

УДК 330.322

DOI: 10.52531/1682-1696-2023-23-2-149-153

Научная статья

## КОРПОРАТИВНАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА: НОВЫЕ РИСКИ, ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ (на примере ПАО «КуйбышевАзот»)

Н.М. Ланцова, Е.В. Шуринова  
ФГБОУ ВО Национальный  
исследовательский университет  
«МЭИ»

На современном этапе развития экономики существенно повышается роль и значимость финансовых ресурсов в технологическом развитии и обновлении предприятия, что в свою очередь влечет поиск новых инструментов и технологий для стимулирования внедрения новых инновационных проектов. Именно их потенциал и полноценное, эффективное использование позволяют компании оптимизировать издержки, создают предпосылки перехода к ускоренному принятию новых корпоративных решений в части управления финансовыми ресурсами и рисками, в том числе с применением новейших информационных продуктов и технологий.

**Ключевые слова:** *финансовые ресурсы, инновации, финансовое планирование, система управления финансовыми рисками и ресурсами*

### ВВЕДЕНИЕ

Авторы настоящей статьи придерживаются сложившегося мнения о том, что финансовая политика – одна из наиболее важных составляющих деятельности компании, направленная на эффективное построение системы управления финансами, где каждый отдельный элемент финансового управления представляет собой набор особых правил и инструкций, где указано, как следует управлять отдельными процедурами [2]. В современных условиях беспрецедентных финансовых и экономических санкций, введенных против России западными странами, проведение выверенной, обоснованной финансовой политики приобретает особое значение для российских компаний и фирм. В рамках выработки рекомендаций по совершенствованию корпоративной финансовой политики для рос-

*Original article*

## CORPORATE FINANCIAL POLICY: NEW RISKS, OPPORTUNITIES AND PROSPECTS (on the example of PJSC KuibyshevAzot)

N.M. LANTSOVA, E.V. SUURINOVA  
DEPARTMENT OF ECONOMICS IN ENERGY  
AND INDUSTRY VO «NIU "MEI"»

At the present stage of economic development the role and importance of financial resources increases significantly in progress and modernization of enterprises. It leads to search for new financial instruments and technologies to stimulate the introduction of new innovation projects for implementation of financial policy. It is their potential and effective use allows the company to optimize costs, create prerequisites for the transition to accelerated adoption new corporate solutions in terms of managing financial resources and risks, including using the latest information products and technologies.

**KEYWORDS:** *financial resources, innovation, financial planning, financial risk management*

сийских предприятий нами проведен анализ финансового состояния компании ПАО «КуйбышевАзот» за 2019–2021 гг. Вот отдельные его итоги.

1. Стоимость имущества ПАО «КуйбышевАзот» за данный период увеличилась на 14 996 571 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 25,94%, при этом прирост за 2019 г. – 6,20%, за 2020 г. – 7,38%.

2. Удельный вес внеоборотных активов составлял: на 31.12.2018 – 66,77%, на 31.12.2019 – 70,30%, на 31.12.2020 – 67,49%. В течение рассматриваемого периода этот показатель увеличился на 1,52 процентных пунктов. Имущество компании – в основном внеоборотные активы.

3. Стоимость основных средств ПАО «КуйбышевАзот» за эти годы увеличилась на 5 626 542 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 23,72%, при этом прирост за 2018 г. составил 4,46%, 2019 г. – 6,90%, за 2020 г. – 10,79%.

Отметим, что данная компания платежеспособна и риск банкротства ей не угрожает. Однако снижение

некоторых финансовых показателей является негативным фактором, требующим адекватной реакции. Речь идет о возможном внедрении в компании автоматизированной системы управления финансовыми рисками (АСУФР), что позволит обеспечить реализацию единой методологии управления финансовыми рисками. Рассмотрим основные аспекты функционирования системы АСУФР на предприятии.

#### СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Как показал анализ финансового состояния ПАО «КуйбышевАзот», на данный момент в компании нет кризисной ситуации. Правда снижение некоторых показателей свидетельствует о том, что деятельность компании подвержена влиянию ряда финансовых рисков. Целесообразно подготовить новую политику управления финансовыми рисками в рамках антикризисного управления. Для эффективного управления финансовыми рисками своевременно предлагается новый проект. В его рамках отдел оценки финансовой операции будет состоять из 5 специалистов, функция которого будет зависеть от вида риска, которому подвержена деятельность компании. В отделе будут работать специалисты по работе с рисками: валютными, инфляционными, процентными, кредитными, рисками ликвидности.

Деятельность специалиста по работе с валютными рисками будет заключаться в координации действий соответствующих подразделений, отвечающих за политику привлечения кредитных ресурсов, финансовых вложений, сроков и объемов конвертации валют, с одной стороны, и с другой – за коммерческое и сбытовое направления, от которых зависят сроки расчетов и условия контрактов, объемы отгрузки и порядок оплаты продукции и т.п.

