

## БИЗНЕС-АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ И РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

<sup>1</sup>Татаровский Ю. А. ORCID ID 0009-0004-3671-9890,

<sup>1</sup>Жилкина А. А., <sup>2</sup>Наумова О. А. ORCID ID 0000-0002-5045-7901,

<sup>3</sup>Сахчинская Н. С. ORCID ID 0009-0006-2581-0677, <sup>4</sup>Юрьев М. В.

<sup>1</sup>Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет», Самара, Российская Федерация, e-mail: tatarovsky.yury@yandex.ru;

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, Самара, Российская Федерация;

<sup>3</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный социально-педагогический университет», Самара, Российская Федерация;

<sup>4</sup>Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева», Самара, Российская Федерация

Бизнес-анализ представляет собой новый этап развития комплексного экономического анализа, уделяющий большое внимание факторам внешней среды, стейкхолдерам, а также необходимым бизнесу изменениям. Потребность в изменениях бизнеса возникает в том числе для возможности адекватного и эффективного управления рисками деятельности. В этой связи важно переводить работу с рисками бизнеса на стратегический уровень. Авторами рассмотрены возможности бизнес-анализа финансовых рисков как первичного этапа при разработке финансовой стратегии организации. Цель данного исследования – изучить современное состояние методологического аппарата риск-ориентированного подхода к анализу и стратегическому управлению, рассмотреть возможности бизнес-анализа в сфере работы с финансовыми рисками и финансовой стратегией организации. Данная работа основана на трудах отечественных ученых, а также материалах опроса, проведенного авторами. В работе были использованы основные методы исследования: анализ, обобщение, моделирование, абстрагирование. В результате были сформулированы следующие выводы: все риски бизнеса могут рассматриваться сквозь призму финансового аспекта, отличаясь лишь уровнем конверсии; финансовый бизнес-анализ имеет ряд существенных положительных аспектов и в целом может применяться в практике стратегического финансового менеджмента; риск-аппетит является ключевой характеристикой в процессе работы с рисками и может рассматриваться сквозь призму стейкхолдерского подхода.

**Ключевые слова:** бизнес-анализ, финансовое состояние, финансовая стратегия, финансовые риски, финансовый менеджмент, риск-аппетит

## BUSINESS ANALYSIS OF FINANCIAL RISKS AND DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S FINANCIAL STRATEGY

<sup>1</sup>Tatarovskiy Yu. A. ORCID ID 0009-0004-3671-9890,

<sup>1</sup>Zhilkina A. A., <sup>2</sup>Naumova O. A. ORCID ID 0000-0002-5045-7901,

<sup>3</sup>Sakhchinskaya N. S. ORCID ID 0009-0006-2581-0677, <sup>4</sup>Yurev M. V.

<sup>1</sup>Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Samara State University of Economics", Samara, Russian Federation, e-mail: tatarovsky.yury@yandex.ru;

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Samara State Medical University" of the Ministry of Health of the Russian Federation, Samara, Russian Federation;

<sup>3</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Samara State Social and Pedagogical University", Samara, Russian Federation;

<sup>4</sup>Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev", Samara, Russian Federation

Business analysis represents a new stage in the development of comprehensive economic analysis, paying great attention to environmental factors, stakeholders, and necessary business changes. The need for business changes arises, among other things, for the possibility of adequate and effective risk management. In this regard, it is important to take business risk management to a strategic level. The authors consider the possibilities of business analysis of financial risks as a primary stage in the development of an organization's financial strategy. The purpose of this study is to study the current state of the methodological apparatus of a risk-based approach to analysis and strategic management, to consider the possibilities of business analysis in the field of working with financial risks

and the financial strategy of an organization. This work is based on the works of Russian scientists, as well as materials from a survey conducted by the authors. The main research methods were used in the work: analysis, generalization, modeling, abstraction. As a result, the following conclusions were formulated: all business risks can be viewed through the prism of the financial aspect, differing only in the conversion rate; financial business analysis has a few significant positive aspects and, in general, can be applied in the practice of strategic financial management; risk appetite is a key characteristic in the process of working with risks and can be viewed through the prism of a stakeholder approach.

