

---

## **АНАЛИЗ РИСКОВ И ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫХ РЕЗЕРВОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ БЕСПРЕЦЕДЕНТНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ И НОВЫХ РЕАЛИЯХ КОНКУРЕНЦИИ**

---

**Полухина Ирина Валерьевна**, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: ivr\_87@mail.ru

*Предмет:* в статье раскрываются теоретические и организационно-методические проблемы, связанные с идентификацией, оценкой и анализом финансовых и предпринимательских рисков, поиском и реализацией внутрихозяйственных резервов, от грамотного управления которыми зависит способность бизнеса маневрировать в меняющихся условиях и достигать желаемых показателей в текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. *Цель:* систематизация состава финансовых и нефинансовых рисков, угроз экономической безопасности, задач и этапов их анализа, группировка и характеристика внутрихозяйственных резервов телекоммуникационной организации для рационального использования ресурсов. *Дизайн исследования:* риски являются неотъемлемой составляющей предпринимательской деятельности, от эффективности управления которыми зависит способность организации к экономически безопасной работе, экономический анализ способствует принятию верных управленческих решений по выбору наиболее оптимальных направлений ведения деятельности при разумном балансе экономических выгод и потерь. Проведение систематического анализа состава и структуры внутрихозяйственных резервов позволяет не только выявлять скрытый потенциал для реализации инвестиционных проектов, но в нестабильных условиях гибко маневрировать, обеспечивая достаточность ресурсов для поддержания финансовой, производственной, технологической устойчивости. Реализация имеющихся резервов позволяет обеспечить в сложных экономических условиях стабильность производства, сохранение рабочих мест, развивать перспективные направления и выходить на новые рынки с технологичной продукцией (работами, услугами), достигать целевых порогов рентабельности, принимая грамотные управ-

ленческие решения. *Результаты:* автор систематизирует современные риски и угрозы экономической безопасности организации, раскрывает содержание, состав, структуру внутрихозяйственных резервов, анализирует направления повышения эффективности деятельности информационно-технологических организаций. Раскрыты также методические положения анализа финансовых и предпринимательских рисков, качества использования внутрихозяйственных резервов, сгруппированы ключевые риски и сопутствующие угрозы, связанные с экономическими ограничениями рядом стран в отношении российских компаний, направления с потенциальными внутрихозяйственными резервами.

**Ключевые слова:** экономические и бизнес-риски, корпоративные резервы, эффективность, финансовая устойчивость и конкурентоспособность, экономический анализ.

**DOI:** 10.17308/meps.2022.5/9240

### **Введение**

Современная экономика подвержена непрерывным изменениям. С одной стороны, это связано с постоянными технологическими новациями и развитием бизнеса и общества, с другой – с нестабильностью на товарных и валютных рынках, усилением конкуренции, влиянием мировых процессов глобализации и интеграции. Но также нельзя забывать, что все большее влияние в последние годы на экономическое положение оказывает самостоятельность проводимого политического курса отдельно взятой страны, от вектора которого во многом зависит, подпадает ли курс под одобрение западноевропейскими и американскими институтами или нет. Среди стран, которые проводят независимую политику, можно отметить Россию, Китай и ряд других стран Азиатско-Тихоокеанского бассейна. Именно поэтому в 2022 году мы наблюдаем в отношении российских компаний и общества беспрецедентные экономические, торговые, технологические и иные виды санкций, цель которых замедлить развитие России, вынудить следовать западным ценностям и убеждениям. Вне сомнения, остается одно, уже практически невозможно представить международную деятельность экономических субъектов без российских компаний, которые вносят существенный вклад в энергетическом, производственном, продовольственном, технологическом, научном, медицинском, финансовом и иных направлениях. Российские компании являются неотъемлемыми элементами общей системы финансово-хозяйственных связей, выступают исторически значимыми игроками на мировых рынках [1]. Ограничивая сотрудничество во многих отраслях, экономический бумеранг охватывает не только российский бизнес и общество, но и влияет на благосостояние европейцев, ставит в неравные условия производственные предприятия в условиях конкуренции на рынках, сокращает потребление товаров, работ, услуг и замедляет движение и развитие [8].

Вышеописанные события привнесли новые реалии, связанные, с одной стороны, с неушедшими последствиями мировой пандемии и экономическим спадом, с другой стороны – с внешними санкциями, сопровождающимися снижением объемов потребления, существенными изменениями условий ведения бизнеса и продвижением продуктов, работ и услуг. Государственные и коммерческие кредитные организации оказались на первой линии, средства Центрального банка России и ряда значимых банков за рубежом были заморожены. Технологическая блокада программных продуктов вынуждает развиваться прорывными темпами компании в ИТ-сфере, также в кросс-научных направлениях.

Вне сомнения, чтобы выстоять в сложнейших условиях, нарастить экономический суверенитет, выдержать конкуренцию и сохранить темпы развития, необходима перестройка многих производственных цепочек, каждодневный труд миллионов граждан России, запуск технологических, инновационных, образовательных, научных, социальных программ, которые в долгосрочном аспекте обеспечат отечественные разработки в различных сферах деятельности.