В компетенции специалиста по работе с инфляционными рисками будет входить подготовка мер по повышению эффективности производства, в частности, сокращение потребления ресурсов, ускорение оборачиваемости активов, управление дебиторской задолженностью. Функция специалиста по работе с процентными рисками будет заключаться в постоянном мониторинге макроэкономических показателей и ситуации на финансовом рынке с целью прогнозирования изменения процентных ставок и другие меры. Специалист по работе с рисками ликвидности будет заниматься анализом денежных потоков. И наконец, деятельность специалиста по работе с кредитными рисками будет заключаться в разработке мероприятий по поддержанию системы долгосрочных связей с покупателями с соответствующей кредитной историей, постоянном мониторинге кредитоспособности контрагентов.

Проект будет направлен на выявление рисков еще до их наступления, обеспечивая эффективное функционирование предприятия на рынке, а также на

применение услуг риск-консалтинга. В современных условиях привлечение услуг специалистов консультационных компаний становится все более популярным. Обусловлено это целым рядом причин, но главной является необходимость быстро реагировать на изменения во внешней среде, при этом адаптация сотрудников к ним занимает больше времени и средств, чем обращение в консалтинговую компанию.

Наиболее значимым является разработка и внедрение АСУФР. Эта система призвана помочь специалистам автоматизировать все процессы управления рисками, а так же дает возможность более точно моделировать ситуации, качественно оценивать опасности, моделировать их воздействие, а также выполнять анализ риска с большей точностью. Так обеспечивается более эффективное управление риском.

Данный проект особо актуален в период автоматизации различных бизнес-процессов на предприятии. Автоматизированная система поднимет процесс управления рисками на более качественный уровень. К тому же в дополнение к процессу автоматизации предлагается создать на предприятии кружки качества, способные регулировать процесс управления финансовыми рисками, в частности, обеспечивать передачу наиболее качественной и достоверной информации от одного этапа к другому, контролировать работу специалистов по управлению финансовыми рисками и работу АСУФР.

Внедрение автоматизированной системы управления рисками в компании позволяет обеспечить: а) реализацию единой методологии управления рисками в рамках всей компании; б) каталогизацию рисков; в) прозрачность управления рисками; г) мониторинг исполнения контрольных процедур; д) контроль результатов и получение информации для анализа уже свершившихся рисков. В качестве вариантов решения проблемы управления финансовыми рисками на ПАО «КуйбышевАзот» были предложены три составляющих проекта обновленной финансовой политики.

Анализ ПАО «КуйбышевАзот» показал, что деятельность предприятия подвержена воздействию различных финансовых рисков: процентный, кредитный, инвестиционный и другие. Деятельность компании в сфере управления рисками связано с тем, что «КуйбышевАзот» ведет активную внешнеторговую деятельность, экспортирует свою продукцию в страны Азии, Америки и Европы, а также является импортёром, закупающим за рубежом оборудование, запасные части, катализаторы и др. Свыше 60% выручки от реализации компании поступает в иностранной валюте, преимущественно в долларах США, в то время как 99% затрат выражены в рублях [3].

Сопоставимой степенью влияния с валютным обладает и инфляционный риск. Ему подвержена только та часть затрат, которая формируется из ресурсов, не

зависящих от цен за рубежом, таких как энергоносители, затраты на оплату труда и т.п. 38% всех продаж предприятия происходит на внутреннем рынке, и цены на готовую продукцию также повышаются под воздействием инфляции.

Процентный вид риска также может оказать негативное влияние на деятельность компании с точки зрения роста стоимости заемных ресурсов.

Кредитный риск связан с возможностью отрицательного изменения стоимости активов в результате неспособности контрагентов исполнять свои обязательства, с риском дефолта внедрение автоматизированной системы управления финансовыми рисками и внутреннего контроля в компании позволяет обеспечить ряд конкурентных преимуществ.

Среди наиболее важных: а) реализация единой методологии управления рисками; б) капитализация рисков; в) детализация внутреннего аудита; г) обеспечение управлением минимизации бизнес-процессов; д) контроль результата и получение информации для финансового сопровождения ресурсов. Важным аспектом внедрения является каталогизация рисков. Использование средств автоматизации позволяет сформировать целостное представление не только о текущем состоянии системы управления рисками, но и получить данные за прошлые периоды. К тому же система позволяет обеспечить облегчение управления изменениями бизнес-процессов. Поскольку все данные в системе персонифицированы (данные в систему вносятся непосредственно владельцами контрольных процедур), то в случае, если регламенты не соответствуют действительности, система позволяет оперативно получить обратную связь от сотрудников, ответственных за протоколирование исполнения ошибочных контролей.

