

Научная статья
УДК 336.64
DOI 10.32324/2412-8945-2025-3-30-43
EDN MJUUDQ

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Александр Михайлович Выжитович^{1✉}, Илья Александрович Серяков², Екатерина Сергеевна Слесарева³

^{1, 2, 3} Сибирский институт управления — филиал РАНХиГС, Новосибирск, Российская Федерация

¹ Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирск, Российская Федерация

Автор, ответственный за переписку: Александр Михайлович Выжитович, vam_70@mail.ru

Аннотация. В статье представлен методический подход к управлению рисками организации на основе оценки ее экономической безопасности, проводимой органами внутреннего контроля, с применением авторской методики на основе метода «Колесо баланса». Адаптация методики выполнена на примере ПАО «Красноярскэнергосбыт». Сделан анализ условной удовлетворенности ключевых групп заинтересованных сторон, что позволит увидеть положение дел организации, влияние рисков на ожидаемые результаты, а также выявить дисбаланс удовлетворенности. Предложены рекомендации по совершенствованию системы управления рисками предприятия.

Ключевые слова: управление рисками, оценка экономической безопасности, органы внутреннего контроля, эффективность деятельности, колесо баланса, риск

Благодарности: статья подготовлена в рамках приоритетного направления 5.6.1.5 (проект 5.6.1.5 (0260-2021-0002) «Интеграция и взаимодействие мезоэкономических систем и рынков в России и ее восточных регионах: методология, анализ, прогнозирование»)» плана НИР ИЭОПП СО РАН 2025 г.

Для цитирования: Выжитович А. М., Серяков И. А., Слесарева Е. С. Методические подходы к управлению рисками предприятия на основе оценки его экономической безопасности // Развитие территорий. 2025. № 3. С. 30—43. DOI 10.32324/2412-8945-2025-3-30-43. EDN MJUUDQ.

Economic research

Original article

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT BASED ON AN ASSESSMENT OF ITS ECONOMIC SECURITY

Alexander M. Vyzhitovich^{1✉}, Ilya A. Seryakov², Ekaterina S. Slesareva³

^{1, 2, 3} Siberian Institute of Management — branch of RANEP, Novosibirsk, Russian Federation

¹ Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of Russian Academy of Sciences, Novosibirsk, Russian Federation.

Corresponding author: Alexander M. Vyzhitovich, vam_70@mail.ru

Abstract. The article presents the analysis of mechanisms of mutual influence of monetary policy and the financial situation of households in the Russian economy. The study of trends in the differentiation of the financial situation of households in Russia indicates a significant level of inequality, which is important to be taken into account when analyzing the effects of monetary policy and determining the conditions for the effective operation of the transmission mechanism of monetary policy. Reducing inequality in the Russian economy will further improve the operation of the transmission mechanism of monetary policy.

Keywords: risk management, economic security assessment, internal control bodies, performance efficiency, balance wheel, risk



Acknowledgments: the article was prepared within the framework of priority area 5.6.1.5 (project 5.6.1.5 (0260-2021-0002) “Integration and interaction of mesoeconomic systems and markets in Russia and its Eastern regions: methodology, analysis, forecasting”) of the IEPP SB RAS Research Plan 2025.

For citation: Vyzhitovich A.M., Seryakov I.A., Slesareva E.S. Methodological Approaches to Enterprise Risk Management Based on an Assessment of its Economic Security. *Territory Development*. 2025;(3):30—43. (In Russ.). <https://doi.org/10.32324/2412-8945-2025-3-30-43>. <https://elibrary.ru/mjuudq>.

Исследование современных подходов к управлению рисками в контексте экономической безопасности (ЭБ) необходимо для выявления эффективных стратегий, позволяющих компании успешно справляться с вызовами рынка. Эффективное управление рисками позволяет компаниям адаптироваться к таким изменениям и сохранять свои конкурентные преимущества. В связи с этим разработка и применение комплексного подхода к оценке ЭБ компании с позиции различных стейкхолдеров, в том числе с позиции органов ее внутреннего контроля, является важным аспектом и позволяет сконцентрировать внимание высшего менеджмента на вопросах, требующих первоочередных решений.

В научной литературе представлены результаты исследований по разработке эффективных методических подходов, которые помогают в идентификации, оценке рисков и их минимизации.

Так, Т. А. Иванова предлагает интегрированную модель оценки рисков, которая включает внутренние факторы, влияющие на ЭБ организации. Автор уделяет внимание анализу финансовых и нефинансовых рисков, учитывая методы статистики и моделирования. При этом в методике не рассматриваются внешние факторы, способные оказывать влияние на экономическую безопасность организации [1].

Исследователи О. А. Агеева, Ю. Д. Матыцына, И. А. Киселёва, А. В. Челноков, а также А. В. Николаева, Т. В. Столярова, И. В. Григорьева свои публикации посвящают важности установления рисков и угроз экономической деятельности предприятия [2—5]. Это позволяет заранее определить потенциальные угрозы, связанные с внутренними и внешними факторами. При этом А. Н. Щапов исследует методику количественной оценки рисков ЭБ с использованием показателей эффективности деятельности организации. Особенностью подхода является разработка индикаторов, позволяющих выполнять мониторинг уровня ЭБ предприятия [6].

Автор Е. А. Сафохина в работе рассматривает эффективность ЭБ организации с помощью различных показателей (степени выполнения годового аудиторского плана, доли рекомендаций, принятых объектами аудита,

и экономии от устранения выявленных нарушений) и делает вывод о важности оценки ее деятельности со стороны внутреннего контроля [7].

В свою очередь, С. А. Галимова и Л. А. Скороходова подходят к управлению рисками через призму поведенческой экономики, уделяя внимание человеческому фактору. Особенностью такого метода является рассмотрение влияния корпоративной культуры на принятие решений и управление рисками в условиях неопределенности [8].

А. В. Золотарев рассматривает концепцию стратегического управления рисками, основываясь на SWOT-анализе и других инструментах оценки. Данный подход недостаточно учитывает динамику взаимоотношений с заинтересованными сторонами [9]. Исследователь Л. М. Дедаева предлагает внедрять инновации и стратегии управления рисками, при этом консалтинговые услуги становятся ключевыми в обеспечении ЭБ компаний [10].

Авторы Н. А. Кучковская и Т. А. Малова и другие исследователи уделяют внимание взаимодействию собственников и государства (государственных органов). Они приходят к выводу об эффективном сотрудничестве, которое может привести к улучшению бизнес-среды, созданию преимуществ для предпринимательства [11—17].

