

Сидорин А. А., Дударева А. Б., Кравченко Т. С.

РАЗРАБОТКА КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПОТЕРИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ПОДДЕРЖАНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ЛИКВИДНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сидорин Александр Александрович

кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учёта и финансов
Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина (г. Орел, Россия)
sidorin_a_a@mail.ru
SPIN 5071-3042

Alexander A. Sidorin

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting and Finance Department
Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin (Orel, Russia)
sidorin_a_a@mail.ru
SPIN 5071-3042

Дударева Анжелика Борисовна

кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учёта и финансов
Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина (г. Орел, Россия)
dudareffa@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-7965-7790>
SPIN 6884-7359

Angelika B. Dudareva

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associate Professor of Accounting and Finance Department
Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin (Orel, Russia)
dudareffa@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-7965-7790>
SPIN 6884-7359

Кравченко Татьяна Святославовна

кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учёта и финансов
Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина (г. Орел, Россия)
t-rybalko@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4772-2767>
SPIN 5362-9916

Tatiana S. Kravchenko

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associate Professor of Accounting and Finance Department
Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin (Orel, Russia)
t-rybalko@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4772-2767>
SPIN 5362-9916

В нестабильной рыночной среде приоритетом финансового менеджмента становится поддержание платёжеспособности компании и обеспечение необходимого уровня ликвидности. Традиционные методы анализа, основанные на ретроспективных данных и изолированном рассмотрении показателей, зачастую не позволяют осуществлять проактивное управление рисками. Целью данного исследования является разработка комплексной консолидированной финансовой модели, интегрирующей инструменты прогнозирования, стресс-тестирования и сценарного анализа для эффективного управления риском потери платёжеспособности и оптимизации ликвидности. В статье предлагается архитектура модели, включающая модули оперативного и стратегического планирования, а также систему раннего предупреждения. Научная новизна заключается не в создании принципиально новых методов анализа, а в синергетическом синтезе в рамках единой динамической архитектуры. Традиционно используемые изолированно, методы оперативного бюджетирования, финансового коэффициентного

In unstable market environment, the priority of financial management is to maintain the company's solvency and ensure the necessary level of liquidity. Traditional methods of analysis based on retrospective data and isolated consideration of indicators often do not allow proactive risk management. The purpose of the study is to develop complex consolidated financial model that integrates forecasting, stress testing, and scenario analysis tools to manage the risk of loss of solvency effectively and optimize liquidity. The article proposes the architecture of the model, which includes operational and strategic planning modules, as well as early warning system. The scientific novelty is not in the creation of fundamentally new methods of analysis, but in synergetic synthesis within the framework of a single dynamic architecture. Traditionally used in isolation, the methods of operational budgeting, financial coefficient analysis and probabilistic modeling are combined here into an integrated

анализа и вероятностного моделирования объединяются здесь в целостный контур управления, где они взаимно обогащают и корректируют друг друга. Это позволяет перейти от точечной диагностики к системному прогнозированию финансового состояния компании.

Ключевые слова: финансовая модель, платёжеспособность, ликвидность, управление рисками, бюджет денежных средств, коэффициентный анализ, стресс-тестирование, финансовое планирование

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Для цитирования: Сидорин А. А., Дударева А. Б., Кравченко Т. С. Разработка консолидированной финансовой модели, направленной на управление рисками потери платёжеспособности и поддержание оптимального уровня ликвидности предприятия // Форпост науки. 2025. Том 19, № 4. С. 124-140. <https://doi.org/10.22394/sp254.11>. EDN AVTEEZ.

management contour, where they mutually enrich and correct each other. This allows switching from point-to-point diagnostics to system forecasting of the company's financial condition.

Keywords: financial model, solvency, liquidity, risk management, cash budget, coefficient analysis, stress testing, financial planning

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

For citation: Sidoren A. A., Dudareva A. B., Kravchenko T. S. Development of Consolidated Financial Model Aimed at Risks Management of Loss of Solvency and Maintaining Optimal Level of Enterprise Liquidity. *Science Outpost*, 2025, vol. 19, no. 4, pp. 124-140. Available from: <https://elibrary.ru/AVTEEZ>. <https://doi.org/10.22394/sp254.11>.

Введение

Актуальность проблемы. Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью неопределённости, вызванной геополитическими tensions, колебаниями сырьевых рынков, изменениями в монетарной политике и циклическими кризисами. В этих условиях даже прибыльные компании могут столкнуться с кризисом ликвидности и потерей платёжеспособности, что ведёт к существенным финансовым потерям, падению рыночной стоимости и в крайних случаях к банкротству. Недостаточность классических подходов, фокусирующихся на ретроспективном анализе отчётности, обуславливает необходимость в разработке более совершенных, интегрированных инструментов финансового управления. Вопросы анализа ликвидности и платёжеспособности широко освещены в трудах как зарубежных (Ю. Бригхем, Л. Гапаенси, Т. Котлер), так и отечественных учёных (В. В. Ковалев, А. Д. Шеремет, Г. В. Савицкая). Однако большинство работ сосредоточено на отдельных аспектах: коэффициентном анализе, управлении оборотным капиталом или бюджетировании. Комплексных исследований, посвящённых созданию целостных консолидированных моделей, объединяющих все эти элементы в систему проактивного управления рисками, явно недостаточно.