АСУФР позволит осуществлять контроль результатов и получение информации для анализа уже свершившихся рисков. Оценка рисков с учетом применения контрольных процедур является экспертной. Назначение АСУФР заключается в информационной и инструментальной поддержке процессов анализа и управления рисками. Основной задачей АСУФР является автоматизация процессов накопления, обработки, хранения и передачи информации, связанной с идентификацией, оценкой, мониторингом, формированием отчетности и контролем рисков.

Исходя из типовых этапов управления рисками [1], разработана и представлена функциональная схема АСУФР, в которой выделено три модуля. Первый модуль – сбор данных – представляет собой процесс ввода различной информации о риске непосредственно риск-менеджером предприятия. Тем самым в конечном итоге в АСУФР выстроится полноценная база данных рисков. Первый модуль к тому же можно разбить на несколько этапов, включающих в себя идентификацию риска, оценку риска, разработку ме-

роприятий по реагированию на риск, сбор данных о фактических потерях, обновление базы данных. Все эти этапы взаимосвязаны и составляют собой один процесс. Второй модуль – аналитика. Эта функция позволяет программе анализировать имеющуюся информацию, тем самым быстро и грамотно реагировать на внешний запрос. Третий модуль – контроль исполнения мероприятий. После этапа определения действий, направленных на выявление и устранение причин и последствий рисков событий, необходимо, чтобы система контролировала их исполнение в заданные сроки посредством напоминаний, уведомлений.

На первом этапе требуется сделать описание механизма управления рисками. Данный механизм может быть разработан как с нуля, так и опираясь на уже существующую на предприятии методику управления рисками.

На втором этапе необходимо продумать способы взаимодействия контактных лиц с автоматизированной системой управления рисками. Требуется составить пользовательские инструкции, в которых будут прописаны все функции контактных лиц. Третий этап предполагает выбор метода обучения персонала работе с системой. Здесь выбор метода остается за руководством, но наиболее эффективным будет презентация АСУР непосредственно контактным лицам, в ходе которой необходимо уделить внимание практическим аспектам. Далее непосредственно сама разработка АСУР. На данном этапе возможно привлечение специалистов по разработке программного обеспечения в том случае, если на предприятии нет более компетентных специалистов. Соответственно, заключающими этапами будут установка и запуск АСУФР, а также проведение обучающего практикума для персонала и создание кружков качества. Разработка и внедрение АСУФР позволит создать эффективную систему управления финансовыми рисками. Данное направление является приоритетным в системе рутинно-профилактического антикризисного управления.

Следует особо подчеркнуть, что на данном этапе и в перспективе компании и предприятия должны постоянно изыскивать новые возможности и инструменты поиска путей оптимизации своих финансовых ресурсов, решая продуманно задачи собственной финансовой политики, при этом, опираясь не только на текущую ситуацию, но следуя на опережение в ряде аспектов, сочетая в единстве коммерческие цели, интересы бизнеса и предпринимателей, а также социальную значимость проекта.

В рамках повышения эффективности финансовой политики компании важную роль имеет вопрос оптимизации управления финансовыми рисками с целью минимизации потерь. В группу финансово обусловленных рисков попадают риски, связанные: 1) с проблемами обеспечения финансированием пред-

приятый энергетики; 2) инвестиционные риски; 3) с закупкой валютного оборудования (машин, технических средств, аппаратов, приборов и др.) для отрасли энергетики; 4) кредиторско-дебиторские риски, возникающие ввиду наличия проблем с кредиторской и дебиторской задолженностью предприятий. Предприятиям энергетики свойственно присутствие специфических рисков, источником которых является внутренняя производственно-хозяйственная деятельность её хозяйствующих субъектов: корпораций, компаний, комбинатов, крупных фирм и отдельных специализированных предприятий.

По признаку устойчивого функционирования предприятий энергетики внутренние риски в энергетике можно подразделить на две группы: нефинансовые и финансово обусловленные. Первая группа включает в основном производственные и технические риски. В основе производственного риска заключена степень развитости и совершенства производственных и других хозяйственных отношений в деятельности предприятий энергетики. Технический риск непосредственно обусловлен степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярная профилактика оборудования, обеспечение мер технологической безопасности его эксплуатации и др.). Финансовые риски обусловлены вероятностью потерь денежных ресурсов. Их два вида: а) связанные с покупательной способностью денег (инфляционные, дефляционные, валютные риски); б) с вложением капитала (инвестиционные риски). Обоснованные и адекватные решения в отношении страхования коммерческих рисков можно предпринять в соответствии с ожидаемым характером и типом убытка (одна из классификаций приведена таблице 1).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наиболее актуальным для многих предприятий отрасли выступает кредитный риск, то есть неиспол-

нение контрагентами обязательств по оплате товаров, работ, услуг в установленные договором сроки или в неполном объеме. К кредитному риску также относят денежные средства на текущих счетах в банках. Однако, как правило, крупные предприятия открывают счета в банках с высоким уровнем кредитного рейтинга, поэтому данный риск невелик.