**Keywords:** business analysis, financial condition, financial strategy, financial risks, financial management, risk appetite

### Введение

Риск-ориентированный подход к анализу деятельности хозяйствующих субъектов и формированию его стратегии сформировался как ответ на потребность и бизнеса, и широкого круга его стейкхолдеров в оперативном и точном реагировании на возникающие угрозы [1, 2]. Современным организациям необходимо не только фиксировать последствия происшествий, реализуя тем самым реактивный подход к управлению рисками, но сформировать систему проактивного их обнаружения, оценки их масштаба и выработки превентивных мер по их недопущению либо ограничению их влияния. Таким образом, можно сделать вывод о том, что для перехода к стратегическому управлению бизнесом в первую очередь необходима систематическая и перманентная работа с рисками организации по направлениям их идентификации, оценки, управления и контроля.

Следует отметить, что, несмотря на то, что природа рисков может быть абсолютно разной, даже прямо не относящейся к экономике, например технологического или экологического характера, так или иначе все они могут быть описаны в финансовых категориях, так как влияют на ключевые финансовые показатели хозяйствующего субъекта. Подобная логика описывается при формировании системы сбалансированных показателей, где все ключевые составляющие (кадровая, бизнес-процессов, обучения и развития) имеют логическую связь с финансовым аспектом [3, 4]. Кроме того, финансы, согласно их общепризнанному определению, характеризуются в первую очередь как отношения, складывающиеся в результате движения ресурсов. Поэтому риски должны занимать основное место в анализе и разработке стратегии бизнеса.

Первопроходцами в разработке методических приемов в области управления финансовыми рисками стали банковский и страховой секторы, где при принятии решений критически важно было учитывать возможные финансовые потери (риски). Вскоре практика финансового риск-менеджмента распространилась на другие сферы, и уже в 1960-х гг. методы анализа

рисков начали применять в контролируемых органах, в части мониторинга состояния высокоопасных отраслей, ядерной и химической промышленности. Данный подход внедрялся для своевременной нейтрализации возможной угрозы до того, как она перерастала в серьезные инциденты, что постепенно становилось неотъемлемой частью финансовой стратегии данных корпораций.

В настоящее время риск-ориентированные анализ и управление широко используются как в коммерческих организациях, так и в государственном секторе. Экспертами отмечается, что организации, внедряющие риск-ориентированные стратегии, быстрее приспосабливаются к изменениям, демонстрируют большую устойчивость к внешним дисбалансам и формируют свои новые конкурентные преимущества. Кроме того, практикой доказано, что наиболее эффективная работа с рисками, позволяющая существенно снизить масштаб их последствий и материальный ущерб для организации, возможна только на этапе предупреждения (недопущения) реализации рискового события, получивший название проактивного подхода к управлению рисками.

Изменчивость факторов внешней среды, пересмотр классификаций рисков и углубление понимания их природы, появление новых методик анализа рисков, включая возможности, возникающие при анализе больших данных и использовании искусственного интеллекта, обуславливают новые требования, в том числе к финансовому риск-менеджменту и формированию финансовой стратегии.

**Цель исследования** – изучение теоретических и практических аспектов бизнес-анализа финансовых рисков и разработки финансовой стратегии организаций, а также формирование рекомендаций по его внедрению и оптимизации для повышения устойчивости экономических субъектов.

### Материалы и методы исследования

Исследование проводилось по материалам работ отечественных исследователей и результата опроса представителей бизнеса, проведенного авторами. В работе применены следующие методы исследования:

анализ качественной информации, научно-го обобщения, абстракции, экономического моделирования.

