

УДК 334.021

DOI: 10.34670/AR.2025.74.76.098

Диагностика финансово-хозяйственной деятельности и классификация рисков

Морозов Константин Алексеевич

Студент,
Кубанский государственный аграрный
университет им. И.Т. Трубилина,
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: Buyhdhd154@gmail.com

Гусов Станислав Юрьевич

Студент,
Кубанский государственный аграрный
университет им. И.Т. Трубилина,
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: s_gusov13@mail.ru

Фалина Наталья Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,
Кубанский государственный аграрный
университет им. И.Т. Трубилина,
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: an.hramchenko@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу экономических рисков (финансовых, системных, операционных) и методов их управления в российских компаниях в условиях внешних вызовов. Исследование основано на анализе деятельности таких компаний, как ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Сбербанк», с использованием их публичной отчетности. Рассматриваются адаптивные стратегии, сочетающие традиционные методы управления рисками с цифровыми технологиями, которые позволяют не только минимизировать потери, но и в определенных ситуациях использовать риски для достижения конкурентных преимуществ и роста. В заключении статьи показано, что эффективное управление экономическими рисками является ключевым фактором экономической эффективности деятельности. Как показал анализ, современные компании сталкиваются с комплексом угроз – от валютных колебаний и санкций до операционных сбоев. Поэтому весьма значимым является адаптивный подход, сочетающий методы хеджирования и диверсификации с цифровыми инструментами ИИ, Big Data. Примеры ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Сбербанк» демонстрируют: выявление, оценка и выбор стратегий управления рисками позволяют не только минимизировать ущерб, но и находить новые возможности.

Внедрение систем раннего предупреждения, аналитики данных и обучение персонала трансформируют риски из угрозы в источник конкурентных преимуществ.

Для цитирования в научных исследованиях

Морозов К.А., Гусов С.Ю., Фалина Н.В. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности и классификация рисков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 6А. С. 977-984. DOI: 10.34670/AR.2025.74.76.098

Ключевые слова

Экономические риски, управление рисками, финансовый анализ, диагностика деятельности, классификация рисков, риск-менеджмент, адаптивные стратегии.

Введение

В успешных компаниях минимизация экономических рисков стимулирует развитие стратегического управления, позволяя расставлять приоритеты, достигать целей и повышать адаптивность в меняющихся условиях. Для выполнения сложных задач, улучшения качества услуг и эффективного использования ресурсов, контроль угроз необходимо встроить в основные процессы принятия решений. В исследованиях Hull J.C. показано, что несмотря на прогресс в методах работы с нестабильностью в госсекторе, операционная среда становится сложнее, возрастают требования к прозрачности и ответственности за последствия кризисов [Hull, 2021].

Основная часть

Экономические риски, обусловленные макроэкономической средой, относятся к числу основных вызовов для компаний, наравне с коммерческими, операционными и финансовыми проблемами, а также системными и ситуационными факторами нестабильности. Их ключевая особенность состоит во внешней природе: они порождаются обстоятельствами, которые не могут контролироваться отдельной организацией, — инфляционными скачками, колебаниями курсов валют, санкционными мерами, изменениями законодательства или политическими кризисами. Подобные явления комплексно влияют на внутренние процессы компании и её международную активность, снижая инвестиционную привлекательность и ухудшая финансовые показатели. Ключевое значение имеет структуризация данных аспектов, способствующая анализу их происхождения, взаимозависимостей и возможных последствий.

«Финансовый риск — это неопределенность способности компании обеспечивать выплаты акционерам и кредиторам, включая основную сумму долга и проценты. Выделяют, в частности, риск проекта, который влияет исключительно на рассматриваемый проект и может возникать из-за специфических для проекта факторов или ошибок в оценке» [McNeil, Frey, Embrechts, 2015].