Анализ изученных подходов позволяет сделать вывод о том, что в этих подходах недостаточно развита практическая база. Авторы нередко представляют теорию без примеров реального применения. Большинство авторов не учитывают влияние внешних факторов, таких как социально-экономическая среда или изменение в законодательстве. Многие концепции на данный момент теряют свою актуальность и требуют обновления с учетом современного уровня технологического прогресса. При этом в изученных исследованиях не раскрывается подход к управлению рисками на основе оценки состояния ЭБ организации через ее заинтересованные стороны, так как традиционно управление рисками сосредоточено на финансовых и операционных аспектах компании.

Метод «Колесо баланса» и методика оценки экономической безопасности на основе применения данного метода не исследовались.

К особенностям подхода, разработанного авторами, относятся:

- всесторонность анализа, который учитывает мнение разных групп. При этом организация получает полное представление о рисках. А это, в свою очередь, помогает лучше понять факторы, влияющие на риски, и избежать необоснованных управленческих решений;

- интеграция с общими бизнес-процессами, которая предполагает привязку управления рисками к принципам устойчивого развития, учитывающего не только экономические, но и социальные и экологические аспекты;

- улучшение репутации и повышение уровня доверия со стороны заинтересованных сторон за счет прозрачности и открытости в процессах принятия управленческих решений. Это позволяет не только снизить риски, но и повысить конкурентоспособность;

- интерпретация бизнес-показателей и рисков с учетом мнений заинтересованных сторон. Это создает более целостное восприятие состояния организации;

- позиция о необходимости динамичного управления рискам. Она позволяет корректировать стратегию управления рисками с учетом изменений во внешней среде и внутренних процессах.

Предлагаемая методика управления рисками и обеспечения ЭБ через оценку удовлетворенности заинтересованных сторон включает шесть основных этапов:

- 1) определение заинтересованных сторон компании и выявление их потребностей;

- 2) сопоставление существующих в компании показателей деятельности с потребностями заинтересованных сторон;

- 3) определение значений показателей, сигнализирующих о том, насколько эффективно и в какой степени компания «закрывает» потребности заинтересованных сторон;

- 4) сопоставление рисков, оказывающих влияние на деятельность компании, с показателями третьего этапа;

- 5) регулярный периодический мониторинг рисков и фактических значений показателей;

- 6) управление рисками компании с помощью формирования отчета для генерального директора.

Метод заключается в оценке каждой заинтересованной стороны с помощью пяти показателей через диапазон их нормы. На основе полученных фактических результатов рассчитывается средняя оценка — показатель эффективности компании.

Отдельно рассматриваются риски, способные оказывать влияние на оценку исследуемых показателей. Данный анализ вероятности наступления рисков помогает в их идентификации и оценке, что является первым шагом в управлении рисками.

Для проведения оценки эффективности деятельности компании и уровня ее экономической безопасности была разработана соответствующая балльная система оценивания от 1 до 10 в порядке возрастания, а также определен цветовой диапазон, в соответствии с которым оценка 1—3 балла является критическим уровнем (красный), 4—7 баллов — средний уровень (желтый), 8—10 баллов — нормальный уровень (зеленый). В соответствии с данной системой необходимо провести оценку ЭБ с позиции заинтересованных сторон, а именно: собственника, инвестора, обслуживающего банка, государственного органа и персонала.

Рассмотрим каждый этап управления рисками более подробно.

Этап 1. Определение заинтересованных сторон компании и выявление их потребностей. Снижение удовлетворенности заинтересованных сторон компании или потеря любой заинтересованной стороны может привести в конечном итоге к прекращению деятельности компании или банкротству. В связи с этим авторами была разработана методика по управлению рисками организации на основе оценки уровня удовлетворенности заинтересованных сторон органами внутреннего контроля. Лица, для которых компания создает ценность, это и есть ее заинтересованные стороны. Заинтересованные стороны могут быть внешними и внутренними.

Этап 2. Сопоставление существующих в компании показателей деятельности с потребностями заинтересованных сторон. Для оценки и анализа уровня удовлетворенности все показатели деятельности компании должны быть распределены между заинтересованными сторонами. В рамках представленной работы для каждой заинтересованной стороны выявлены пять показателей (количество показателей существенно больше и определяется каждой компанией индивидуально). Каждый показатель оценивается по 10-балльной шкале.

Представим примерное распределение показателей между заинтересованными сторонами, методику их расчета, а также пороговые значения (табл. 1).

**Распределение показателей оценки уровня удовлетворенности
между заинтересованными сторонами**
Distribution of satisfaction assessment indicators among stakeholders