### Результаты исследования и их обсуждение

Риск-ориентированный подход к анализу и управлению представляет собой комплекс мер, направленных на системное управление совокупностью угроз, с учетом их специфики, динамики и взаимовлияния. Данный подход требует надежного аналитического обеспечения, которое позволяет работать с большим объемом информации, формируя релевантные выводы. В настоящее время подобным аналитическим инструментом может выступать бизнес-анализ, подразумевающий в своей методике как классические методы комплексного экономического анализа, так и инструментарий, заимствованный из стратегического, управленческого, финансового, маржинального, маркетингового анализа [5–7]. При этом важно отметить, что сегодняшняя практика бизнес-анализа рассматривает его в двух вариациях: проектный бизнес-анализ и корпоративный бизнес-анализ. В рамках настоящего исследования авторы придерживаются концепции корпоративного бизнес-анализа, объектом которого является весь хозяйствующий субъект со всей совокупностью своих элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей.

Бизнес-анализ, как актуальное направление аналитической деятельности, охватывает такие важные при работе с рисками аспекты, как стейкхолдеры организации, внешнее окружение и форму взаимодействия с ней, необходимость изменений бизнеса [7–9]. Именно в данных сферах наблюдаются ключевые риски, работа с которыми должна вестись проактивно и перманентно [10, 11].

Базовым элементом бизнес-анализа финансовых рисков, который позже можно учесть при формировании финансовой стратегии, является риск-аппетит, который может быть определен как допустимый уровень риска, который предприятие готово принять для достижения стратегических и операционных целей. Формирование риск-аппетита основывается на оценке внешней среды, внутренних возможностей компании, отраслевых особенностей и регуляторных ограничений. Четко определенные границы допустимых рисков позволяют предприятиям оптимизировать баланс между устойчивостью и необходимостью реализации инновационных решений.

Следует отметить, что риск-аппетит как категория рассматривается различ-

ными учеными с разных сторон [12, 13], но до сих пор единого подхода к его определению, методикам расчета не сформировалось. Наиболее отвечающим текущим задачам исследования и практическому опыту авторов является подход, определяющий риск-аппетит как субъективную характеристику, которая описывается готовностью текущего руководства хозяйствующего субъекта рисковать, а также позволяет провести количественную оценку масштаба риска (как правило, в относительных показателях к ключевым показателям финансового состояния хозяйствующего субъекта) [14, 15].

Риск-аппетит можно отнести к институциональным аспектам отечественного бизнеса, он включает в себя не только объективные экономические параметры, но и субъективные, психологические, бихевиористические, социально-культурные особенности, в первую очередь лиц, принимающих управленческие решения. Ключевые факторы, влияющие на риск-аппетит предприятия, выявленные авторами исследования с позиции бизнес-анализа, представлены в табл. 1.

Таким образом, в табл. 1 раскрыта комплексность, требуемая с позиций бизнес-анализа к определению уровня риск-аппетита. Формальное отношение к определению риск-аппетита, его диссонанс со стратегией организации и принимаемыми мерами к управлению рисками, в том числе финансового характера, способны существенно ухудшить ключевые финансовые показатели бизнеса, снизить эффективность его работы, препятствовать устойчивому развитию.

В рамках исследования был проведен опрос руководителей организаций Самарской области, относящихся к субъектам среднего предпринимательства, о рисках, характерных для их деятельности, уровне их риск-аппетита, конверсию производственных рисков в финансовые. В опросе приняли участие 20 организаций с доходом за 2024 г. от 800 млн до 2 млрд руб., занимающиеся производственной деятельностью на территории Самарской области. Таким образом, с позиции количества респондентов, а также использования субъективного по своей природе метода экспертных оценок результаты опроса не могут экстраполироваться на все организации как региона, так и страны, но они могут быть полезны для актуализации и выявления проблем и направлений дальнейших научных исследований в области бизнес-анализа рисков и формирования финансовой стратегии хозяйствующих субъектов.