Системный риск является серьезнейшей проблемой для глобальной экономики, так как структурная уязвимость мировых финансовых систем остаётся актуальной: крах даже одного крупного игрока способен запустить цепную реакцию, парализующую всю экономику. Показательный пример — банкротство «Lehman Brothers» в 2008г., вызвавшее сокращение мирового ВВП на \$10 трлн, заморозку кредитных рынков и рецессию в тридцати странах. Эти

сценарии становятся возможными из-за взаимозависимости участников экономики: банки, фонды и страховые компании связаны сложной сетью обязательств, где дефолт одного элемента разрушает всю цепочку контрагентов.

Несистематический риск, часто называемый «идиосинкразическим», представляет собой скрытые подводные камни, присущие отдельным компаниям или секторам. В отличие от глобальных кризисов, которые сотрясают всю экономику (как пандемия 2020 года), эти риски напоминают локальные бури — разрушительные для конкретного актива, но не затрагивающие рынок в целом. Несистематические риски — не приговор, а вызов. Их можно не только хеджировать, но и превращать в возможности.

«Операционный риск представляет собой скрытую угрозу, которая подстерегает организации не только в офисах, но и далеко за их пределами — от заводских цехов до глубоководных нефтяных платформ. В отличие от стратегических просчётов, он возникает из-за «поломок» в повседневной работе: человеческий фактор, устаревшие технологии или внезапные форс-мажоры способны обрушить даже отлаженные бизнес-процессы» [McNeil, Frey, Embrechts, 2015].

После того как мы разобрали важнейшие риски, затронем тему их анализа. Анализ является важнейшим навыком видеть угрозы. Он также включает определяет того, насколько серьёзным может быть потенциальный ущерб. Функция таких анализов выходит за рамки простого предотвращения потерь, с помощью него разрабатываются новые адаптивные стратегии, обеспечивающие устойчивость в условиях возрастающей нестабильности среды. Перед нами представлена таблица, в которой будут вышеперечисленные риски и индивидуальный анализ к каждому из них.

Таблица 1 – Методы анализа рисков в РФ

Тип риска	Метод анализа	Описание	Пример применения
Финансовые риски	Анализ затрат и выгод	Сопоставление прогнозных затрат и поступлений для установления экономической оправданности реализации проекта.	Исчисление показателя возврата инвестиций, вложенных в запуск нового товарного предложения.
Системные риски	Анализ соотношения риска и пользы	Вынесение заключения о превышении потенциальных преимуществ над возможными системными угрозами.	Принятие решения о целесообразности внедрения цифровых валют в банковскую инфраструктуру с учетом рисков для ее стабильности.
Несистемные риски	Анализ потребностей в рисках	Установление приемлемого для организации уровня риска, позволяющего эффективно достигать стратегических целей.	Принятие решения фармацевтической компанией о начале производства лекарственного средства с вероятностью одобрения регулирующими органами, составляющей 30%.
Операционные риски	Анализ влияния на бизнес	Анализ возможных последствий операционных сбоев для поддержания бесперебойности бизнес-процессов.	Определение величины финансовых потерь, обусловленных остановкой производственной линии по причине неисправности оборудования.
Стратегические риски	Анализ конкурентного масштаба	Исследование стратегий конкурентов и динамики рынка для адаптации и совершенствования собственной бизнес-стратегии.	Определение степени угрозы, исходящей от новой компании, предлагающей аналогичный продукт по цене на 40% ниже.

Тип риска	Метод анализа	Описание	Пример применения
Экологические риски	Анализ углеродного следа	Измерение объема выбросов углекислого газа и оценка экономических последствий введения экологических стандартов.	Разработка плана адаптации нефтегазовой компании к введению налога на углерод в Европейском Союзе.

После определения потенциальных угроз и уязвимостей возникает острая необходимость в эффективном управлении рисками, которое представляет собой многогранный процесс преобразования выявленных уязвимостей в контролируемые переменные, поддающиеся прогнозированию и, следовательно, минимизации. В современных, динамично развивающихся компаниях наблюдается отчетливая тенденция к комбинированию проверенных временем традиционных методов управления рисками, таких как классическое хеджирование валютных рисков с использованием форвардных контрактов и опционов, с инновационными практиками, основанными на передовых технологиях. К последним можно отнести активное внедрение систем искусственного интеллекта для повышения точности прогнозирования потенциальных сбоев в сложных логистических цепочках поставок, а также создание детализированных цифровых двойников инфраструктурных объектов критической важности для проведения всестороннего моделирования возможных кризисных ситуаций в безопасной и контролируемой среде, что позволяет заранее разработать эффективные стратегии реагирования и минимизировать негативные последствия.