Показатель	Методика расчета	Пороговые значения
Собственник		
Ликвидность	Коэффициент текущей ликвидности (ТЛ) = $\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	ТЛ > 2 — низкий риск 1,5 < ТЛ ≤ 2 — умеренный риск ТЛ < 1,5 — высокий риск
Рентабельность собственного капитала	Рентабельность собственного капитала (ROE) = $\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\%$	ROE > 15 % — низкий риск 5 % ≤ ROE ≤ 15 % — умеренный риск ROE < 5 % — высокий риск
Долговая зависимость	Коэффициент задолженности (КЗ) = $\frac{\text{Заемные средства}}{\text{Активы}}$	КЗ < 50 % — низкий риск 50 % ≤ КЗ < 70 % — умеренный риск КЗ ≥ 70 % — высокий риск
Рентабельность продаж	Рентабельность продаж (ROS) = $\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \cdot 100\%$	ROS > 10 % — низкий риск 5 % ≤ ROS < 10 % — умеренный риск ROS < 5 % — высокий риск
Персонал		
Уровень текучести кадров	Уровень текучести кадров = $\frac{\text{Число уволившихся сотрудников}}{\text{Среднее количество сотрудников за период}} \cdot 100\%$	Ниже установленной нормы — риск низкий Равен установленной норме — риск умеренный Выше установленной нормы — риск высокий
Степень удовлетворенности сотрудников	Использование опросов, позволяющих выявить степень удовлетворенности работой (например, от 1 до 10)	> 80 % — низкий риск 60 % ≤ Опрос < 80 % — умеренный риск < 60 % — высокий риск
Среднегодовой темп роста заработной платы	Среднегодовой темп роста (СГТРзп) = $\frac{\text{Средняя заработная плата за текущий отчетный период} - \text{Средняя заработная плата за предыдущий отчетный период}}{\text{Средняя заработная плата за предыдущий отчетный период}} \cdot 100\%$	СГТР > 5 % — низкий риск 0 % ≤ СГТР ≤ 5 % — умеренный риск СГТР < 0 % — высокий риск
Кредитные организации		
Платежеспособность	Коэффициент платежеспособности (КП) = $\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	КП > 1,5 — низкий риск 1 < КП ≤ 1,5 — умеренный риск КП < 1 — высокий риск
Уровень капитала и его достаточность	Коэффициент достаточности капитала (КДК) = $\frac{\text{Собственные средства}}{\text{Валюта баланса}} \times 100\%$	КДК > 20 % — низкий риск 10 % < КДК ≤ 20 % — умеренный риск КДК < 10 % — высокий риск
Кредитная история и репутация	Оценка качественных факторов: наличие просроченной задолженности, регулятивных проблем	Отсутствие просрочек и негативных факторов — низкий риск Небольшие просрочки или инциденты (до 10 %) — умеренный риск Значительные просрочки или регулярные дефолты — высокий риск
Динамика выручки	Темп прироста выручки (ТГВ) = $\frac{\text{Выручка текущего периода} - \text{Выручка предыдущего периода}}{\text{Выручка предыдущего периода}} \cdot 100\%$	ТГВ > 10 % — низкий риск 0 % ≤ ТГВ ≤ 10 % — умеренный риск ТГВ < 0 % — высокий риск
Коэффициент абсолютной ликвидности	Коэффициент абсолютной ликвидности (АЛ) = $\frac{\text{Высоколиквидные активы А1}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \cdot 100\%$	АЛ > 0,6 — низкий риск 0,3 ≤ АЛ ≤ 0,5 — умеренный риск АЛ < 0,2 — высокий риск
Инвесторы		
Дивидендная доходность	Дивидендная доходность (ДД) = $\frac{\text{Дивиденды на акцию}}{\text{Рыночная цена акции}} \cdot 100\%$	ДД > 9 % — низкий риск 5 % < ДД ≤ 9 % — умеренный риск ДД < 5 % — высокий риск
Коэффициент P/S	P/S = $\frac{\text{Цена акции}}{\text{Выручка}}$	P/S < 1 — низкий риск 1 ≤ P/S < 2 — умеренный риск P/S ≥ 2 — высокий риск
Рыночная капитализация	Рыночная капитализация (РК) = $\text{Количество акций} \cdot \text{Цена акций}$	РК > 100 млрд руб. — низкий риск 50 млрд руб. ≤ РК ≤ 100 млрд руб. — умеренный риск РК < 50 млрд руб. — высокий риск
Коэффициент P/E	P/E = $\frac{\text{Цена}}{\text{Прибыль}}$	P/E < 15 — низкий риск 15 ≤ P/E < 25 — умеренный риск P/E ≥ 25 — высокий риск

Показатель	Методика расчета	Пороговые значения
Коэффициент покрытия инвестиций	Коэффициент покрытия инвестиций (КПИ) = $\frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Общая сумма активов}}$	КПИ > 1 — низкий риск 0,7 < КПИ ≤ 0,9 — умеренный риск КПИ < 0,7 — высокий риск
Государственные органы		
Налоги и обязательные платежи	Степень выполнения налоговых обязательств = $\frac{\text{Уплаченные налоги}}{\text{Обязательные налоговые платежи}} \cdot 100 \%$	100 % — низкий риск 90 % – 99 % — умеренный риск < 90 % — высокий риск
Финансовая устойчивость	Коэффициент финансовой устойчивости (КФУ) = $\frac{((\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}) / \text{Общие активы}) \cdot 100 \%$	КФУ > 50 % — низкий риск 30 % < КФУ ≤ 50 % — умеренный риск КФУ < 30 % — высокий риск
Степень законности ведения бизнеса	Индекс законности = $\frac{\text{Количество нарушений}}{\text{Количество проверок}} \cdot 100 \%$	< 10 % — минимальные риски 10 % — 20 % — умеренные риски 20 % — высокий риск
Уровень дебиторской задолженности	Доля дебиторской задолженности = $\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Общие активы}} \cdot 100 \%$	< 20 % — низкий риск 20 % — 40 % — умеренный риск > 40 % — высокий риск
Динамика выручки и прибыли	1. Темп прироста выручки = $\frac{(\text{Выручка текущего периода} - \text{Выручка предыдущего периода}) / \text{Выручка предыдущего периода}}{\cdot 100 \%$ 2. Темп прироста чистой прибыли = $\frac{(\text{ЧП текущего периода} - \text{ЧП предыдущего периода}) / \text{ЧП предыдущего периода}}{\cdot 100 \%$	Темпы прироста: > 10 % — низкий риск 0 % – 10 % — умеренный риск < 0 % — высокий риск

Так, например, мониторинг реализации потребностей собственника можно провести через следующие показатели: финансовую устойчивость, рентабельность, долговую зависимость, чистую прибыль и т. д.

Собственники компаний заинтересованы в поддержании и улучшении этих финансовых показателей, так как они влияют на устойчивость бизнеса, его способность к росту и доходность инвестиций. Эффективное управление этими аспектами позволит собственникам принимать обоснованные решения и обеспечивать долгосрочный успех компании.

Персонал, в свою очередь, стремится к стабильной заработной плате и благоприятным условиям труда. Хорошие показатели ЭБ компании способствуют обеспечению рабочих мест и возможности для развития персонала.

Кредиторы изучают финансовую устойчивость и кредитоспособность компании, чтобы оценить риски и условия предоставления кредитов или других финансовых услуг. Акционеры (инвесторы) анализируют рентабельность, инвестиционную привлекательность и дивидендную доходность для принятия решения о покупке, продаже или удержании акций.

Государственные органы следят за соблюдением законодательства, финансовой устойчивостью компаний и их взаимодействием с экономикой страны в целом для защиты интересов граждан недопущения экономической нестабильности, а также своевременного и полного получения налогов и сборов.

Этап 3. Определение плановых значений показателей, сигнализирующих о том, насколько эффективно и в какой степени компания «закрывает» потребность заинтересованных сторон. Как правило, любая компания в конце года занимается составлением планов на будущий год. В рамках данной деятельности все подразделения компании должны сформировать свои предложения по плановым значениям показателей, которые впоследствии утверждаются руководством компании.

Для наглядного представления авторской методики были произведены расчеты на примере ПАО «Красноярскэнергосбыт» (ПАО «Красноярскэнергосбыт» // Официальный сайт. URL: <https://www.krsk-sbit.ru>).

Плановые значения показателей для каждой заинтересованной стороны были определены на примере бухгалтерской (финансовой) отчетности, основываясь на фактических значениях, полученных из промежуточной отчетности, опубликованной на сайте компании (URL: <https://www.krsk-sbit.ru>).