Таблица 1

Ключевые факторы, влияющие на риск-аппетит

Факторы, влияющие на риск-аппетит	Характеристика фактора и возможности оценки	Характеристика влияния
Финансовое состояние бизнеса	Объективный внутренний фактор с возможностью количественной оценки с помощью методики финансового анализа	Высокая оценка уровня финансового состояния может увеличивать риск-аппетит, так как создает надежный фундамент даже в случае реализации рискового события
Стейкхолдеры (требования, реакция на риск)	Субъективный фактор внутренней и внешней среды, ограничен в возможностях количественной оценки, оценка преимущественно качественная	Требования стейкхолдеров разнонаправленно влияют на риск-аппетит, могут мотивировать к его сокращению (например, инвесторы и акционеры для максимизации дивидендов и уклонения от, на их взгляд, ненужных рисков), так и к его росту (менеджмент в целях реализации агрессивной стратегии развития и расширения масштабов деятельности)
Прогноз развития макроэкономических параметров на будущее	Субъективная оценка экспертами либо лицами, принимающими решения, событий средне- и долгосрочной перспективы в политической, экономической, социальной и технологической сферах	Оптимистичные ожидания (рост ключевых макроэкономических параметров) способствуют росту риск-аппетита; пессимистичные, напротив, снижают
Стадия жизненного цикла (продукта, проекта, бизнеса, отрасли)	Субъективный внутренний фактор, ограниченная возможность адекватной оценки	Риск-аппетит, как правило, снижается при движении по временной оси жизненного цикла, имея максимальный размер в стадии развития и ранней зрелости
Стратегия организации	Объективный внутренний фактор, имеется возможность качественной оценки	Стратегия регламентирует риск-аппетит и должна определять его ключевые параметры
Рыночное положение (в интерпретации матрицы BCG)	Субъективный внешний параметр, имеется возможность качественной оценки	Устойчивое рыночное положение с позитивным прогнозом способно увеличивать риск-аппетит
Личные качества лиц, принимающих решения	Субъективный внутренний фактор, характеризующий морально-волевые качества менеджмента, его готовность принять риск и ответственность за его последствия	Уверенность и склонность руководства к риску повышают риск-аппетит бизнеса. С другой стороны, действия руководства могут создавать конфликты с другими стейкхолдерами

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Методика проведения опроса включала в себя два этапа. Первый этап включал в себя разработку анкеты, ее распространение среди участников и последующую систематизацию ответов для дальнейшего анализа. Результатом первого этапа стала классификация рисков рассматриваемых хозяйствующих субъектов, приведенная в табл. 2.

В рамках второго этапа участникам опроса предлагалось дать собственную субъективную оценку следующих критериев:

1. Оценить свою готовность принять ту или иную группу риска (уровень риск-аппетита), где оценка 1 – полная неготовность принятия риска, а 5 – полная готовность принятия риска.

2. Оценить уровень влияния той или иной группы риска на финансовые риски.

Исследовалась так называемая конверсия – перевод риска в финансовый аспект. Были предложены следующие варианты ответов: 1 – риск незначительно конвертируется в финансовую сферу, нанося несущественный финансовый урон, то есть нефинансовая составляющая риска больше его финансовой оценки; 2 – риск полностью переносится в финансовую сферу, его влияние в нефинансовом выражении соответствует финансовому; 3 – риск мультипликативно переносится в финансовую сферу, то есть нефинансовое выражениекратно меньше финансовой оценки.

3. Насколько полно учтен тот или иной риск в финансовой стратегии предприятия, где 1 – совсем не учитывается, 5 – учитывается в полной мере.