Цель исследования заключается в разработке консолидированной финансовой модели для комплексного управления риском потери платёжеспособности и поддержания оптимального уровня ликвидности. Задачи: 1) проанализировать существующие методики оценки ликвидности и платёжеспособности; 2) определить ключевые драйверы и риски, влияющие на финансовое состояние компании; 3) разработать архитектуру консолидированной финансовой модели, включающую модули оперативного контроля, стратегического планирования и мониторинга; 4) предложить алгоритм интеграции в модель методов сценарного и стресс-анализа.

Результаты

Разработка и внедрение комплексной оптимизационной модели управления платёжеспособностью актуальна в связи со смещением парадигмы от реактивного латания «дыр» к проактивному и стратегическому управлению финансами компании. Такой переход требует существенных инвестиций, включающих модернизацию ИТ-инфраструктуры, реинжиниринг бизнес-процессов и развитие компетенций сотрудников. Однако совокупный положительный эффект многократно окупает первоначальные вложения, выражаясь

в снижении риска банкротства, оптимизации финансовых издержек, повышении адаптивности и общей устойчивости бизнеса, а также в укреплении репутации и доверия со стороны инвесторов и контрагентов. В современной конкурентной среде такой подход становится не просто преимуществом, а стратегической необходимостью для долгосрочного выживания и развития.

Данная модель реализуется через многоуровневую систему управления, состоящую из четырёх взаимосвязанных модулей, каждый из которых отвечает за свой временной горизонт и круг задач (рис. 1).



Рисунок 1 – Финансовая модель управления рисками потери платёжеспособности и поддержания оптимального уровня ликвидности предприятия

1. Оперативный модуль сосредоточен на ежедневном мониторинге и управлении денежными потоками, обеспечении выполнения текущих платёжных обязательств;
2. Тактический модуль решает среднесрочные задачи, такие как бюджетирование, управление оборотным капиталом и оптимизация финансовых ресурсов;
3. Стратегический модуль определяет долгосрочные ориентиры, устанавливая целевые показатели платёжеспособности, управляя структурой капитала и aligning финансовую стратегию с общими целями развития компании;
4. Модуль риск-менеджмента, необходимый для оценки устойчивости компании к негативным событиям, результаты сценарного анализа используются для установления лимитов и нормативов в оперативном модуле [16].

По своей сути консолидированная финансовая модель представляет собой формализованную, многофакторную систему, которая выходит за рамки простой диагностики и выполняет прогнозно-аналитическую функцию. Её фундаментальная идея заключается в том, что платёжеспособность – это не статическое состояние, определяемое формальным превышением активов над пассивами, а сложное динамическое равновесие между несколькими ключевыми факторами:

- денежными потоками от всех видов деятельности (операционной, инвестиционной, финансовой);
- структурой, ликвидностью и стоимостью активов и обязательств;
- балансом между принимаемыми рисками и ожидаемой доходностью.

Конечная цель модели – используя математический аппарат и сценарное моделирование, найти именно ту точку оптимального равновесия, в которой, с одной стороны, минимизируется вероятность дефолта (потери платёжеспособности), а с другой – максимизируется стоимость компании или иная стратегическая целевая функция, что и обеспечивает подлинную финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе.

Остановимся более подробно на каждом из представленных этапов.

Автоматизация контроля кассовых разрывов представляет собой настройку программного обеспечения для прогнозирования нехватки денежных средств. На практике это подразумевает интеграцию с банковскими системами, настройку правил для автоматического выявления рисков и оповещение ответственных сотрудников. Пример внедрения системы автоматизированного контроля за кассовыми разрывами схематично изображён на рисунке 2.

Для эффективного управления денежными потоками казначейство использует два ключевых инструмента – платёжный календарь и реестр платежей. Они позволяют осуществлять оперативное планирование, избегать кассовых разрывов и обеспечивать соблюдение финансовой дисциплины. В частности, платёжный календарь предназначен для стратегического планирования, он детализирует график предстоящих поступлений и платежей с указанием конкретных сроков [13].

Основные задачи платёжного календаря: 1) прогнозирование ликвидности (оценка достаточности денежных средств для своевременного выполнения всех финансовых обязательств); 2) предотвращение кассовых разрывов (заблаговременное выявление периодов с дефицитом средств для принятия мер, таких как привлечение финансирования или корректировка графика платежей); 3) контроль исполнения бюджета (сопоставление фактических расходов с плановыми показателями); 4) оптимизация платежей (рациональное распределение выплат с учётом их приоритетности и сроков).

Реестр платежей – это, в отличие от календаря, операционный инструмент для практического исполнения платежей. Он представляет собой утверждённый список поручений к оплате на определённую дату. Крупные банки поддерживают функцию пакетной отправки платежей через реестр, что значительно ускоряет обработку большого числа операций [2].