В рамках данной процедуры были определены нормальные (зеленая зона), средние (желтая зона) и критические (красная зона) значения показателей. В зависимости от значения показателя определен балл, который впоследствии принимает участие в установлении уровня удовлетворенности заинтересованных сторон. Значение каждого показателя и диапазон его норм был запланирован с учетом текущего положения дел компании,

ситуации во внешней и внутренней среде компании, а также с учетом стратегии ее развития на долгосрочную перспективу.

Например, плановое значение показателя «чистая прибыль» нормируется в соответствии со следующими условиями: если чистая прибыль больше либо равна плану, то выставляется от 8 баллов (если план выполнен) до 10 баллов (если план перевыполнен). Если плановое значение чистой прибыли снижается на 5—10 %, данный показатель уходит в желтую зону, где ему присваивается

от 4 до 7 баллов в зависимости от уровня снижения. В красную зону показатель уходит при условии, что чистая прибыль за период будет ниже 10 % планового значения, в таком случае показателю будет присвоено от 1 до 3 баллов в зависимости от уровня снижения. Аналогичным образом нормировались все остальные показатели.

Представим плановые значения показателей со стороны собственника, которые должны быть достигнуты до конца года (табл. 2).

Таблица 2

Определение плановых значений показателей удовлетворенности собственника
Determination of planned values of owner's satisfaction indicators

Показатель	Единица измерения	Плановое значение показателя							
		на 31.03.2024	балл	на 30.06.2024	балл	на 30.09.2024	балл	на 31.12.2024	балл
Финансовая устойчивость	%	46	5	47	6	48	7	49	7
Рентабельность	%	8	6	10	6	12	7	15	8
Долговая зависимость	%	75	3	72	3	50	7	49	8
Быстрая ликвидность	Кэф.	1,5	5	2	7	2,3	10	2,3	10
Чистая прибыль	Млн руб.	700	9	900	9	1 500	9	1 700	9
Среднее значение		—	5,6	—	6,2	—	8	—	8,4

Инвесторы, в свою очередь, должны изучить такие показатели, как рентабельность, ликвидность, долговая нагрузка и оборачиваемость активов. Например, коэффициент текущей ликвидности и коэффициент долгосрочной задолженности к собственному ка-

питалу могут дать представление о способности компании покрывать свои краткосрочные и долгосрочные обязательства.

Представим плановое распределение показателей со стороны инвесторов (табл. 3).

Таблица 3

Определение плановых значений показателей удовлетворенности инвесторов
Determination of planned values of investor's satisfaction indicators

Показатель	Единица измерения	Плановое значение показателя							
		на 31.03.2024	балл	на 30.06.2024	балл	на 30.09.2024	балл	на 31.12.2024	балл
Дивидендная доходность	%	6,3	5	7	6	7,3	6	9,33	9
Коэффициент P/S	Кэф.	0,22	10	0,33	10	0,2	10	0,15	10
Рыночная капитализация	Млрд руб.	11	1	11,26	1	11,4	1	13,9	2
Коэффициент P/E	Кэф.	5,6	10	5,42	10	5,2	10	4,34	10
Коэффициент покрытия инвестиций	Кэф.	0,47	2	0,56	2	0,62	3	0,72	5
Среднее значение		—	5,6	—	5,8	—	6	—	7,2

Для того чтобы провести оценку ЭБ с позиции обслуживающего банка, необходимо определить плановые значения показателей удовлетворенности.

Представим расчеты по данной заинтересованной стороне (табл. 4).

Таблица 4

Определение плановых значений показателей удовлетворенности банка-кредитора
Determination of planned values of satisfaction indicators of the creditor bank

Показатель	Единица измерения	Плановое значение показателя							
		на 31.03.2024	балл	на 30.06.2024	балл	на 30.09.2024	Балл	на 31.12.2024	балл
Платежеспособность	%	0,84	3	0,89	3	0,95	3	1,1	4
Достаточность капитала	%	0,46	3	0,49	3	0,51	4	0,59	5
Кредитная история и репутация	Рейтинг компании	AA	8	AA	8	AAA	10	AAA	10
Коэффициент абсолютной ликвидности	Коэф.	0,61	6	0,65	6	0,68	6	0,7	7
Динамика прибыли	%	36	10	37,8	10	38	10	40,1	10
Среднее значение		—	6	—	6	—	6,6	—	7,2

Субъектом оценивания деятельности компании среди государственных органов была выбрана Федеральная налоговая служба (ФНС) по причине того, что она с 27 ноября

2020 г. получила одобрение заявления на подключение к системе налогового мониторинга (табл. 5).

Таблица 5

Определение плановых значений показателей удовлетворенности со стороны ФНС
Determination of planned values of satisfaction indicators on the part of the Federal Tax Service

Показатель	Единица измерения	Плановое значение показателя							
		на 31.03.2024	балл	на 30.06.2024	балл	на 30.09.2024	балл	на 31.12.2024	балл
Уплата налогов и обязательных платежей	%	100	10	100	10	100	10	100	10
Финансовая устойчивость	%	44	5	45	6	47	7	49	7
Отсутствие выявленных нарушений налогового законодательства		(налоговый мониторинг)	10	(налоговый мониторинг)	10	(налоговый мониторинг)	10	(налоговый мониторинг)	10
Уровень дебиторской задолженности	%	36	4	32	5	27	6	23	7
Динамика выручки	%	9,25	6	9,66	7	10	8	11	10
Среднее значение		—	7	—	7,6	—	8,2	—	8,8

Долговая нагрузка компании по оценкам ФНС считается нормальной, однако существует риск ее повышения в перспективе. Оценка государственным органом показала умеренный риск (см. табл. 1).

Далее рассмотрим определение плановых значений показателей удовлетворенности персонала. На предприятии обеспечивается стабильная заработная плата, что способствует финансовой стабильности сотрудни-

ков. Важным аспектом является соблюдение прав работников в соответствии с действующим законодательством, что гарантирует защиту их интересов и прав. Исходя из имеющихся данных, можно сделать вывод о том, что персонал высоко оценивает ЭБ компа-

нии, но в среднем сотрудники ожидают более высоких показателей, которые бы могли позитивно отразиться на оплате их труда.

Представим данные по оценке ЭБ ПАО «Красноярскэнергосбыт» со стороны персонала компании (табл. 6).

Таблица 6

Определение плановых значений показателей удовлетворенности персонала
Determination of planned values of staff's satisfaction indicators

Показатель	Единица измерения	Плановое значение показателя							
		на 31.03.2024	балл	на 30.06.2024	балл	на 30.09.2024	балл	на 31.12.2024	балл
Уровень текучести кадров	%	13,6	6	11,9	6	10,7	7	7	9
Степень удовлетворенности сотрудников	%	76	8	80	8	88	9	90	9
Среднегодовой темп роста заработной платы	%	8	8	9,3	9	10	10	13,3	10
Среднее значение		—	7,3	—	7,7	—	8,7	—	9,3

В зависимости от значения показателя определяется балл, который будет принимать участие в установлении уровня удовлетворенности заинтересованной стороны.