В условиях современной динамики экономические риски требуют переосмысления стратегий управления, интегрирующих традиционные методы с передовыми цифровыми технологиями для создания гибких, гибридных моделей. Осознанное принятие риска становится ключевым элементом успешного развития, когда потенциальная прибыль превышает возможные потери. Примером служат крупные корпорации, работающие на рискованных рынках и компенсирующие убытки диверсификацией экспорта, а также венчурные фонды, инвестирующие в множество стартапов, в расчете на то, что один успешный проект покроет все издержки.

В самом общем смысле диверсификация — это распределение ресурсов или инвестиций по различным направлениям с целью снижения рисков. В бизнесе этот подход помогает избежать чрезмерной зависимости от одного продукта, рынка или клиента, что повышает устойчивость компании к внешним изменениям. Она является важным инструментом управления рисками и может проявляться в разных формах: продуктовой (расширение ассортимента товаров или услуг), географической, финансовой (размещение инвестиций в различные активы) и технологической (использование разнообразных технологий). По мнению ряда исследователей, чем более разнообразна диверсификация, тем меньше негативное влияние проблем в одной сфере отражается на общем успехе компании» [Knight, 2007].

«Контроль над рисками усиливается благодаря предиктивной аналитике и совершенствованию нормативных рамок: финансовые институты используют

нейросети для тестирования и формирования гибких лимитов, адаптирующихся к процентным ставкам и геополитической обстановке» [Norpin, 2018].

Существуют методы, когда компания заранее откладывает деньги на случай непредвиденных аварий или стихийных бедствий, ну и конечно финансовых потерь. Это называется формирование страховых резервов. Такой подход помогает компании быть стабильной и сохранять накопленные средства. Правильное определение размера страховых

резервов задача важная, с одной стороны для обеспечения страховщиком гарантий предстоящих выплат, а с другой для определения реальных результатов деятельности страховщика.

Способ защититься от потерь из-за изменения цен, валютных курсов или ставок, называется хеджирование. Обычно компания заранее договаривается о фиксированной цене покупки или продажи с помощью специальных контрактов. Чаще всего хеджирования используют в международной торговле и в компаниях, которые работают с сырьём, так как цены там часто меняются.

«Когда компания передаёт часть своих задач или процессов другим специализированным фирмам, это называется аутсорсинг. Он помогает сократить расходы и повысить эффективность работы. Кроме того, с помощью его, компания эффективнее развивается, и начинает быстрее адаптироваться к изменениям рынка» [Hubbard, 2018].

Для более наглядного примера проанализируем рассмотрим крупную российскую компанию «ЛУКОЙЛ», которая сталкивается с основными рисками — колебаниями валютных курсов и изменениями цен на нефть. Около 65% её доходов поступает в долларах, а большая часть расходов — в рублях, что создаёт дисбаланс и негативно влияет на прибыль. Когда рубль ослабевает, растут затраты на импорт, а доходы в долларах могут уменьшаться из-за снижения спроса. Для компании также важна зависимость от мировых цен на нефть, которые в 2023–2024 годах колебались в пределах от 75 до 95 долларов за баррель. Кроме того, на бизнес серьёзно влияют санкции, ограничивающие доступ к международным финансовым инструментам. Разберём пример расчёта прибыли до девальвации и после.