Ключевые задачи реестра платежей: 1) реализация платёжного календаря (систематизация и выполнение запланированных в календаре выплат); 2) массовая обработка пла-

тежей (автоматизация и ускорение проведения однотипных платёжных операций); 3) контроль и согласование (централизованное утверждение платежей в рамках установленных лимитов и регламентов); 4) формирование единого документа (создание консолидированного пакета платёжных поручений для удобства взаимодействия с банком и внутреннего учёта).

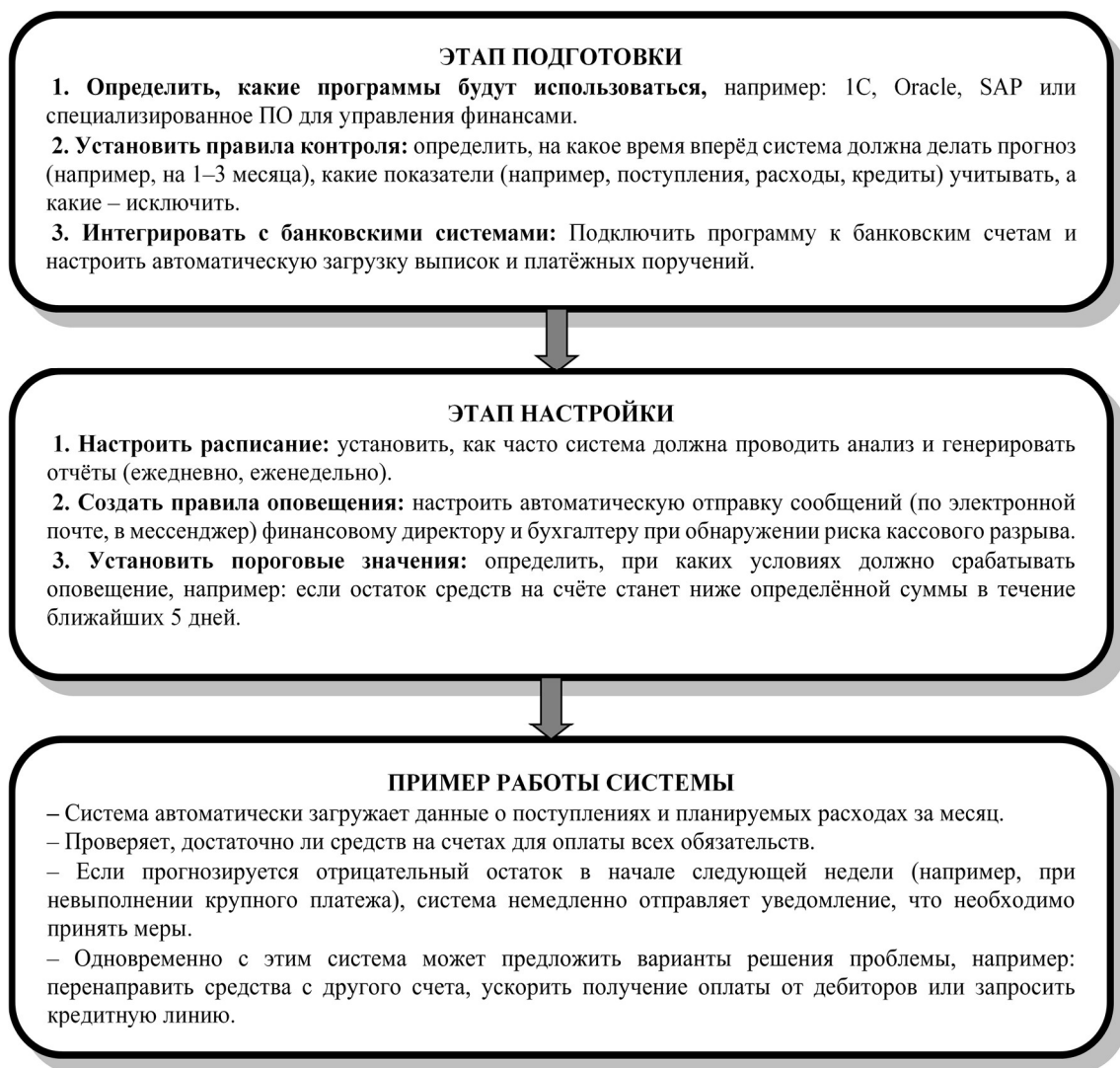


Рисунок 2 – Пример внедрения системы автоматизированного контроля за кассовыми разрывами

Существует несколько основных критериев, с помощью которых платёжный календарь отличается от реестра платежей (табл. 1). Эффективное управление финансами требует совместного использования обоих инструментов.

Это целесообразно как минимум по двум причинам: во-первых, платёжный календарь помогает планировать и видеть общую картину, а также служит основой для формирования реестров; во-вторых, реестр платежей – это конечный шаг, который преобразует запланированные операции в конкретные платёжные поручения [15].

Ликвидные резервы – это высоколиквидные активы, которые организация может быстро и с минимальными потерями конвертировать в денежные средства для выполнения своих текущих финансовых обязательств.