По итогам нормирования и планирования всех показателей удовлетворенность заинтересованных сторон по состоянию на конец декабря составила на уровне 8 баллов.

На данном примере значение «8» определено как среднее значение всех баллов по всем показателям. Для более точного измерения каждому показателю можно установить свой индивидуальный вес.

Далее в соответствии с запланированными показателями выстраивается плановое колесо баланса (рис. 1).

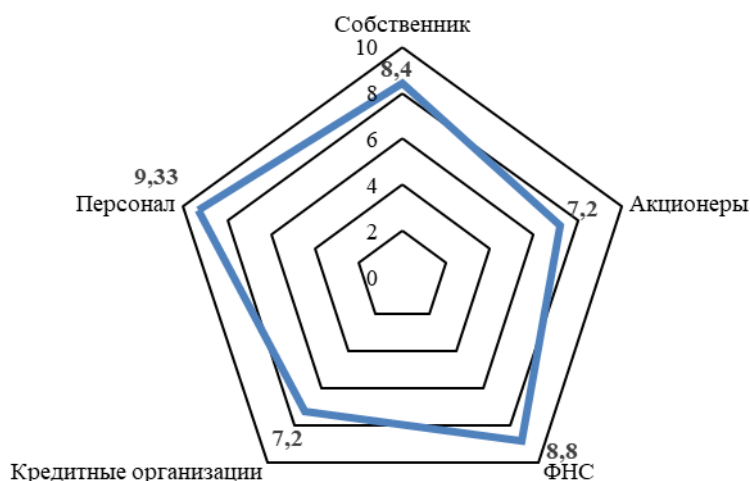


Рис. 1. Плановое колесо баланса уровня удовлетворенности заинтересованных сторон на 31 декабря 2024 г.
The planned balance wheel of the satisfaction level of stakeholders as of December 31, 2024

Этап 4. Сопоставление рисков, оказывающих влияние на деятельность компании, с показателями этапа 3. Во многих организациях на постоянной основе ведется и под-

держивается в актуальном состоянии реестр рисков, который включает идентифицированные риски и перечень мероприятий, которые можно выполнить для того, чтобы ми-

нимизировать вероятность и последствия реализации рисков.

В ПАО «Красноярскэнергосбыт» определен перечень рисков, которые могут существенно повлиять на показатели эффективно-

сти деятельности компании и уровень ее экономической безопасности. По данным рискам был сформирован реестр рисков компании, выписка из которого представлена в форме таблицы (табл. 7).

Таблица 7

Реестр рисков ПАО «Красноярскэнергосбыт»
Risk Register of PJSC "Krasnoyarsk Energobyt"

Риск	Мероприятия по управлению риском	Ответственный за выполнение мероприятий
Риск аварий на объектах электроэнергетики и теплового снабжения	Реализация в полном объеме производственной программы общества Страхование производственных объектов Использование современных методов диагностики оборудования	Главный инженер Зам. генерального директора (ЗГД) по капитальному строительству Первый ЗГД
Сокращение объемов электропотребления	Разработка программы развития дополнительных (нетарифных) услуг Разработка программы повышения операционной эффективности Сокращение объемов программы благотворительной деятельности	ЗГД по маркетингу ЗГД по экономике Советник генерального директора
Рост дебиторской задолженности	Усиление претензионно-исковой работы Развитие интерактивных сервисов («Робот-информатор», «Оплата по QR-коду» и др.)	ЗГД по правовым вопросам ЗГД по маркетингу
Увеличение непредвиденных расходов (штрафы, пени, неустойки)	Проведение анализа причин роста штрафов, пеней, неустоек Внесение изменений в локально-нормативные акты с учетом проведенного анализа, корректировка бизнес-процессов компании, проведение инструктажей Произведение оплаты штрафов в льготный период (скидка — 50 %)	ЗГД по правовым вопросам Все ЗГД ЗГД по финансам
Риск снижения показателя EBITDA	Мероприятия по увеличению числа участников конкурсных процедур поставщиков топлива Сотрудничество с федеральными органами исполнительной власти и Ассоциации «НП „Совет рынка”» в сфере регулирования тарифов и ценообразования Подготовка альтернативного сценария снижения цен на электроэнергию	Главный инженер ЗГД по продажам ЗГД по снабжению
Риск негативных воздействий окружающей среды на производственную деятельность	Страхование имущества компании Формирование аварийного запаса оборудования Реализация мероприятий по организации гражданской обороны, предупреждению чрезвычайных ситуаций	Главный инженер
Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	Экспертизы проектной и рабочей документации Контроль за качеством, сроками и стоимостью проводимых работ Инспектирование строительного контроля	ЗГД по капитальному строительству
Риск негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду и климат	Проведение исследований: при измерении выбросов и оценке поглощающей способности водохранилищ ГЭС в оценке воздействия эксплуатации ГЭС на водные биологические ресурсы разработке изменений в действующую методику определения последствий негативного влияния при строительстве и капитальном ремонте объектов	Главный инженер ЗГД по капитальному строительству
Риск изменения налогового законодательства	Мониторинг изменений законодательства Получение консультаций от квалифицированных налоговых консультантов для принятия обоснованных решений Планирование налоговой оптимизации	Налоговый менеджер Юридический отдел
Риск снижения рыночной стоимости акций	Разработка и реализация стратегии роста Повышение финансовой эффективности	Совет директоров Инвестиционный отдел

Например, на показатель «чистая прибыль» значительное влияние могут оказать следующие риски: риск сокращения объемов электропотребления, риск роста дебиторской задолженности, риск увеличения непредвиденных расходов (убытки, штрафы, пени, неустойки).

Все риски должны быть распределены между выявленными показателями. Данное распределение выполняется работниками компании экспертным путем один раз и не требует частого пересмотра или актуализации.

Ранее, на этапе планирования, плановое значение показателя «чистая прибыль» на конец сентября было определено в размере 1 500 млн руб. По результатам отчетности за 9 месяцев фактическое значение показателя составило 1 410 млн руб. (меньше планового значения на 6 %). Таким образом, показатель уже переместился в желтую зону.

Итак, на данный показатель влияют рост дебиторской задолженности, сокращение объемов потребления электроэнергии, риск неблагоприятных финансовых изменений.