В этой связи все большее внимание будет уделяться максимально эффективному, рачительному использованию материально-вещественных и денежных потоков, поиску и реализации скрытых внутрихозяйственных резервов более оптимального ведения деятельности, построения бизнес-процессов, переориентацией под новые потребности клиентов и изменение логистических маршрутов поставок [2, 9].

Внутрихозяйственные резервы – понятие, часто употребляемое в практической деятельности, в широком смысле характеризующее неиспользованные возможности повышения эффективности производства [7].

Однако вышепредпринятые усилия будут бесполезны, если допускаются просчеты и промахи в процессе управления рискованной составляющей. Опасность преследует бизнес повсюду и выступает вполне осознаваемым, объективно существующим событием, влекущим воздействие на любые направления бизнеса и обладающим поражающими свойствами. Риском в отечественной литературе принято считать деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи или отклонения от цели [11, 12]. Негативных последствий от риска можно избежать, например, путем уклонения от мероприятия, связанного с риском, но зачастую это влечет отказ от возможной прибыли. Тем не менее, невозможно уклониться от всех рисков, присущих деятельности организации. Поэтому важно проводить точную их оценку и грамотно управлять [4].

Одним из источников нивелирования негативных последствий рискованной ситуации (или) реализацией отдельных инициатив, направленных на сохранение (развитие) конкурентных преимуществ корпорации на рынке,

являются поиск и реализация внутрихозяйственных резервов. Именно внутренний потенциал позволяет, используя механизмы более эффективного и рационального расходования ресурсов, достигать поставленных целей с минимальных, а порой и при отсутствии внешних заимствований.

Несмотря на значимость и востребованность со стороны практики, многие вопросы остаются дискуссионными, например, связанные с учетно-аналитическим обеспечением анализа рисков составляющей, методикой оценки качества и эффективности использования внутрихозяйственных резервов, комплексным подходом, ряд организационных вопросов остается не исследованными до сих пор. Отметим, что большинство авторов касаются основных направлений: активы, капитал, обязательства, финансовая устойчивость, финансовое состояние, управление денежными потоками и финансовыми результатами. Выделим работы ученых, которые внесли весомый вклад (авторская позиция) в изучение исследуемого направления: Л.Т. Гиляровская, Д.А. Ендовицкий, В.В. Ковалев, А.Д. Шеремет и др. [7, 12, 13].

В этой связи цель исследования состоит в изучении отдельных методических положений комплексного экономического анализа внутрихозяйственных резервов, предпринимательских и финансовых рисков. Для исполнения запланированной цели нами будут решены задачи, связанные с раскрытием содержания корпоративных рисков, проведен анализ внутрихозяйственных резервов, выявлены направления для повышения эффективности использования, сделаны обобщающие заключения.

### **Методы и результаты исследования**

На сегодняшний момент нет единого подхода к содержанию риска. Это связано с широким смыслом, вкладываемым в понятие. Основные подходы состоят в следующем: во-первых, количественно измеримая возможность потери с определённой вероятностью возникновения, предпосылкой которого выступает неопределенность; во-вторых, вероятность возникновения убытков, недополученных доходов и прибыли; в-третьих, неопределенность корпоративных финансовых результатов в будущем; в-четвертых, степень неопределенности получения будущих чистых доходов; в-пятых, результат неблагоприятного исхода, опасность, угроза потерь и повреждений; наконец, вероятность потери ценностей (финансовых, материальных товарных ресурсов) в результате деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности будут меняться в направлении, отличном от предусмотренного планами и расчетами. Мы считаем, что риск можно определить как деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи, отклонения от цели.

Финансовые риски случаются в связи с движением финансовых потоков и проявляются в основном на рынках финансовых ресурсов [10]. Финансовые риски возникают в процессе отношений компаний с финансовыми

институтами (финансовыми, инвестиционными, страховыми компаниями, банками и биржами). Финансовые риски имеют четко выраженную вероятность наступления, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с высокой вероятностью. Причины финансовых рисков разнообразны: инфляционные факторы, рост учетных ставок банка, снижение стоимости ценных бумаг и др. [5].

Предпринимательские риски связаны с производственными и технологическими изменениями, тесно переплетаются с финансовыми рисками. Это может быть сбой поставки сырья и упаковки для производства продукции, неоптимальное планирование выпуска и как следствие нерациональный вывод численности производственных сотрудников. Еще одним примером может быть ограничение по мощности производственного оборудования, не позволяющего выполнить контрактные обязательства в определенный период времени, или крупная поломка оборудования, требующая простоев производства для его ремонта или отбраковка части партии произведенной продукции в брак или на повторное лабораторное исследование.

Финансовые риски характеризуются большим многообразием, и в целях эффективного управления ими целесообразно классифицировать их по различным признакам. Обобщив наработки ученых-экономистов и практические материалы компаний, мы систематизировали финансовые и предпринимательские риски в табл. 1, 2.