Таблица 2

Классификация рисков промышленных предприятий

Группа риска	Составляющие риска
Производственные и техногенные риски (P1)	– Аварии и инциденты на производстве (аварии, пожары, взрывы) – Износ оборудования и технологические сбои
Экологические и климатические риски (P2)	– Ужесточение экологических норм и требований ESG – Загрязнение воздуха, воды, почвы (штрафы, имиджевые потери) – Изменение климата и его влияние на производство
Рыночные и экономические риски (P3)	– Волатильность цен на используемое сырье – Колебания валютного курса (экспортная зависимость) – Рост цен на энергоресурсы (газ, электроэнергия)
Регуляторные и правовые риски (P4)	– Санкции и торговые ограничения – Изменения налогового законодательства – Ужесточение требований промышленной безопасности
Технологические и инновационные риски (P5)	– Отставание в технологическом развитии – Кибератаки и утечки данных – Автоматизация и цифровизация производства
Кадровые и социальные риски (P6)	– Дефицит квалифицированных специалистов – Сопротивление изменениям в бизнес-процессах – Рост требований к условиям труда и безопасности
Логистические риски (P7)	– Ограничение поставок сырья и комплектующих из-за санкций – Удорожание транспортных расходов – Перебои с экспортной логистикой (закрытие портов, санкции)
Репутационные риски (P8)	– ESG-репутация – Конкуренция с зарубежными производителями – Риск потери лояльности покупателей – Критика общественности и СМИ

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Таблица 3

Результаты опроса по внедрению риск-ориентированного подхода к бизнес-анализу финансовых рисков и формирования финансовой стратегии

Группа рисков	Уровень риск-аппетита	Конверсия риска в финансовые риски	Учтен ли риск в стратегии
P1	3	1	3
P2	4	1	4
P3	5	2	4
P4	3	2	4
P5	4	1	4
P6	3	2	5
P7	4	2	5
P8	2	3	3

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

По результатам ответов респондентов рассчитывалось среднее значение показателя и округлялось до целого, что приведено в табл. 3.

Из результатов опроса можно сделать ряд следующих выводов:

1. Уровень риск-аппетита рассмотренных производственных предприятий невысокий (среднее значение 3,5). Вероятнее всего, это является следствием ухудшения финансового состояния многих предприятий за последние годы, снижения запасов

их финансовой прочности, негативным влиянием внешней среды на их функционирование, пессимистичным прогнозом на перспективу ближайших лет.

2. Респонденты не видят прямой конверсии нефинансовых рисков в финансовые (среднее значение 1,75). Единственный риск, увеличивающий свое влияние при переходе в финансовую оценку, – репутационный. Во многом это связывается с низкими возможностями региональных субъектов среднего предпринимательства управлять

общественным мнением, формировать лояльность к бренду из-за невысоких маркетинговых бюджетов и невозможностью комплексного управления брендом.

3. Можно прийти к выводу, что в целом стратегии рассмотренных предприятий учитывают ключевые риски, то есть являются риск-ориентированными (среднее значение 4). Однако следует отметить, что наивысший балл (полностью учтен в стратегии) был присвоен только двум из восьми групп рисков, что объясняется, с одной стороны, перманентными изменениями рисков, что мешает их гарантированной идентификации, анализу и управлению. С другой стороны, отечественные экономические субъекты не всегда уделяют должное внимание стратегии своего развития, действуя в большинстве случаев ситуативно.

4. Сопоставляя средние значения уровня риск-аппетита (3,5) и учета риска в стратегии (4), можно прийти к выводу, что учет рисков и их возможного влияния входит в управленческую культуру региональных хозяйствующих субъектов, что формирует основу для реализации проактивных подходов к управлению рисками. В то же время имеется случай превышения оценки риск-аппетита над учетом риска в стратегии (P3). Авторы связывают это со специфическим отношением предпринимателей к экономическим рискам как к слабо прогнозируемым, но перманентно присутствующим факторам.

