оценка рисков предприятия ООО «Татнефть-Пресскомпозит»

Событие	Влияние		Вероятность		Категория
	Значение	Описание	Значение	Описание	
Нестабильная экономическая ситуация	0,2	Среднее	0,7	Высокая	0,14
Дефицит кадров	0,4	Сильное	0,1	Крайне малая	0,04
Снижение инвестиционной привлекательности	0,4	Сильное	0,1	Крайне малая	0,04
Высокая себестоимость продукции	0,2	Среднее	0,5	Средняя	0,10
Снижение объёмов продаж	0,4	Сильное	0,7	Высокая	0,28
Технологическое отставание	0,2	Среднее	0,1	Крайне малая	0,02
Ужесточение экологических норм	0,1	Слабое	0,3	Малая	0,03
Увеличение зависимости от ограниченного круга ключевых клиентов	0,4	Сильное	0,3	Малая	0,12
Неоптимизированная логистика	0,2	Среднее	0,5	Средняя	0,10
Снижение качества продукции	0,1	Слабое	0,1	Крайне малая	0,01

Анализ рисков показал, что ключевым для предприятия является снижение объёмов продаж (риск 0,28) из-за высокой вероятности и серьёзного воздействия. Значимы также риски зависимости от ограниченного круга клиентов (0,12), высокая себестоимость и логистические проблемы (по 0,10), а также нестабильная экономическая ситуация (0,14), влияющие на

конкурентоспособность и прибыльность. Менее значимые, но требующие мониторинга, — технологическое отставание, ужесточение экологических норм и снижение качества продукции (до 0,04). На основе этих данных построена карта рисков, наглядно отражающая их распределение и интенсивность (рисунок 7).



Рис. 7. Карта рисков ООО «Татнефть-Пресскомпозит»

Следует отметить, что в ходе освоения новых рынков снижение объемов продаж, оказавшееся в красной зоне карты рисков, представляет собой наибольшую угрозу для компании, так как напрямую влияет на финансовую устойчивость. В условиях цифровой трансформации и роста конкуренции потеря доли рынка или снижение спроса на продукцию может привести к значительным убыткам, поэтому данный риск требует особого внимания.



Рис. 8. Анализ риска снижения объема продаж ООО «Татнефть-Пресскомпозит» по методу «Галстук бабочка»

На основании рисунка можно заключить, что предприятие реализует комплекс проактивных мер для снижения вероятности рисковых событий. Ключевым направлением является диверсификация продукции — разработка новых линеек, включая электромонтажные изделия и решения для городской инфраструктуры. Параллельно ведётся работа по повышению конкурентоспособности: оптимизация производственных процессов, снижение себестоимости, внедрение инновационных композитных материалов.

Однако полностью исключить риски невозможно, поэтому предусмотрены реактивные меры: корректировка цен, индивидуальные условия для клиентов, перераспределение ресурсов, пересмотр финансовых планов, стратегические шаги (слияния, поглощения), маркетинговые акции, страховые запасы и расширение ассортимента.

Таким образом, в условиях планируемого освоения новых рынков сбыта ООО «Татнефть-Пресскомпозит» может столкнуться с значимым риском снижения объемов продаж. Проведенный количественный анализ факторов, лежащих в основе данного рискового события, позволил определить его вероятность и потенциальное влияние на устойчивость бизнеса. В ответ на данные угрозы компания внедряет комплекс проактивных и реактивных мер, направленных на снижение вероятности наступления рисков и минимизацию их последствий. Среди них — диверсификация продуктового портфеля, оптимизация производственных процессов, инвестиции в инновации и

Далее приведена схема метода «галстук-бабочка», на которой отражена причинно-следственная структура риска снижения объема продаж. Ранее каждому фактору была присвоена категория, и он был визуально выделен соответствующим цветом на схеме, что позволяет более наглядно интерпретировать уровень значимости каждого фактора (рисунок 8).

развитие каналов продаж. Использование метода «галстук-бабочка» обеспечило визуализацию причинно-следственных связей и позволило более точно сфокусировать управленческие решения. В совокупности реализуемые мероприятия свидетельствуют о системном подходе к управлению рисками и ориентации предприятия на устойчивое развитие в условиях высокой рыночной неопределенности.

#### Библиографический список:

1. Авдошин С.М. Информатизация бизнеса. Управление рисками. — М.: ДМК Пресс, 2020. — 241 с.
2. Бачинский А.Г. и др. Технология SWOT-анализа // Форум молодых ученых. — 2020. — № 3(43). — С. 67–72.
3. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование. В 3 ч. Часть 1: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2019. — 211 с.
4. Корнеева В.М., Пупенцова С.В. Современные методы управления рисками на предприятиях // Проблемы социально-экономического развития Сибири. — 2020. — № 2. — С. 33–38.
5. Официальный сайт ООО «Татнефть-Пресскомпозит» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tnpsc.ru/products/armatura/armatyra/> (дата обращения: 25.05.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию  
28.06.2025

Дата принятия рукописи в печать  
03.07.2025