Таблица 1

Анализ классификации финансовых рисков

| Признак классификации                   | Виды финансовых рисков   |
|---|--|
| По видам и областям проявления          | Риск несостоятельности и неплатежеспособности<br>Риск снижения финансовой устойчивости<br>Инфляционный риск<br>Налоговый риск<br>Процентный риск<br>Кредитный риск<br>Валютный риск<br>Депозитный риск<br>Криминогенный риск<br>Инновационный риск<br>Прочие виды рисков |
| По объекту возникновения                | Риск отдельной финансовой операции<br>Риск нескольких видов финансовой деятельности<br>Риск финансовой деятельности компании в целом   |
| По совокупности финансовых инструментов | Индивидуальный риск<br>Портфельный риск  |
| По комплектности                        | Простой риск<br>Многосоставной (сложный) риск  |
| По источникам возникновения             | Внешний (систематический) риск<br>Внутренний (несистематический) риск  |

| Признак классификации              | Виды финансовых рисков  |
|------------------------------------|---|
| По финансовым последствиям         | Риск, вызывающий финансовые потери<br>Риск, влекущий упущенную выгоду<br>Риск, влекущий потери или дополнительные доходы  |
| По характеру проявления во времени | Постоянный (повторяющийся) риск<br>Временный (единоразовый) риск  |
| По уровню вероятности реализации   | Финансовый риск с низким уровнем вероятности<br>Финансовый риск со средним уровнем вероятности<br>Финансовый риск с высоким уровнем вероятности<br>Финансовый риск, уровень вероятности реализации которого определить невозможно |
| По уровню финансовых потерь        | Допустимый (приемлемый) риск<br>Критический (высокий) риск<br>Катастрофический (неоправданно высокий) риск  |
| По возможности предвидения         | Прогнозируемый риск<br>Непрогнозируемый риск  |
| По возможности страхования         | Страхуемый риск<br>Нестрахуемый риск  |

Таким образом, своевременная и быстрая идентификация рисков, воздействующих на организацию, позволяет сократить время на поиск инструментов и направлений его оценки, определить механизмы его локализации или минимизации потерь.

Таблица 2

## Анализ классификации предпринимательских рисков

| Признак классификации            | Виды предпринимательских рисков   |
|----------------------------------|---|
| По области возникновения         | Внешние риски<br>Внутренние риски   |
| По времени воздействия           | Постоянные риски<br>Кратковременные риски   |
| По степени правомерности         | Оправданные (правомерные) риски<br>Неоправданные (неправомерные) риски  |
| По категории проводимой политики | Страновой риск<br>Валютный риск<br>Налоговый риск<br>Риск форс-мажорных обстоятельств                                     |
| По курсу экономической политики  | Организационный риск<br>Ресурсный риск<br>Портфельный риск<br>Инновационный риск<br>Инвестиционный риск<br>Кредитный риск |

| Признак классификации                              | Виды предпринимательских рисков  |
|--|--|
| По отраслевой принадлежности                       | Экологический<br>Технологический<br>Научно-технический   |
| По сфере деятельности организации                  | Риски в производственной деятельности<br>Риски в воспроизводственной деятельности<br>Риски в сфере обращения<br>Риски в сфере управления |
| По месту возникновения                             | Риски основной производственной деятельности<br>Риски вспомогательной деятельности<br>Риски обеспечивающей деятельности                  |
| По типу производственных проблем                   | Технологические риски<br>Риски поломок<br>Аварийные риски  |
| По типу проблем вспомогательной деятельности       | Риск перебоев снабжения энергоресурсов<br>Риск удлинения сроков ремонтов<br>Аварийные риски вспомогательных систем                       |
| По типу проблем в обеспечивающей деятельности      | Риск сбоя в работе информационных систем<br>Риск сбоя работы обеспечивающих служб (котельная)  |
| По типу проблем в воспроизводственной деятельности | Инвестиционные риски<br>Инновационные риски<br>Кадровые риски  |
| По проблемам в сфере обращения                     | Риск нарушения графика поставок<br>Риск отказа (срыва) поставок<br>Риск банкротства поставщиков  |
| По проблемам в сфере управления                    | Риск ошибки выбора неверной цели<br>Риск несоответствия тактических целей стратегии<br>Риск ошибочного прогноза (производства, др.)      |

В условиях неотъемлемости существования риска на всех этапах деятельности организации возникает потребность в поиске механизма, который бы позволил учитывать цели и риски при принятии руководителем управленческих решений. Управление риском представляет собой совокупность методов, приемов и отдельных мероприятий, дающих возможность прогнозировать вероятность и последствия наступления рискованных событий и принимать меры, направленные на снижение или исключение негативных вариантов наступления таких событий [3]. Определим цель и ключевые задачи анализа и управления рисками организации, которые представлены в табл. 3.