Кроме того, в связи с высокими темпами роста инфляции и увеличением ключевой ставки потребители энергетических услуг (как физические, так и юридические лица) сталкиваются с финансовыми трудностями, что приводит к росту задолженности по счетам за электроэнергию. Ситуация увеличивает вероятность реализации в ПАО «Красноярскэнергосбыт» риска № 2 «Рост дебиторской задолженности».

Реализация данного риска скорее всего оставит значение показателя в желтой зоне, но может снизить чистую прибыль компании с плановых 1 700 млн руб. (на 31 декабря 2024 г.) до 1 550 млн руб.

Итак, отклонение на конец года составило 8,8 % от планового значения. Это окажет влияние на общий балл данного показателя и снизит его с 9 до 7 баллов, что, в свою очередь, повлияет на общую оценку удовлетворенности заинтересованными сторонами.

Принимая во внимание риски, вероятные при реализации проекта, строится колесо баланса удовлетворенности заинтересованных сторон (рис. 2).

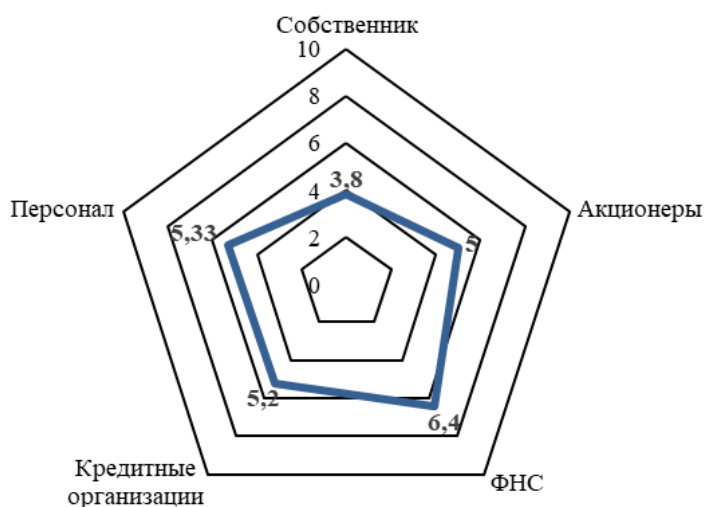


Рис. 2. Колесо баланса уровня удовлетворенности заинтересованных сторон при реализации неблагоприятных рисков
The balance wheel of the satisfaction level of stakeholders when adverse risks are realized

Собранная информация в ходе периодического мониторинга вносится в таблицу и рассчитывается прогнозный балл удовлетворенности соответствующей заинтересованной стороны. Данная информация консолидируется в подразделении службы внутреннего контроля.

Этап 5. Регулярный периодический мониторинг рисков и фактических значений пока-

зателей. После оценки имеющихся данных бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на последнюю отчетную дату 30 сентября 2024 г. ПАО «Красноярскэнергосбыт» имел следующие значения показателей уровня удовлетворенности заинтересованных сторон (табл. 8).

Фактические значения уровня удовлетворенности заинтересованных сторон на 30 сентября 2024 г.
The actual values of the satisfaction level of stakeholders as of September 30, 2024

Заинтересованная сторона	Уровень удовлетворенности
	факт на 30 сентября 2024 г.
Собственник	8,00
ФНС	7,20
Кредитные организации	6,00
Акционеры	6,00
Персонал	8,00

По итогам проведенной работы на основе полученных баллов по каждой группе заинтересованных сторон было построено фактическое колесо баланса, которое показало об-

щую картину о результатах деятельности компании с точки зрения ее влияния на уровень удовлетворенности всех заинтересованных сторон (рис. 3).

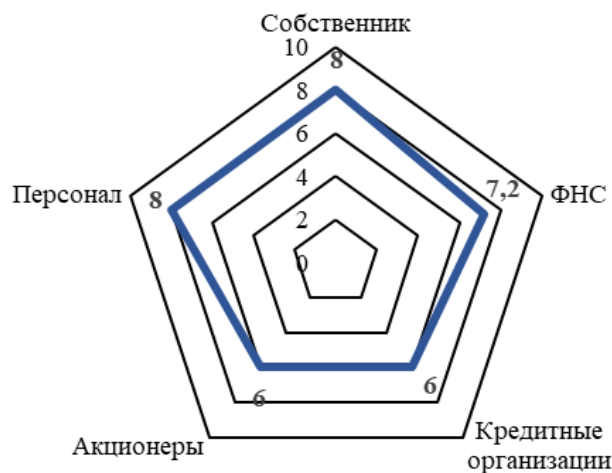


Рис. 3. Фактическое колесо баланса уровня удовлетворенности заинтересованных сторон на отчетную дату
Actual stakeholder satisfaction balance wheel as of the reporting date

Линия баланса показала значение уровня удовлетворенности по состоянию на последнюю отчетную дату 30 сентября 2024 г. (см. рис. 3). Чем линия ближе к внешней стороне колеса баланса, тем выше удовлетворенность данной заинтересованной стороны, а значит, и выше конкурентоспособность компании для данной группы заинтересованных сторон.

Управляя деятельностью компании, менеджмент должен постоянно стремиться к тому, чтобы линия баланса была как можно дальше от центра колеса.

Этап 6. Управление рисками компании с помощью формирования отчета для генерального директора. По плановым значениям показателей (зеленая легенда), а также по итогам сбора фактических значений всех показателей на 30 сентября 2024 г. (синяя легенда) имеющейся информации о рисках

с высоким уровнем вероятности служба внутреннего контроля отражает эту информацию на колесе баланса (красная легенда) (рис. 4).

Если компания сможет минимизировать риски, т. е. уменьшить долю заемных средств и увеличить оборачиваемость своей дебиторской задолженности, то многие показатели, которыми руководствуются рассматриваемые субъекты, положительно изменят оценку ее экономической безопасности. Качественные изменения представлены на рис. 3. Общая характеристика ЭБ организации составила в среднем 8,8 балла. Данная оценка свидетельствует об эффективной деятельности компании, которая была выше среднего при низком уровне риска. Всю информацию следует оформить в виде отчета для генерального директора.

Представим пример (см. рис. 4).