Таблица 1 – Отличия платёжного календаря от реестра платежей

Критерий	Платёжный календарь	Реестр платежей
Функция	Планирование и прогнозирование денежных потоков на длительный период	Оперативное исполнение платежей на конкретную дату
Периодичность	Ежедневно, еженедельно или ежемесячно обновляется, охватывает будущие периоды	Формируется ежедневно или в зависимости от графика оплаты
Содержание	Включает все планируемые поступления и списания (прогнозные и фактические данные)	Содержит список конкретных, готовых к оплате заявок
Цель	Предотвращение кассовых разрывов и контроль ликвидности	Упорядочение и автоматизация процесса платежей
Формат	Таблица, чаще всего в Excel, специализированной программе или «1С»	Таблица или файл для загрузки в банк-клиент

Цели формирования ликвидных резервов следующие: во-первых, обеспечение платёжеспособности (гарантировать возможность своевременно выполнять текущие обязательства); во-вторых, (управление рисками покрывать непредвиденные оттоки денежных средств без срочной продажи основных активов); в-третьих, выполнение нормативов (для банков это обязательное требование регулятора); в-четвёртых, поддержание устойчивости – укреплять финансовую репутацию и доверие клиентов и инвесторов; в-пятых, использование возможностей (иметь свободные средства для быстрого реагирования на выгодные ситуации) [3].

При выборе финансовых инструментов для размещения резервов следует руководствоваться принципами надёжности, ликвидности и диверсификации (табл. 2).

Таблица 2 – Достоинства и недостатки различных инструментов для размещения ликвидных резервов

Инструмент	Плюсы	Минусы	Рекомендуемая доля
Остаток на расчётных счетах	Максимальная ликвидность	Нулевая или отрицательная доходность (с учётом инфляции)	10–20 % для текущих операций
Банковские депозиты («до востребования» или краткосрочные)	Выше доходность, чем на счёте, высокая ликвидность (особенно «до востребования»)	Доходность может не покрывать инфляцию	40–60 % (основной инструмент)
Краткосрочные государственные облигации (ОФЗ)	Высокая надёжность, доходность чуть выше депозитов, низкая волатильность	Нужен брокерский счёт, вывод средств занимает 1–2 дня	20–30 %
ОФЗ с индексацией к инфляции	Защита от инфляции	Сложнее для понимания	5–15 %
Валютные счета/депозиты (USD, EUR)	Диверсификация валютных рисков	Валютный риск (может быть как плюсом, так и минусом)	5–10 %
Драгоценные металлы (обезличенные металлические счета)	Защита от кризисов и инфляции	Низкая ликвидность, возможны комиссии	0–5 % (как «подушка безопасности»)

Можно выделить несколько ключевых принципов управления ликвидными резервами:

1. Принцип диверсификации – не следует хранить все резервы в одном банке или в одном инструменте, необходимо разделить средства между несколькими банками (с учётом системы страхования вкладов) и разными типами активов;

2. Принцип достаточности – резерв не должен быть слишком маленьким (риск не покрыть расходы) или слишком большим (средства «простаивают» и теряют стоимость из-за инфляции);

3. Принцип регулярного пересмотра – раз в полгода-год следует пересматривать размер резерва в зависимости от изменения финансового положения, уровня доходов и расходов;

4. Отделение от инвестиций – целесообразно чётко разделять деньги «на чёрный день» и деньги для долгосрочных инвестиций. Резерв – не для риска [1].

Создание ликвидных резервов – это не инвестиция с целью обогащения, а страховка для сохранения финансовой стабильности и спокойствия. Это базовый, необходимый элемент грамотного финансового планирования для любого субъекта экономики. Рассматривая управление запасами в общей системе управления оборотными активами, необходимо сконцентрировать внимание на ключевых элементах современного и эффективного этого управления [8].

1. ABC- и XYZ-анализ – комбинированный подход для сегментации запасов. Это не два отдельных метода, а мощный инструмент для двойной классификации, который позволяет принимать более взвешенные решения. Комбинированный ABC- и XYZ-анализ совмещает оба анализа, мы получаем 9 групп товаров, для каждой из которых применяется своя стратегия (табл. 3). В итоге этот анализ помогает ответить на вопрос: «Каким товарам и сколько внимания уделять?».

Таблица 3 – Элементы комбинированного ABC- и XYZ-анализа

Спрос Значимость	X (Стабильный спрос)	Y (Колеблющийся спрос)	Z (Непредсказуемый спрос)
A (Высокая значимость)	AX: Фокус на эффективности. Минимальные запасы, ЛТ, частые поставки. Высокая надёжность поставщиков.	AY: Фокус на прогнозировании. Требуется точный прогноз с учётом сезонности. Страховые запасы средние.	AZ: Фокус на доступности. Высокие страховые запасы, поиск альтернативных поставщиков. Рассмотреть возможность замещения товара.
B (Средняя значимость)	BX: Стабильное управление. Использование EOQ (формула оптимального заказа). Низкие страховые запасы.	BY: Гибкое управление. Более высокие страховые запасы, периодический контроль.	BZ: Упрощённое управление. Использование методов пополнения «до максимума», высокие страховые запасы.
C (Низкая значимость)	CX: Автоматизация. Простые правила заказа (раз в квартал), минимальные запасы.	CY: Упрощённое управление. Заказ крупными партиями редко.	CZ: Минимизация вложений. «Заказ под клиента» (make-to-order), отсутствие запасов в наличии.