### Заключение

Бизнес-анализ финансовых рисков хозяйствующего субъекта имеет ряд существенных положительных аспектов. Он позволяет выявлять ключевые финансовые риски, оценивать их, формировать информационную основу (варианты) для управления ими. Необходимо также понимать, что управление рисками является сложным процессом, затрагивающим интересы многих заинтересованных сторон, поэтому при формировании возможных решений необходимо анализировать и их последствия.

Несмотря на то, что сегодня корпоративный бизнес-анализ на практике пока не получил особого развития, потребность в расширении аналитического инструментария для разработки и принятия стратегических управленческих решений осознается хозяйствующими субъектами, что актуализирует необходимость прикладного инструментария бизнес-анализа.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

### Список литературы

1. Корнеева Т. А., Татаровская Т. Е. Аналитический инструментальный риск-ориентированного управления малыми предприятиями // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. № 6 (128). С. 86–90. EDN: UHYYVB.
2. Татаровская Т. Е. Риск-ориентированная система экономической безопасности // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 3. С. 575–586. DOI: 10.18334/err.10.3.100686. EDN: SRDPDY.
3. Крылов С. И. Формирование финансовой составляющей сбалансированной системы показателей и анализ входящих в нее показателей // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2008. № 4 (4). С. 80–88. EDN: IJKWJB.
4. Крылов С. И. Финансовый анализ на основе сбалансированной системы показателей // Аудиторские ведомости. 2023. № 3. С. 63–68. DOI: 10.17686/17278058\_2023\_3\_63. EDN: LPZEYT.
5. Бариленко В. И. Расширение комплексности экономического анализа // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2021. № 4. С. 142–147. DOI: 10.56584/1560-8816-2021-4-142-147. EDN: JNZWBA.
6. Бариленко В. И. Корпоративный бизнес-анализ как инструмент обеспечения стратегического развития экономических субъектов // Учет. Анализ. Аудит. 2025. Т. 12. № 2. С. 6–13. DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-2-6-13. EDN: PWWVJD.
7. Бариленко В. И. Роль бизнес-анализа в корпоративной системе управления // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2025. № 4. С. 256–261. DOI: 10.56584/1560-8816-2025-4-256-261. EDN: YMC0UI.
8. Бариленко В. И. Влияние теории стейкхолдеров на развитие современного экономического анализа. М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство “КноРус”», 2023. 220 с. EDN: LBIVQN.
9. Зенкина И. В. Анализ требований как приоритетное направление бизнес-анализа и инструмент обеспечения эффективности бизнеса // Экономический анализ: теория и практика. 2025. Т. 24. № 3. С. 78–97. DOI: 10.24891/ea.24.3.78. EDN: KSMPEW.
10. Когденко В. Г., Мельник М. В. Современные тенденции в бизнес-анализе: исследование экосистемы компании, анализ информационной составляющей бизнес-модели, оценка возможностей роста // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 10 (469). С. 1878–1897. DOI: 10.24891/ea.16.10.1878. EDN: ZOLKBX.
11. Бариленко В. И. Мониторинг, анализ и оценка изменений бизнеса // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2025. № 3. С. 194–200. DOI: 10.56584/1560-8816-2025-3-194-200. EDN: NGPXNO.
12. Мокосеева М. А., Макаренко С. А. Методика определения риск-аппетита в системе внутреннего контроля // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11–2 (69). С. 169–173. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10947. EDN: OQNRCM.
13. Татаровская Т. Е. Управление риск-аппетитом в современных экономических условиях // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2021. № 1–1. С. 145–149. DOI: 10.46554/PEDTR-20-2021-1-pp.145. EDN: AXYFLW.
14. Когденко В. Г. Исследование рисков компаний в рамках стейкхолдерского подхода к анализу // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 6 (477). С. 1051–1072. DOI: 10.24891/ea.17.6.1051. EDN: XROTSCX.
15. Макаренко Е. А. Принципы построения интегрированной системы управления рисками // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 9. № 12 (141). С. 220–226. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.09.027. EDN: OGHKTH.