## Цель и задачи анализа и управления рисками организации

| Цель управления рисками   | Задачи управления рисками  |
|---|--|
| Финансовые риски  |  |
| Обеспечение финансовой безопасности организации в процессе ее развития и предотвращение возможного снижения ее рыночной стоимости   | Установление областей с высоким риском в финансовой составляющей деятельности, создающих угрозу безопасности.  |
|   | Комплексная оценка вероятности наступления отдельных рисков событий и связанных с ним возможных потерь.<br>Сокращение уровня финансового риска к уровню доходности финансовых операций.<br>Минимизация финансовых потерь организации при наступлении рискованного события. |
| Предпринимательские риски   |  |
| Обеспечение производственной гибкости организации в процессе ее развития и предотвращение технологических простоев, поломок, перебоев снабжения, влекущих финансовые потери | Выявление узких мест работы производства и сопутствующих (обеспечивающих) служб, создающих угрозу ритмичности производственного процесса.<br>Оценка выполнения графика предупредительных ремонтов и обслуживаний.  |
|   | Обеспечение равномерной поставки сырья, материалов и комплектующих, наличие критического запаса.<br>Контроль остатков на складах и выявление нарушений в хранении, установление хищений.<br>Минимизация производственных потерь при наступлении рискованного события.      |

Таким образом, управление рисками представляет собой специфическую сферу экономической деятельности, требующую глубоких знаний в области анализа хозяйственной деятельности, методов оптимизации хозяйственных решений, страхового дела, инжиниринга, психологии и т.д. Этапы управления представлены на рис. 1.

| Этапы процесса управления рисками организации |  |
|---|--|
| 1.  | Формирование информационной базы управления рисками                    |
| 2.  | Идентификация рисков   |
| 3.  | Оценка уровня рисков   |
| 4.  | Оценка возможностей снижения исходного уровня рисков                   |
| 5.  | Установление системы критериев рискованных решений                     |
| 6.  | Принятие рискованных решений   |
| 7.  | Выбор и реализация методов нейтрализации негативных последствий рисков |
| 8.  | Мониторинг и контроль рисков   |

Рис. 1. Этапы анализа и управления рисками

Таким образом, вместе с этапами теория и практика управления рисками выработала ряд принципов, которыми следует руководствоваться организации. Среди основных принципов управления риском можно назвать



следующие [10]. Во-первых, нецелесообразно рисковать больше, чем это может позволить организации ее собственный капитал (прежде чем осуществлять вложение необходимо оценить потенциальные убытки в случае наступления рискованного события и соизмерить объем вкладываемых ресурсов с собственными средствами, не приведут ли эти действия к снижению ее устойчивости и банкротству). Во-вторых, необходимо просчитывать последствия наступления риска и принимаемых мер (требуется определить вероятность наступления события, чтобы принять решение о принятии, избегании, снижении или страховании риска). В-третьих, наибольший доход (прибыль) способны принести чрезмерно рискованные операции и проекты (соизмерить ожидаемый результат с возможными потерями, которые возникнут в случае наступления рискованного события). Наконец, нерационально рисковать многим ради малого (сопоставление потенциального снижения убытков в результате принимаемых мер, направленных на уменьшение степени риска или на передачу риска другому лицу, с дополнительными затратами, связанными с реализацией этих мер).

Вопросами, связанными с поиском резервов и направлений повышения эффективности хозяйствования, занимались многие экономисты. Однако наиболее весомый, по нашему мнению, вклад внесли работы В.И. Бариленко, Д.А. Ендовицкого, Л.Т. Гиляровой, А.Н. Исаенко, Л.С. Коробейниковой, Д.В. Лысенко и других авторов. Однако многие аспекты претерпевают изменения, меняются условия экономической деятельности, появляются новые угрозы и вызовы, стоящие перед организацией. Резервы способствуют осуществлению даже в крайне сложных финансовых условиях многих проектных инициатив.

Понятие «резервы» идет от французского «reserve» запас или сбережение, сохранение. На государственном уровне резервы включают средства производства и трудовые ресурсы. Обычно такие резервы представлены запасами материальных ценностей для мобилизационных нужд и стратегическими материалами для неотложных работ. На уровне бизнес-корпораций резервами часто называются упущенные выгоды в повышении эффективности производства. Обнаружение таких скрытых резервов и их использование является важной задачей руководства. Таким образом, мы выделяем две характеристики: с одной стороны, резервы – это запасы, с другой – это возможности повышения эффективности деятельности, и это разные по содержанию понятия. Согласно МСФО 37 «Резервы, условные обязательства и условные активы» резервы трактуются как обязательства с неопределенным временем и суммой. В ПБУ 10/99 «Расходы организации» присутствует понятие оценочные резервы, которые входят в состав прочих расходов, создаваемых по правилам бухгалтерского учета (резервы по сомнительным долгам, под обесценение активов и др.). Д.А. Ендовицкий и А.Н. Исаенко считают, что финансовые резервы представляют одновременно механизм формирования в бухгалтерском учете и отчетности объективной информа-

ции о финансовом состоянии и результатах деятельности хозяйствующего субъекта (в условиях допущения непрерывности деятельности), отчисления на формирование которых являются расходами (момент признания и осуществлении которых не совпадает), и источник компенсации неблагоприятных последствий рисков финансово-хозяйственной деятельности в целях обеспечения устойчивости финансового состояния коммерческой организации [8]. Присоединяемся к авторам.

Изучив практику российских компаний в сфере информационных технологий и телекоммуникаций, мы систематизировали корпоративные резервы, использование которых предоставляет дополнительные возможности в улучшении (рационализации, оптимизации) процессов и расходов, повышении эффективности деятельности в разных направлениях хозяйствования (табл. 4).