2. Оптимизация уровня запасов – поиск «золотой середины». Цель заключается в поиске баланса между затратами на хранение и риском дефицита (рис. 3). Такая оптимизация позволяет ответить на вопрос: «Сколько и когда заказывать?».

3. Система «Точно в срок» (Just-in-Time / JIT), философия которой направлена на полное устранение любых потерь, включая излишки запасов.

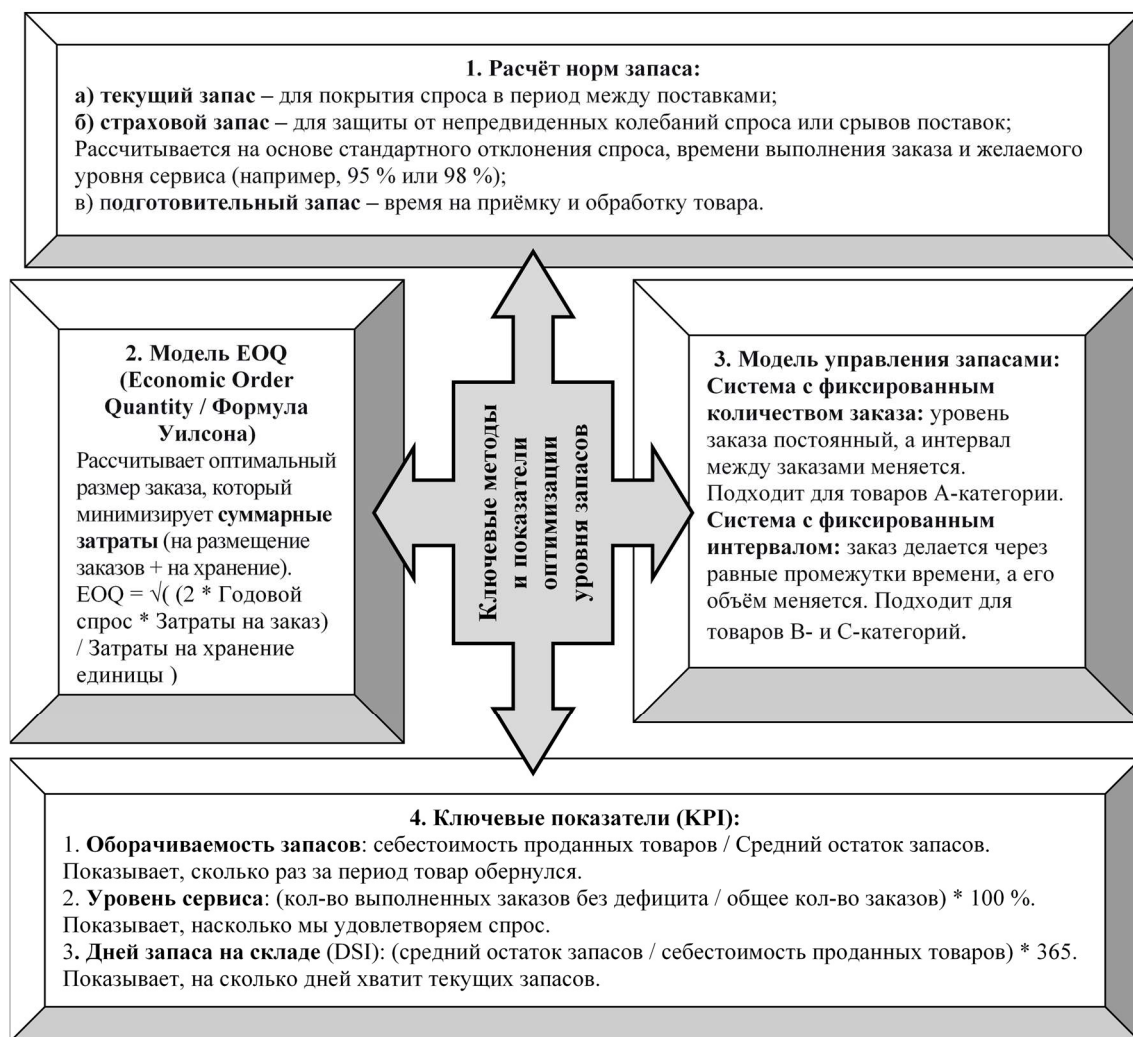


Рисунок 3 – Ключевые методы и показатели оптимизации уровня запасов

Таким образом, эффективное управление запасами – это не выбор одного метода, а создание гибкой, многоуровневой системы, где каждый инструмент применяется там, где он принесёт максимальную отдачу [4].

Далее необходимо рассмотреть ключевые элементы управления дебиторской задолженностью для того, чтобы понять, как они работают вместе для повышения финансовой эффективности компании (табл. 4).

Управление кредиторской задолженностью включает в себя два основных и взаимосвязанных аспекта, которые напрямую влияют на финансовую устойчивость и эффективность работы компании. Разберём каждый из этих элементов подробно и посмотрим, как они работают в связке.