Ключевыми элементами эффективного управления кредитным риском являются:

- реализация продукции (работ, услуг) только клиентам с положительной кредитной историей;
- внутренний контроль, а именно ежедневный мониторинг продаж и состояния дебиторской задолженности;

- претензионно-исковая работа;
- реструктуризация задолженности и другие методы.

Хорошо зарекомендовали себя такие технологии управления, снижающие вероятность наступления риска, как:

- отказ от чрезмерно рискованной деятельности (например, отказ от высокорисковых финансовых операций; отказ от сотрудничества с сомнительными и ненадежными контрагентами и другие меры отказа от риска);
- хеджирование риска (система мер с целью исключения или ограничения риска финансовых операций с использованием биржевых и внебиржевых производных финансовых инструментов, таких как фьючерсы, форварды, опционы, свопы) [4];
- диверсификация (распределение ресурсов – финансовых активов, инвестиций – между различными объектами вложения капитала);
- лимитирование (установление лимитов на верхние и нижние границы финансово-экономических показателей);
- формирование резервов и запасов (самострахование).

Технологии управления финансовыми рисками варьируют в зависимости от размера компании, спец-

ТАБЛИЦА 1.

Градации управленческих решений в соответствии с типом убытка при страховании финансовых рисков

Показатели убытков	Типы убытков			
	Тривиальные	Малые	Средние	Большие
Частота возникновения	Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая
Размер убытка	Очень небольшой	Небольшой	Средний	Большой
Предсказуемость	Очень высокая	Разумная в течение года	Разумная в течение 5 лет	Минимальная
Показатели риска	Небольшие	Средние	Средние и предельные	Предельные
Последствия для предприятия	Крайне незначительные	Незначительные	Критические	Катастрофические
Управленческие решения руководства предприятия	Не предпринимать никаких действий	Самострахование и снижение риска	Снижение риска, частичное страхование	Страхование и финансовые гарантии

ифики ее деятельности, отраслевой принадлежности, особенностей проявления тех или иных рисков.

При выборе технологии управления риском важно следовать принципу: минимизация затрат на ее реализацию. Кроме того, выбранные методы и инструменты управления рисками должны регулярно пересматриваться и корректироваться, так как могут возникать дополнительные факторы, новые виды рисков.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **БРУСОВ П.Н., ФИЛАТОВА Т.В.** Финансовый менеджмент. Долгосрочная финансовая политика. инвестиции (для бакалавров): Учебное пособие. М.: КноРус, 2018. 288 с.
2. **КОГДЕНКО В.Г.** Корпоративная финансовая политика. Монография. М.: Юнити, 2019. 160 с.
3. **ТЕСЛЯ П.Н., ПЛОТНИКОВА И.В.** Денежно-кредитная и финансовая политика государства: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2018. 352 с.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. II (в редакции ФЗ от 18.03.2023 № 64-ФЗ), Ст. 3.01, п. 5.

#### REFERENCES

1. **BRUSOV P.N., FILATOVA T.V.** Financial management. Long-term financial policy. investments (for bachelors): Textbook. Moscow: KnoRus, 2018:288. (In Russian).
2. **KOGDENKO V.G.** Corporate financial policy. Monograph. Moscow: Unity, 2019:160. (In Russian).
3. **TESLYA P.N., PLOTNIKOVA I.V.** Monetary and financial policy of the state: Textbook. Moscow: Infra-M, 2018:352. (In Russian).
4. Tax Code of the Russian Federation. Part Two (as amended by Federal Law N 64-FZ dated 03/18/2023), Article 3.01, item 5. (In Russian).

---

#### Ланцова Наталия Михайловна,

к.э.н., доцент кафедры Экономики в энергетике и промышленности, ФГБОУ ВО Национальный исследовательский университет «МЭИ»

☎ тел.: +7 (916) 705-74-56, e-mail: av33970@akado.ru

#### Шуринова Елена Викторовна,

к.э.н., доцент кафедры Экономики в энергетике и промышленности, ФГБОУ ВО Национальный исследовательский университет «МЭИ»

☎ 111250 г. Москва, Красноказарменная ул., д. 14,  
111250 Moscow, Krasnokazarmennaya st., 14,  
тел.: + 7 (903) 719-63-09, e-mail: eshurinova@gmail.com