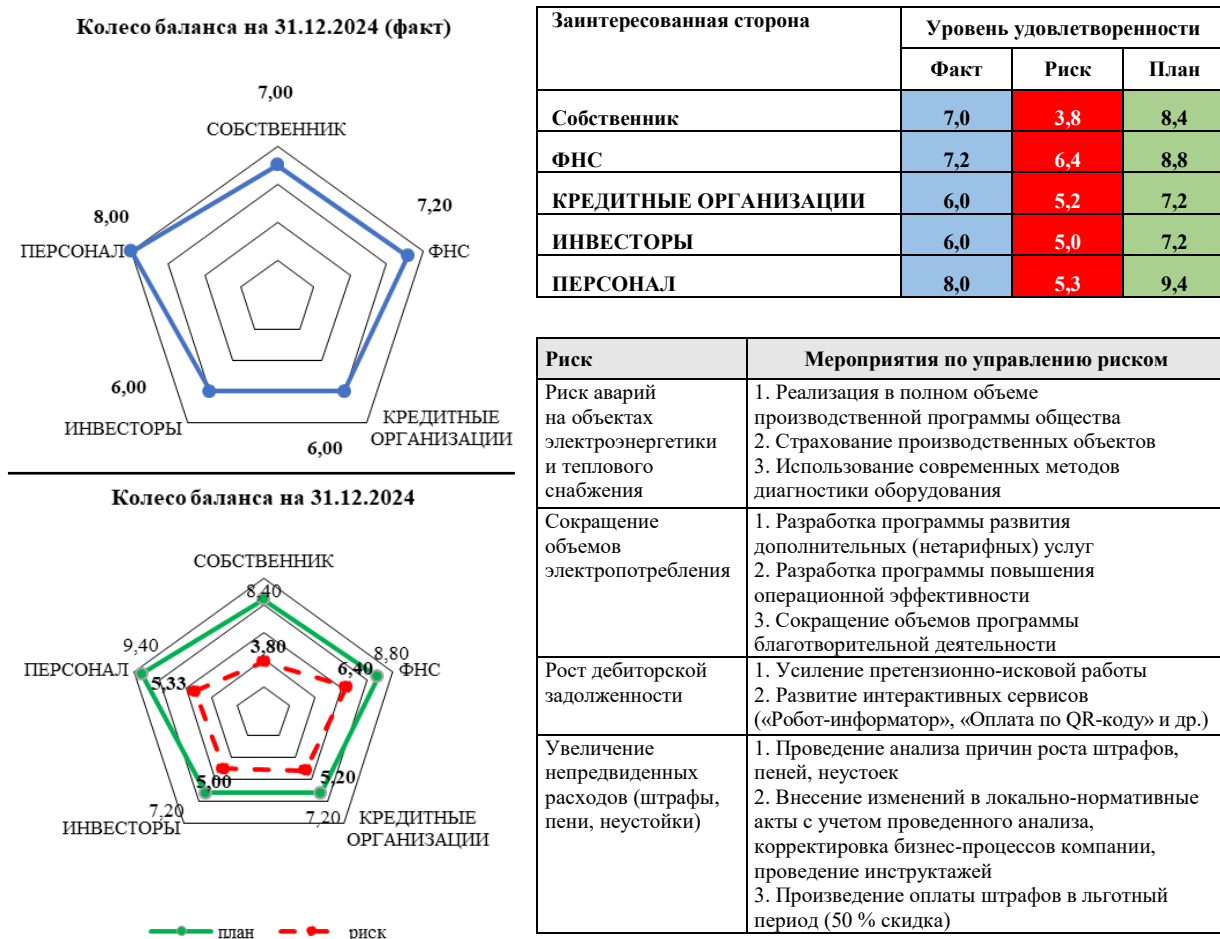


Рис. 4. Отчет для генерального директора ПАО «Красноярскэнергосбыт»
Report for the General Director of PJSC "Krasnoyarskenergobyt"

Таким образом, предложенный метод позволяет оценить текущее состояние компании и спрогнозировать потенциальные угрозы, используя ключевые финансовые показатели. Подход к управлению рисками на основе оценки экономической безопасности организации через ее заинтересованные стороны представляет собой современный и адаптивный способ работы с рисками. Результаты

анализа, представленные на колесе баланса, могут позволить руководству компании визуально оценить степень риска по каждому фактору и определить приоритетные направления для улучшения общего состояния компании. Организациям следует принять во внимание данный подход, чтобы улучшить свои стратегии по управлению рисками и повысить общую конкурентоспособность.

Список источников

1. Иванова Т. А. Оценка риска дохода (прибыли) как составляющая экономической безопасности предприятий // Символ науки. 2016. № 12—1. С. 102—104.
2. Агеева О. А., Матыцына Ю. Д. Выявление потенциальных угроз экономической безопасности в коммерческой организации // Вестник Государственного университета управления. 2023. № 10. С. 152—162.
3. Киселёва И. А. Риск-менеджмент как основа обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Академии знаний. 2018. № 6 (29). С. 172—176.
4. Николаева А. В., Столярова Т. В., Григорьева И. В. Обеспечение экономической безопасности организации за счет снижения рисков // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 3 (45). С. 43—50.
5. Челноков А. В. Выбор направлений управленческих решений для обеспечения экономической безопасности предприятия на основе системного анализа признаков отклонения его функционирования от нормального состояния // Московский экономический журнал. 2023. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-napravleniy-upravlencheskih-resheniy-dlya-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-na-osnove-sistemnogo> (дата обращения: 22.03.2025).

6. Щапов А. Н. Система показателей экономической безопасности предприятия и их пороговые значения // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2022. № 1. С. 134—143.
7. Сафохина Е. А. Эффективность внутреннего аудита как элемент обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Вестник экономической безопасности. 2022. № 1. С. 301—306.
8. Галимова С. А., Скороходова Л. А. Управление рисками при оценке контрагента предприятия // Economics. 2015. № 4 (5). С. 18—20.
9. Золотарев А. В. Практика применения оценки рисков экономической безопасности предприятий // Менеджмент социальных и экономических систем. 2018. № 4 (12). С. 5—10.
10. Дедяева Л. М. Консалтинговые услуги в системе обеспечения экономической безопасности организаций // Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 615—620.
11. Кучковская Н. А. Оценка риска при функционировании системы экономической безопасности предприятия // АНИ: экономика и управление. 2019. № 1 (26). С. 185—188.
12. Малова Т. А. Налоговая безопасность как составная часть экономической безопасности предприятия // Инновации и инвестиции. 2022. № 7. С. 76—80.
13. Веретин М. С. Повышение экономической безопасности коммерческих банков на основе внутреннего контроля операционного риска // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2023. № 1. С. 107—119.
14. Горина М. С. Оценка рисков и угроз экономической безопасности предприятия // ЕГИ. 2024. № 3 (53). С. 113—119.
15. Методика комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия / Д. А. Коробейников, О. М. Коробейникова, Т. А. Дугина, Е. С. Шемет // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. № 3. С. 73—85.
16. Курепина Н. Л., Зеркаль Е. А. Риски экономической безопасности в инвестиционной сфере // Инновации и инвестиции. 2023. № 3. С. 21—27.
17. Тихонов А. И. Обеспечение экономической безопасности предприятия за счет оценки кадровых рисков // Вестник Академии знаний. 2020. № 1 (36). С. 238—245.