1. Управление кредиторской задолженностью и оптимизация отношений с поставщиками – это стратегический подход, направленный не просто на отсрочку платежа, а на построение взаимовыгодного партнёрства.

Среди ключевых целей можно выделить следующие:

- 1) снижение стоимости закупаемых товаров/услуг;
- 2) увеличение и оптимизация срока отсрочки платежа;
- 3) повышение надёжности поставок и гибкости поставщика;
- 4) снижение операционных рисков [5].

Таблица 4 – Сводная таблица инструментов управления дебиторской задолженностью

Инструмент	Суть	Ключевые цели	Преимущества	Риски/Недостатки
Кредитная политика	Внутренний регламент, определяющий условия предоставления отсрочки платежа и работы с клиентами	Унификация подходов, отбор надёжных клиентов, баланс между риском и ростом продаж.	Повышение предсказуемости денежных потоков, снижение риска безнадёжных долгов	Излишняя строгость может привести к потере клиентов. Требуется постоянного пересмотра
Факторинг	Финансовая услуга по уступке прав требования дебиторской задолженности фактору (посреднику)	Мгновенное пополнение оборотных средств, перевод риска неплатежа на фактора	Ускорение оборачиваемости капитала, страхование рисков, аутсорсинг управления долгами	Высокая стоимость по сравнению с кредитом, зависимость от решения фактора
Контроль оборачиваемости	Система мониторинга и анализа показателей, отражающих скорость возврата дебиторской задолженности	Своевременное выявление проблемных долгов, повышение эффективности использования капитала	Раннее реагирование на просрочки, объективная оценка ситуации, основа для принятия решений	Недостаточно только отслеживания, нужны конкретные действия по результатам контроля

Инструменты и методы оптимизации таких отношений схематично представлены на рисунке 4.

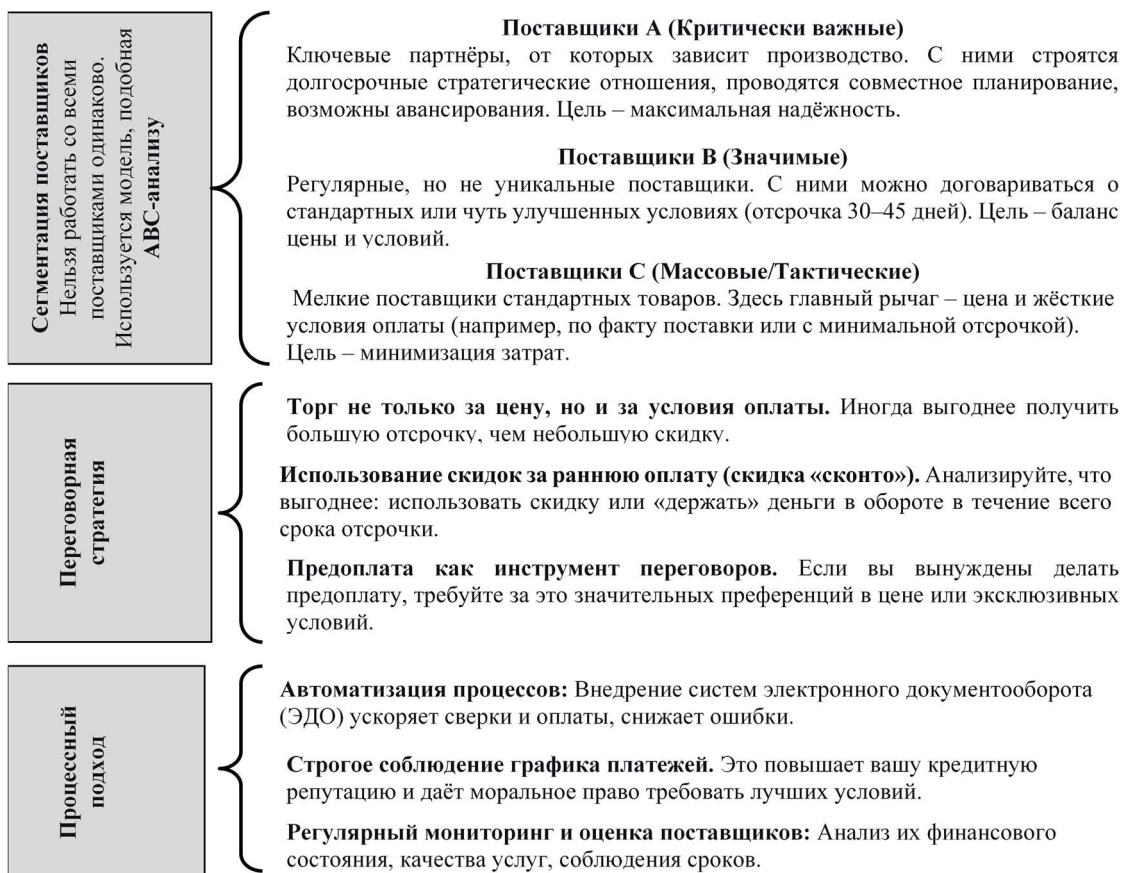


Рисунок 4 – Инструменты и методы оптимизации отношений с поставщиками

2. Использование револьверных кредитных линий для нивелирования сезонных колебаний – это тактический финансовый инструмент, который обеспечивает гибкость и ликвидность. Револьверная кредитная линия (револьвер) – это возобновляемая кредитная линия, где у компании есть лимит задолженности. Она может брать деньги в пределах этого лимита, возвращать их и снова брать. Проценты начисляются только на фактически использованную сумму и на срок её использования [11].