Таблица 2 - Структура выручки ПАО «Лукойл»

Параметр	До девальвации	После девальвации (курс: 90руб/\$ -100руб/\$)
Выручка(млн \$)	50000	48000(-4% из-за снижения спроса)
Затраты(млн руб.)	4500000	5000000(+11% из-за роста цен на импорт)
Чистая прибыль(млн руб.)	900000	760000(-15.5%)

«Адаптивно по годовому отчёту ПАО «ЛУКОЙЛ», 2023-2024г.»

Компания фиксирует курс примерно половину всей валютной выручки с помощью форвардных контрактов. Это важно, так как 35% сделок остаются без защиты, а зависимость от зарубежных рынков увеличивается. Чтобы снизить такие риски, значимо хранить часть валютных резервов не только в долларах, но и в евро. Для улучшения управления этими рисками, стоит внедрить алгоритмы машинного обучения, которые будут предсказывать изменения валютных курсов. Также можно расширить защиту, заключая опционные контракты на основе той выручки которая не защищена форвардами, это должно помочь избежать потерь при резких изменениях курса. Что касается валютный операций рекомендуется применять технологию «блокчейн». Уменьшить зависимость от иностранных поставок, следует увеличить закупки оборудования у российских производителей. Применение всех этих мер поможет снизить валютные потери примерно на 25–30% благодаря сочетанию хеджирования и прогнозов на основе искусственного интеллекта, а также повысит гибкость бюджета при резких колебаниях курсов.

В России, помимо нефтегазовой отрасли, важную роль играет финансовый сектор. Например, «Сбербанк», являясь крупнейшим банком страны, сталкивается с другими, но не менее существенными рисками. По состоянию на 2023 год кредитный портфель банка составлял 35 триллионов рублей, из которых около 12% приходились на проблемные кредиты. Основными

рисками здесь являются рост просроченной задолженности и нестабильная макроэкономическая ситуация. Анализ показывает, что из-за увеличения доли невозвратных кредитов просрочка по ипотечным кредитам выросла на 18%.

Таблица 3 - Динамика показателей портфеля ПАО «Сбербанк»

Параметр	2022 г.	2023г.	2024г.
Общий кредитный портфель	30 трлн руб.	35 трлн руб.	36,1 трлн руб.
Доля проблемных займов	10%	12%	13,5%
Резервы на покрытие убытков	2.1 трлн руб.	2,8 трлн руб.	3,4 трлн руб.

«Годовой отчёт ПАО «Сбербанк», 2024 г.» [ПАО «Сбербанк». Годовой отчет за 2023 год, 2024]

В данной ситуации первоочередной задачей является решение проблем с заемщиками. Для этого необходимо диверсифицировать кредитный портфель и ограничить долю высокорисковых кредитов, например, потребительских, не более чем до 25%. А для тех клиентов, которые оказались в трудном финансовом положении, важно создать программы, способные отсрочить выплаты по кредитам. Сбербанк, улучшит свою работу, если начнёт использовать технологии «big data», которые в свою очередь анализируют поведение клиентов в социальных сетях, чтобы прогнозировать проблемы с оплатой.

Исследования позволяют сделать следующие выводы, что управление рисками важнейшее условие для роста любой крупной компании. После того как мы разобрали такие компании как ПАО «Лукойл» и ПАО «Сбербанк», стало понятно, что работа с рисками помогает избежать потери, но и обрести множество возможностей для быстрого роста доходов. Анализ отчётов этих компаний, показывает качественную деятельность риск-менеджмента в России, в условиях валютной не стабильности, российские компании стали ещё лучше в этой сфере.

Заключение

Эффективное управление экономическими рисками является ключевым фактором экономической эффективности деятельности. Как показал анализ, современные компании сталкиваются с комплексом угроз – от валютных колебаний и санкций до операционных сбоев. Поэтому весьма значимым является адаптивный подход, сочетающий методы хеджирования и диверсификации с цифровыми инструментами ИИ, Big Data. Примеры ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Сбербанк» демонстрируют: выявление, оценка и выбор стратегий управления рисками позволяют не только минимизировать ущерб, но и находить новые возможности. Внедрение систем раннего предупреждения, аналитики данных и обучение персонала трансформируют риски из угрозы в источник конкурентных преимуществ. Таким образом, продуманный риск-менеджмент становится основой для стабильности и долгосрочного успеха в динамичной бизнес-среде.