В основе оценки эффективности работы коммерческой организации лежит оценка качества управления ее внутрихозяйственными резервами, рациональность их использования в сочетании с грамотным управлением финансовыми и предпринимательскими рисками. Оправданный подход к решению задач, связанных с обеспечением баланса между рисками и доходностью, выступает залогом увеличения положительного финансового результата и шагом в достижении стратегических корпоративных целей.

Экономический анализ рисковой составляющей деятельности коммерческой организации позволяет выявить области допустимого, критического и неоправданно высокого риска, выявить высоко маргинальные сегменты работы, несущие весомые и приемлемые риски. Информационной базой такого анализа выступают наряду с публичной отчетностью (финансовой, бухгалтерской, статистической, налоговой и иной ведомственной отчетностью) данные управленческого учета и отчетности, информация официальных ресурсов (Банка России, Министерства финансов России, Министерства экономического развития России, др.) [2, 6].

Ключевые аспекты проводимого исследования обсуждались на российских и международных научно-практических конференциях, курируемых Воронежским государственным университетом и кафедрой экономического анализа и аудита экономического факультета. Докладывались результаты исследований в научных кругах по актуальным и наиболее приоритетным вопросам аналитического обеспечения принятия взвешенных управленческих решений, связанных с реализацией внутренних резервов и минимизацией рисков. В процессе широкоформатных дискуссий нами многократно поднимались вопросы, связанные с методическими положениями, информационной базой и качеством источников, экономическими интересами, содержанием этапов анализа, методами оценки рисков и систематизацией внутрихозяйственных резервов, их реализацией для обеспечения экономного и эффективного использования материально-вещественных и денежных потоков. По результатам конференций озвучивались комментарии и прак-

Таблица 4

## Анализ внутренних резервов повышения эффективности работы компаний

| Направление  | Вид резерва   | Характеристика   |
|--|---|--|
| Деловая репутация                                    | Поддержание деловой репутации   | Исполнение обязательств по поставкам в срок и на должном уровне качества   |
|  | Минимизация судебных и налоговых рисков   | Минимальная толерантность по ошибкам, влекущим судебные и иные издержки  |
| Производственно-технологические и процессные резервы | Реализация направлений бережливого производства   | Рациональное использование ресурсов  |
|  | Снижение объемов брака и потерь, контроль   | Обнаружение и реализация неэффективных процессов   |
|  | Обеспечение высокого уровня качества сервисов   | Разработка и совершенствование продуктов   |
|  | Внедрение контроля рисков и возможностей по сегментам деятельности, подразделениям, регионам      | Управление рисками и поиск возможностей на местах  |
|  | Использование передовых разработок при производстве продукции, реализация инвестиционных программ | Внедрение лучших технологических решений через проекты внутренних рационализаций, устранение узких мест в производстве, сервисах, продажах |
| Бизнес-резервы                                       | Оптимизация бизнес-процессов  | Исключение дублирующих контролей, лишних шагов   |
|  | Улучшение коммуникации между структурными подразделениями   | Повышение скорости, качества ответа, общая ответственность при выполнении связанных функций  |
|  | Рост качества оказываемых услуг, продукции, уровня сервиса и доставки                             | Отслеживание претензий покупателей, минимальные сроки при низких ценах   |
|  | Роботизация и малая автоматизация учетных, производственных и логистических процессов             | Создание роботов, макросов, малых инструментов для автоматизации повторяющихся транзакций  |
|  | Внедрение внешнего и внутреннего электронного документооборота                                    | Перевод расчетов с контрагентами на электронный документооборот, внедрение внутреннего документооборота в практику                         |
|  | Цифровая мобильность и устойчивость   | Наращивание мощности и отказоустойчивости корпоративных систем   |
|  | Рациональное расходование и наращивание доходов   | Грамотное планирование, контроль и своевременное принятие решений  |
|  | Оптимальность закупочного процесса  | Централизация закупок, выгодные условия контрактования и расчетов  |