Управление кредиторской задолженностью и револьверная линия не заменяют, а усиливают друг друга (табл. 5). Сочетание сильного управления кредиторской задолженностью (как стратегии) и доступного револьверного кредитования (как тактики) позволяет компании поддерживать стабильную платёжеспособность, укреплять цепочку поставок и извлекать дополнительную прибыль за счёт оптимизации финансовых потоков.

Таблица 5 – Управление кредиторской задолженностью и револьверная линия

Ситуация	Действие через управление кредиторской задолженностью	Поддержка револьверной линией
Поставщик предлагает выгодную скидку за предоплату	Менеджер по закупкам договаривается о скидке 10 % при 100 % предоплате	Финансовый директор использует револьвер, чтобы мгновенно оплатить счёт и «поймать» скидку. Экономия от скидки многократно перекрывает процентные расходы за краткосрочное использование кредита
Необходимо закупить большой объём сырья перед сезоном	Переговоры с ключевым поставщиком (категория А) об увеличении отсрочки с 30 до 45 дней	Даже увеличенной отсрочки может быть недостаточно, так как деньги поступят только после продаж. Револьвер покрывает разрыв между сроком оплаты поставщику и поступлением выручки
Рост компании, выход на новый рынок	Требуется привлечение новых поставщиков, которые могут давать менее выгодные условия из-за отсутствия кредитной истории	Револьвер служит «подушкой безопасности», позволяя продемонстрировать новым поставщикам высокую платёжную дисциплину, тем самым ускоряя построение доверительных отношений

Оптимизация соотношения собственного и заёмного капитала (финансового левериджа) – это одна из ключевых задач финансового менеджмента, напрямую влияющая на стоимость компании, её рентабельность и финансовую устойчивость.

Соотношение собственного и заёмного капитала показывает, из каких источников финансируется деятельность компании: средства владельцев (акционеров) или кредиторов. В основе лежит знаменитая теория Модильяни-Миллера. Её первоначальный вывод (в идеальном рынке без налогов) гласил, что стоимость компании не зависит от структуры капитала. Однако после введения в модель корпоративных налогов вывод изменился: из-за налогового щита использование заёмного капитала начинает увеличивать стоимость фирмы [6].

На практике идеальной ситуации не существует и с ростом долга возникают издержки финансовой неустойчивости (риск банкротства, агентские издержки), что привело к появлению теории компромисса (Trade-Off Theory). Согласно данной концепции, компания достигает оптимальной структуры капитала в тот момент, когда дополнительная выгода от налогового щита сравнивается с дополнительными затратами на риск неплатёжеспособности. Это оптимальное соотношение – не статичный показатель, а подвижная цель. Слишком малый долг лишает компанию налоговых льгот и может сдерживать развитие, повышая общую стоимость капитала. Слишком большой долг резко увеличивает риски и стоимость финансирования, подрывая устойчивость бизнеса. Задача финансового директора – найти золотую середину, которая увеличивает ценность компании для владельцев, не ставя под удар её жизнеспособность [15].

Одним из ключевых инструментов для корректировки структуры капитала является рефинансирование: замена дорогих краткосрочных займов на более выгодные долгосрочные, что позволяет улучшить финансовые показатели.

Это процесс получения нового кредита на более выгодных условиях для полного или частичного погашения одного или нескольких старых кредитов (рис. 5).

Рефинансирование дорогих краткосрочных кредитов в один долгосрочный – это мощный и правильный шаг к финансовому оздоровлению. Главное – подойти к процессу взвешенно: всё просчитать, выбрать самый выгодный вариант и, получив долгожданное «дыхательное пространство» в виде низкого платежа, не набирать новых долгов.

Привлечение стратегических инвестиций для увеличения собственного капитала – это один из самых эффективных, но и самых сложных путей роста компании. Стратегический инвестор – это партнёр, который приносит в компанию не только капитал, но и значительные нематериальные активы: 1) доступ к своим клиентским базам, каналам сбыта, технологиям; 2) отраслевой опыт, управленческие компетенции и знание рынка; 3) репутация и бренд – повышение доверия к фирме со стороны клиентов, поставщиков и будущих инвесторов; 4) помощь в поглощении других компаний для ускорения роста [15].