Библиография

1. McNeil A.J., Frey R., Embrechts P. Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools. – Princeton: Princeton University Press, 2015. – 720 p.
2. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 5th ed. – London: Kogan Page, 2018. – 544 p.
3. Hubbard D.W. Как измерить что угодно: Оценка стоимости нематериального в бизнесе / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 320 с. (Пер. изд.: Hubbard D.W. How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business)

4. Knight F.H. Риск, неопределённость и прибыль / Пер. с англ. – СПб.: Экономическая школа, 2007. – 400 с. (Пер. изд.: Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit)
5. Hull J.C. Управление финансовыми рисками / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2021. – 592 с. (Пер. изд.: Hull J.C. Risk Management and Financial Institutions)
6. Годовой отчет за 2024 год / ПАО «ЛУКОЙЛ». – М.: ПАО «ЛУКОЙЛ», 2024. – Полный текст: <https://www.lukoil.ru/FileSystem/9/584983.pdf>
7. Годовой отчет за 2024 год / ПАО «Сбербанк». – М.: ПАО «Сбербанк», 2024. – Полный текст: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/annual_report_2024.pdf

Diagnostics of Financial and Economic Activities and Risk Classification

Konstantin A. Morozov

Student,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: Buyhdhd154@gmail.com

Stanislav Yu. Gusov

Student,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: s_gusov13@mail.ru

Natal'ya V. Falina

PhD in Economics, Associate Professor,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: an.hramchenko@yandex.ru

Abstract

The article analyzes economic risks (financial, systemic, operational) and methods for their management in Russian companies amid external challenges. The study is based on the analysis of companies such as PJSC "LUKOIL" and PJSC "Sberbank" using their public reporting. Adaptive strategies are considered, combining traditional risk management methods with digital technologies that not only minimize losses but also, in certain situations, allow using risks to achieve competitive advantages and growth. The conclusion of the article shows that effective management of economic risks is a key factor in economic efficiency. As the analysis has shown, modern companies face a complex of threats—from currency fluctuations and sanctions to operational disruptions. Therefore, an adaptive approach combining hedging and diversification methods with digital tools such as AI and Big Data is highly significant. Examples from PJSC "LUKOIL" and PJSC "Sberbank" demonstrate that identifying, assessing, and selecting risk management strategies not only minimize damage but also help discover new opportunities. The implementation of early warning systems, data analytics, and staff training transforms risks from threats into sources of competitive advantage.

For citation

Morozov K.A., Gusov S.Yu., Falina N.V. (2025) Diagnostika finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti i klassifikatsiya riskov [Diagnostics of Financial and Economic Activities and Risk Classification]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (6A), pp. 977-984. DOI: 10.34670/AR.2025.74.76.098

Keywords

Economic risks, risk management, financial analysis, activity diagnostics, risk classification, risk management, adaptive strategies.

References

1. McNeil A.J., Frey R., Embrechts P. *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools*. Princeton University Press, 2015. 720 p.
 2. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 5th ed. Kogan Page, 2018. 544p.
 3. Hubbard D.W. *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*. Moscow: Alpina Publ., 2018. 320 p. (In Russian)
 4. Knight F.H. *Risk, Uncertainty and Profit*. St. Petersburg: Ekonomicheskaya Shkola Publ., 2007. 400 p. (In Russian)
 5. Hull J.C. *Risk Management and Financial Institutions*. Moscow: Williams Publ., 2021. 592 p. (In Russian)
 6. PJSC Lukoil. *Annual Report 2024*. Moscow: Lukoil Publ., 2024. Full text: <https://www.lukoil.ru/FileSystem/9/584983.pdf> (In Russian)
 7. PJSC Sberbank. *Annual Report 2024*. Moscow: Sberbank of Russia Publ., 2024. Full text: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/annual_report_2024.pdf (In Russian)
-