References

1. Ivanova T.A. Otsenka riska dokhoda (pribyli) kak sostavlyayushchaya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiy [Risk Assessment of Income (Profit), *Simvol nauki* [Symbol of Science], 2016, no. 12–1, pp. 102–104.
2. Ageeva O.A., Matytsyna Yu.D. Vyyavlenie potentsial'nykh ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti v kommercheskoy organizatsii [Identification of Potential Threats of Economic Safety in a Commercial Organization], *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya* [Bulletin of State University of Management], 2023, no. 10, pp. 152–162.
3. Kiseleva I.A. Risk-menedzhment kak osnova obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Risk Management as the Foundation of Ensuring Economic Safety of an Enterprise], *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2018, no. 6 (29), pp. 172–176.
4. Nikolaeva A.V., Stolyarova T.V., Grigor'eva I.V. Obespechenie ekonomicheskoy bezopasnosti organizatsii za schet snizheniya riskov [Ensuring Economic Safety of an Enterprise by Means of Risk Reduction], *Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii* [Bulletin of the Russian University of Cooperation], 2021, no. 3 (45), pp. 43–50.
5. Chelnokov A.V. Vybor napravleniy upravlencheskikh resheniy dlya obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya na osnove sistemnogo analiza priznakov otkloneniya ego funktsionirovaniya ot normal'nogo sostoyaniya [The Choice of Directions of Managerial Decisions for Ensuring Economic Safety of an Enterprise Based on System Analysis of Signs Showing the Departure of its Functioning from Normal State], *Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2023, no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-napravleniy-upravlencheskikh-resheniy-dlya-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-na-osnove-sistemnogo> (accessed: 22.03.2025).
6. Shchapov A.N. Sistema pokazateley ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya i ikh porogovye znacheniya [The System of Indications of Economic Safety of an Enterprise and their Threshold Values], *Vestnik Moskovskogo finansovo-yuridicheskogo universiteta* [Herald of the Moscow University of Finances and Law], 2022, no. 1, pp. 134–143.
7. Safokhina E.A. Effektivnost' vnutrennego audita kak element obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti khozyaystvuyushchego sub'ekta [Effectiveness of Internal Audit as an Element of Ensuring Economic Safety of Economic Operator], *Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti* [Bulletin of Economic Safety], 2022, no. 1, pp. 301–306.
8. Galimova S.A., Skorokhodova L.A. Upravlenie riskami pri otsenke kontragenta predpriyatiya [Risk Management at Assessing a Counterpart's Enterprise], *Economics*, 2015, no. 4 (5), pp. 18–20.
9. Zolotarev A.V. Praktika primeneniya otsenki riskov ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiy [Practice of Using Risk Assessment of Economic Safety of an Enterprise], *Menedzhment sotsial'nykh i ekonomicheskikh sistem* [Management of Social and Economic Systems], 2018, no. 4 (12), pp. 5–10.
10. Dedyeva L.M. Konsaltingovye uslugi v sisteme obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti organizatsiy [Consulting Services in the System of Ensuring Economic Safety of Organizations], *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2024, no. 2 (61), pp. 615–620.

11. Kuchkovskaya N.A. Otsenka riska pri funktsionirovanii sistemy ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Risk Assessment in the Performance of the System of Economic Safety of an Enterprise], *ANI: ekonomika i upravlenie* [ASR: Economics and Management], 2019, no. 1 (26), pp. 185–188.
12. Malova T.A. Nalogovaya bezopasnost' kak sostavnaya chast' ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Tax Safety as a Component of Economic Safety of an Enterprise], *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2022, no. 7, pp. 76–80.
13. Veretin M.S. Povyshenie ekonomicheskoy bezopasnosti kommercheskikh bankov na osnove vnutrennego kontrolya operatsionnogo riska [Increase in Economic Safety of Commercial Banks Based on Internal Control of Operational Risk], *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov* [Bulletin of People's Friendship University]. Seriya: Ekonomika [Series: Economics], 2023, no. 1, pp. 107–119.
14. Gorina M.S. Otsenka riskov i ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [The Assessment of Risks and Threats of Economic Safety of an Enterprise], *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Arts and Sciences Research], 2024, no. 3 (53), pp. 113–119.
15. Korobeynikov D.A., Korobeynikova O.M., Dugina T.A., Shemet E.S. Metodika kompleksnogo analiza i otsenki urovnya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Methods of Complex Analysis and Assessment of the Level of Economic Safety of an Enterprise], *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of South Ural State University]. Seriya: Ekonomika i menedzhment [Series: Economics and Management], 2021, no. 3, pp. 73–85.
16. Kurepina N.L., Zerkal' E.A. Riski ekonomicheskoy bezopasnosti v investitsionnoy sfere [Risks of Economic Safety in Investment Sphere], *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2023, no. 3, pp. 21–27.
17. Tikhonov A.I. Obespechenie ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya za schet otsenki kadrovyykh riskov [Ensuring Economic Safety of an Enterprise by means of Assessment of HR Risks], *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2020, no. 1 (36), pp. 238–245.

Информация об авторах

Выжитович Александр Михайлович — кандидат экономических наук, доцент, Сибирский институт управления — филиал РАНХиГС; Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирск, Российская Федерация. E-mail: vam_70@mail.ru

Серяков Илья Александрович — студент, Сибирский институт управления — филиал РАНХиГС, Новосибирск, Российская Федерация. E-mail: ilaserasov@gmail.com

Слесарева Екатерина Сергеевна — студент, Сибирский институт управления — филиал РАНХиГС, Новосибирск, Российская Федерация. E-mail: e.s.slesareva@yandex.ru

Information about the authors

Alexander M. Vyzhovich — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Siberian Institute of Management — branch of RANEPA; Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of Russian Academy of Sciences, Novosibirsk, Russian Federation. E-mail: vam_70@mail.ru

Ilya A. Seryakov — Student, Siberian Institute of Management — branch of RANEPA, Novosibirsk, Russian Federation. E-mail: ilaserasov@gmail.com

Ekaterina S. Slesareva — Student, Siberian Institute of Management — branch of RANEPA, Novosibirsk, Russian Federation. E-mail: e.s.slesareva@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 19.04.2025; одобрена после рецензирования 03.06.2025; принята к публикации 10.06.2025.
The article was submitted 19.04.2025; approved after reviewing 03.06.2025; accepted for publication 10.06.2025.