| Направление                       | Вид резерва   | Характеристика   |
|-----------------------------------|---|--|
| Экологические резервы             | Снижение вредных выбросов и загрязнения окружающей среды                                      | Мониторинг работоспособности систем и своевременные работы                   |
|                                   | Рециркуляция  | Снижение отходов   |
| Кадровые и социальные резервы     | Поддержание производственной безопасности   | Обеспечение безопасной деятельности и рабочих мест                           |
|                                   | Универсальность сотрудников   | Заменяемость в пиковую нагрузку  |
|                                   | Формирование идей от сотрудников  | Сопричастность к процессам   |
|                                   | Современность расчетов и социальные гарантии  | Сохранение кадрового потенциала  |
| Управленческие резервы            | Охрана труда и безопасные рабочие места   | Предупреждение травматизма   |
|                                   | Ротация менеджмента различного уровня   | Новые решения по улучшениям в процессах                                      |
|                                   | Повышение вовлеченности и ответственности   | Соучастие в принятии важных решений и мотивация                              |
|                                   | Мониторинг межкорпоративных практик   | Опыт и лучшие практики   |
| Эффективное использование активов | Исключение накопления непрофильных активов  | Отказ от малоценных направлений  |
|                                   | Продажа активов, находящихся без движения в течение длительного периода времени (более 2 лет) | Минимально допустимый запас, продажа невостребованных позиций                |
|                                   | Мониторинг оборачиваемости активов  | Скорость производственного процесса  |
|                                   | Поддержание оптимального запаса на складах, сокращение незавершенного производства            | Производство без склада или с минимальным запасом                            |
| Финансовые резервы                | Контроль ликвидности и платежеспособности   | Обеспечение платежеспособности   |
|                                   | Контроль состояния дебиторской задолженности и инкассации денежных средств                    | Динамика расчетов задолженности, эффективности расходования денежных средств |
|                                   | Стимулирование притока и замедление оттока  | Эффективное использование денежных средств                                   |
|                                   | Истребование задолженности, контроль сроков   | Анализ состояния дебиторской задолженности                                   |
| Финансовая устойчивость           | Управление кредиторской задолженностью  | Выгодные условия расчетов (рассрочка, скидки, др.)                           |
|                                   | Снижение авансовых сделок в объеме договоров  | Лимитирование процента договоров по предоплатам                              |
|                                   | Соблюдение расчетно-платежной дисциплины (минимизация штрафов, др.)                           | Минимальная толерантность к ошибкам, контроль сроков оплаты                  |
| Финансовая устойчивость           | Снижение зависимости от сторонних источников  | Грамотное использование капитала организации                                 |
|                                   | Мониторинг финансового «здоровья» организации   | Подневной анализ финансовых рисков и факторов                                |
|                                   | Обеспечение рациональной структуры капитала, достаточной для формирования активов             | Взвешенная оценка оптимального источника финансирования                      |

тические замечания, ценные для дальнейшего исследования в рамках заявленной темы. В постпандемических реалиях и условиях новых вызовов особую практическую значимость приобретают поиск новых резервов и направлений повышения эффективности работы организации, своевременный мониторинг и факторный анализ динамических тенденций. Это является ключевой задачей руководства для преодоления финансовых сложностей и выживания при конкурентной борьбе. Кардинальная перестройка логистических цепочек, разрыв традиционных рыночных связей с рядом недружественных в отношении России государств, усиление конкурентной борьбы за ресурсы, технологии, новые рынки и клиентов оставляет единственный выбор отечественным компаниям, связанный с построением бизнеса с гибким механизмом адаптации к различным условиям, способностью использовать лучшие практики и технологические решения на стыке достигнутого цивилизационного опыта и новых прорывных технологических решений.

### **Заключение**

По итогам исследования можем справедливо утверждать, чтобы адекватно реагировать на новые вызовы и угрозы, которые связаны с пандемией, внешнеполитическими условиями, конкуренцией, развитием технологий, необходимо выстраивать технологические, производственные, снабженческие, логистические, документационные и финансовые потоки таким образом, чтобы из сложных и затратных процессов они постепенно превращались в гибкие, управляемые и эффективные циклы. Такие скрытые ресурсы оптимизации существуют практически в каждой компании. Зачастую в хорошие времена им просто не уделялось должного внимания. Цель руководства воспитать (подобрать) команду, которая способна критически оценивать процессы, предлагать рационализаторские идеи, идти в сторону бережливого процесса производства. Такие резервы дают компании платформу использования внутренних возможностей, направления для улучшения движения материально-вещественных и денежных потоков, обеспечивают высвобождение производственных и финансовых ресурсов. Это способствует непрерывному процессу производства и реализации, развитию и обновлению бизнеса, созданию конкурентных преимуществ на рынке. Очевидным является и то, что ключевым из потенциально возможных направлений оптимизации и реализации скрытых резервов являются денежные средства. С одной стороны, можно просто приостановить оплаты по контрактам и тем самым на время снизить отток денежных средств, обеспечить положительный денежный поток. Но совсем другое дело – попробовать управлять денежными потоками, их поступлениями и расходами, обеспечивая равномерность и достаточность в конкретные периоды времени. Денежные средства, наиболее мобильные оборотные активы организации. От их рациональности использования зависит общая эффективность хозяйствования организации по отдельным видам деятельности и бизнес-сегментам, ее платежеспособность и финансовая устойчивость. От качества управления ими зависит срочная платежеспособность организации, однако самостоятельно они не только не

приносят дохода, а со временем постепенно теряют свою ценность вследствие инфляции и упущенных доходов от их возможного инвестирования.

Управление резервами, связанное с балансированием денежными средствами, направлено как на ускорение притока, так и на замедление оттока денежных средств. Наиболее распространённым источником дополнительного пополнения денежных средств является ускорение сбора дебиторской задолженности. Это становится возможным, когда организация предоставляет скидки за раннюю оплату счетов, использует услуги финансово-кредитных учреждений. Замедление оттока денежных платежей осуществляется посредством использования переводного векселя. Финансово-кредитные учреждения предоставляют возмездные услуги по ускорению такого движения денежных средств, потому организации необходимо выбирать варианты, при которых затраты на ускорение сбора долгов не превышали бы выгоды от этих услуг. И это лишь некоторые примеры, когда, используя современные инструменты, финансисты и аналитики могут предложить варианты для улучшения использования денежных средств, расчетов и управления задолженностью. Таким образом, сложные условия, в которых компании оказались для одних сегментов на рынке, будут трамплином для развития и качественного улучшения всех бизнес-процессов, для других, что не сумели своевременно ответить на вызовы началом спада и потери конкурентных позиций на различных рынках.

Таким образом, мы рассмотрели методические положения к анализу финансовых и предпринимательских рисков, затронули вопросы, связанные с идентификацией и реализацией внутрихозяйственных резервов коммерческих организаций, систематизировали основные виды и этапы оценки. Мы рассмотрели ключевые риски и принципы управления ими для принятия управленческих решений. Убеждены, что своевременный мониторинг соблюдения баланса доходности и допустимых параметров рисков по отдельным продуктам, бизнес-сегментам и территориальным локациям в течение года позволит обеспечить более консервативное и безопасное управление финансово-хозяйственной деятельностью, а поиск и реализация внутрихозяйственных резервов обеспечит дополнительными ресурсами для реализации мероприятий для поддержания (развития) конкурентных преимуществ организации.

#### **Список источников**

1. Булгакова С.В. Аналитические инструменты стратегического управленческого учета // *Международный бухгалтерский учет*, 2015, no. 20, с. 7-18.
2. Булгакова С.В. Управленческая отчетность в оценке конкурентоспособности продуктов и экономических субъектов // *Актуальные вопросы развития конкурентной политики, совершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы. Материалы VIII Международной научно-практической конференции*. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2018, с. 10-12.
3. Кольцова И. Нормативы ликвидности, финансовой устойчивости и независимости для вашей компании // *Финансовый директор*, 2011, no. 4, с. 3-5.
4. Кондрашова Н.В. Сравнительная ха-

рактеристика содержательных элементов экономического и бизнес-анализа // *Вестник Воронежского государственного университета. Экономика и управление*, 2020, no. 2, с. 45-54.

5. Коробейникова Л.С., Попов М.И. Эффективность деятельности в системе оценки конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта // *Актуальные вопросы развития конкурентной политики, совершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы: материалы VI Международной научно-практической конференции*. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2016, с. 74-46.

6. Марченкова И.Н. Бухгалтерская отчетность как основной источник информации для детализированной оценки показателей финансового состояния хозяйствующего субъекта // *Экономический анализ: теория и практика*, 2015, no. 20, с. 15-18.

7. Пожидаева Т.А. Сравнительная характеристика внешнего (финансового) и внутрихозяйственного контроля за деятельностью организации // *Международный бухгалтерский учет*, 2012, no. 15, с. 40-49.

8. Полухина И.В. Финансовая устойчивость как гарант конкурентоспособности // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2017, no. 3 (187), с. 81-98.

9. Полухина И.В. Экономический анализ резервов повышения конкурентной устойчивости и эффективности деятельности коммерческой организации // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2019, no. 6 (114), с. 125-148.

10. Полухина И.В. Организационное обеспечение экономического анализа расчетов корпоративных хозяйствующих субъектов // *Научное обозрение: проблемы и решения*, 2016, no. 1, с. 174-184.

11. Сапожникова Н.Г. Обесценение активов и риски корпораций // *Вестник Воронежского государственного университета. Экономика и управление*, 2020, no. 2, с. 105-115.

12. Учет, анализ и контроль в корпорациях: монография / [под ред. Д.А. Ендовицкого]; Воронежский государственный университет. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2018. 332 с.

13. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией // *Современная конкуренция*, 2007, no. 1, с. 73-86.

---

# **ANALYSIS OF RISKS AND INTERNAL BUSINESS RESERVES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF UNPRECEDENTED ECONOMIC CONSTRAINTS AND NEW REALITIES OF COMPETITION**

---

**Polukhina Irina Valeryevna**, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: ivp\_87@mail.ru

*Importance:* the article reveals the theoretical and organizational and methodological problems associated with the identification, assessment and analysis of financial and entrepreneurial risks, the search and implementation of on-farm reserves, the competent management of which determines the ability of a business to maneuver in changing conditions and achieve the desired indicators in current, investment and financial activities. *Purpose:* systematization of the composition of financial and non-financial risks, threats to economic security, tasks and stages of their analysis, grouping and characterization of on-farm reserves of a telecommunications organization for the rational use of resources. *Research design:* risks are an integral component of entrepreneurial activity, the ability of an organization to work economically safely depends on the effectiveness of management, economic analysis contributes to making the right management decisions on choosing the most optimal areas of business with a reasonable balance of economic benefits and losses. Conducting a systematic analysis of the composition and structure of on-farm reserves makes it possible not only to identify the hidden potential for the implementation of investment projects, but also to maneuver flexibly in unstable conditions, ensuring sufficient resources to maintain financial, production, and technological stability. The implementation of existing reserves allows us to ensure the stability of production in difficult economic conditions, the preservation of jobs, develop promising areas and enter new markets with technological products (works, services), achieve target profitability thresholds, make competent management decisions. *Results:* the author systematizes modern risks and threats to the economic security of the organization, reveals the content, composition, structure of internal reserves, analyzes the directions of improving the efficiency of information technology organizations. The methodological provisions of the analysis of financial and entrepreneurial risks, the quality of the use of on-farm reserves are also disclosed, the key risks and related threats associated with economic



restrictions by a number of countries in relation to Russian companies, areas with potential on-farm reserves are grouped.

**Keywords:** economic and business risks, corporate reserves, efficiency, financial stability and competitiveness, economic analysis.

## References

1. Bulgakova S.V. Analiticheskie instrumenty strategicheskogo upravlencheskogo ucheta [Analytical instruments of strategic management accounting]. *Mezhdunarodnyi buhgalterskii uchët*, 2015, no. 20, pp. 7-18. (In Russ.)
2. Bulgakova S.V. Upravlencheskaja otchetnost v ocenke konkurentosposobnosti produktov i ekonomicheskikh subektov [Management reporting in assessing the competitiveness of products and economic entities]. *Aktualnye voprosy razvitiya konkurentnoj politiki, sovershenstvovaniya pravoprimenitelnoi praktiki presecheniya nedobrosovestnoj konkurencii i nenedlezhashhei reklamy. Materialy VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoi konferencii*. [Proc. Int. sci.-pract. conf. "Topical issues of development of a competition policy, improvement of law-enforcement practice of suppression of unethical competition and inadequate advertizing"], Voronezh, Publ. House of VSU, 2016, pp. 74-46. (In Russ.)
3. Koltsova I. Normativy likvidnosti, finansovoi ustojchivosti i nezavisimosti dlja vashei kompanii [Standards of liquidity, financial stability and independence for your company]. *Finansovyi direktor*, 2011, no. 4, pp. 3-5. (In Russ.)
4. Kondrashova N.V. Sravnitel'naya harakteristika sodержatelnyh elementov ekonomicheskogo i biznes-analiza [Comparative characteristics of the substantive elements of economic and business analysis]. *Proceedings of VSU. Economics and management*, 2020, no. 2, pp. 45-54. (In Russ.)
5. Korobeinikova L.S., Popov M.I. Effektivnost dejatel'nosti v sisteme otsenki konkurentnyh preimushhestv hozyaistvujushhego subekta [Efficiency of activity in the system of assessment of competitive advantages in companies]. *Aktualnye voprosy razvitiya konkurentnoi politiki, sovershenstvovaniya pravoprimenitelnoi praktiki presecheniya nedobrosovestnoj konkurencii i nenedlezhashhei reklamy: materialy VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoi konferencii*. [Proc. Int. sci.-pract. conf. "Topical issues of development of a competition policy, improvement of law-enforcement practice of suppression of unethical competition and inadequate advertizing"], Voronezh, Publ. House of VSU, 2016, pp. 74-46. (In Russ.)
6. Marchenkova I.N. Buhgalterskaya otchetnost kak osnovnoj istochnik informacii dlja detalizirovannoi ocenki pokazatelej finansovogo sostojaniya hozyaistvujushhego subekta [Accounting reports as the main source of information for the detailed assessment of indicators of a financial condition of economic entity]. *Economic analysis: theory and practice*, 2015, no. 20, pp. 15-18. (In Russ.)
7. Pozhidaeva T.A. Sravnitel'naya harakteristika vneshnego (finansovogo) i vnutrihozyajstvennogo kontrolya za dejatelnostyu organizacii [Comparative characteristics of external (financial) and internal control over the activities of the organization]. *Mezhdunarodnyi buhgalterskii uchët*, 2012, no. 15, pp. 40-49. (In Russ.)
8. Poluhina I.V. Finansovaja ustojchivost' kak garant konkurentosposobnosti [Financial stability as guarantor of company competitiveness]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2017, no. 3 (87), pp. 81-98. (In Russ.)
9. Poluhina I.V. Jekonomicheskii analiz rezervov povysheniya konkurentnoi ustojchivosti i effektivnosti dejatelnosti kommercheskoi organizacii [Economic analysis of reserves for improving the competitive stability and efficiency of a commercial organization]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2019, no. 6 (114), pp. 125-148. (In Russ.)
10. Poluhina I.V. Organizacionnoe obespechenie jekonomicheskogo analiza raschetov korporativnyh hozyaistvuyushih subektov [Organizational support of

economic analysis of calculations of corporate economic entities]. *Nauchnoe obozrenie: problemy i resheniya*, 2016, no. 1, pp. 174-184. (In Russ.)

11. Sapozhnikova N.G. Obesceneniye aktivov i riski korporacii [Depreciation of assets and risks of corporations]. Proceedings of VSU. *Economics and management*, 2020, no. 2, pp. 105-115. (In Russ.)

12. *Uchet, analiz i kontrol v korporaciyah:*

monografiya [Accounting, Analysis and control in corporations]. [under ed. D.A. Endovickii]. Voronezh, Publ. House of VSU, 2018.

13. Fathutdinov R.A. Konceptiya novoi teorii upravleniya konkurentosposobnostyu i konkurenciei [Concept of the new theory of management of competitiveness and competition]. *Sovremennaya konkurenciya*, 2007, no. 1, pp. 73-86. (In Russ.)