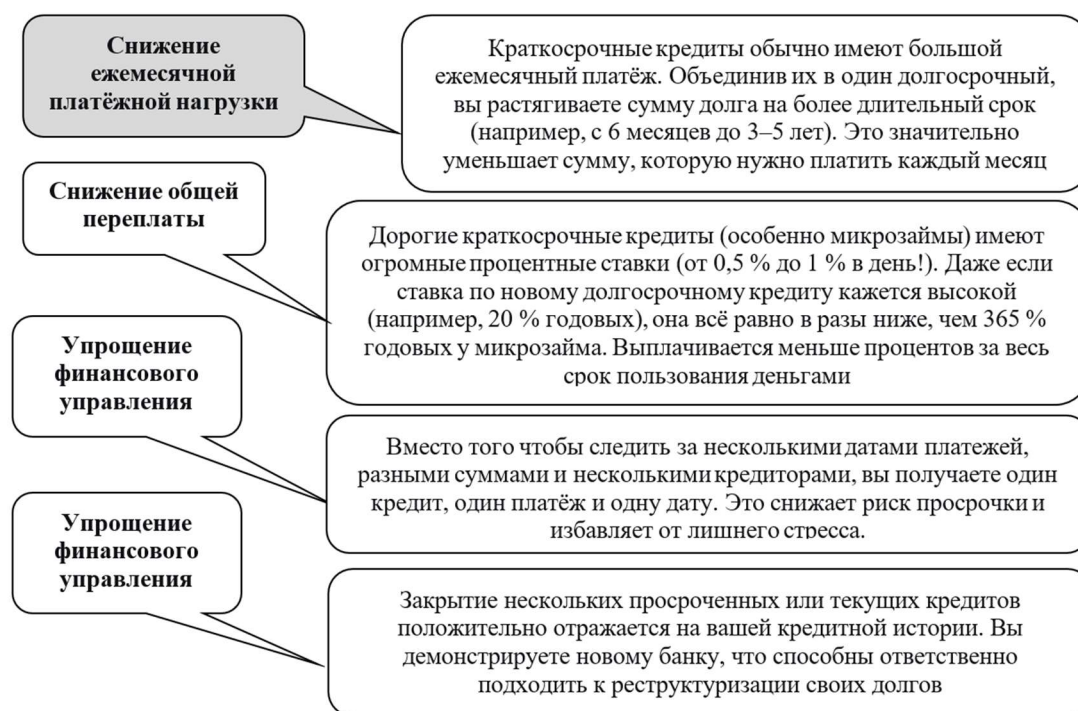


Рисунок 5 – Основные цели и выгоды рефинансирования кредитов

В результате компания не просто получает деньги на счёт, а значительно увеличивает свою фундаментальную стоимость, что напрямую ведёт к росту собственного капитала [7].

Пошаговый план по привлечению стратегического инвестора систематизированно представлен в таблице 6.

Привлечение стратегического инвестора – это брак по расчёту, где расчёт строится на синергии. Успех зависит от того, насколько убедительно вы сможете показать инвестору, что, объединив усилия, вы сможете создать бизнес, который будет стоить на порядок дороже, чем просто сумма двух компаний. Ваша цель – не просто продать долю, а привлечь мощного партнёра для качественного скачка в стоимости вашего собственного капитала [10].

Таблица 6 – Пошаговый план по привлечению стратегического инвестора

Шаг	Цель	Содержание
Шаг 1	Подготовка компании (создание «приманки»)	1. Чёткая стратегия развития: должен быть детальный, проработанный бизнес-план. 2. Финансовая прозрачность и порядок: необходимо привести в порядок всю финансовую отчётность, провести аудит. Инвестор должен доверять цифрам. 3. Сильная команда: следует убедить инвестора, что у руля компании стоят профессионалы, способные реализовать амбициозные планы. 4. Уникальное торговое предложение (УТП): ваша главная ценность – то, что делает компанию особенной. 5. «Дорожная карта» использования инвестиций: Детальный план, куда будет потрачена каждая копейка и какой финансовый результат это принесёт
Шаг 2	Поиск и выбор «правильного» инвестора. Не все стратегические инвесторы одинаково полезны	1. Составление «карты» инвесторов: анализ рынка крупных игроков, в какой отрасли они работают, какие продукты имеют, могут ли быть заинтересованы в технологии для защиты от новых угроз. 2. Оценка синергии: взаимовыгодность – ключ к успеху. 3. Выход на контакт: использование личных связей, инвестиционных банков, фонды отраслевых конференций
Шаг 3	Подготовка материалов и переговоры	1. Инвестиционный меморандум (Investment Memorandum) – главный документ. Это не просто презентация, а комплексное досье на компанию: история, рынок, финансы, команда, риски, детализация проекта и синергетического эффекта. 2. Финансовая модель – детальная модель, которая показывает, как изменится стоимость компании после привлечения инвестиций и реализации синергии. 3. Оценка компании (Valuation) – самая сложная часть переговоров. Необходимо обосновать свою стоимость до инвестиций (pre-money valuation). И помнить, что стратегический инвестор часто платит «премию за контроль» или синергию, но нужно это доказать. 4. Структура сделки – определение, как именно будут вложены деньги (прямое пополнение капитала, субординированный заем, конвертируемые облигации) и какую долю в компании получит инвестор
Шаг 4	Юридическое оформление (Due Diligence и подписание)	1. Due Diligence (Проверка): Инвестор проведёт глубокую проверку по всем направлениям: юридическому, финансовому, налоговому, операционному. 2. Соглашение о акционерах (Shareholders' Agreement) – ключевой документ, который регулирует ваши будущие отношения. Внимание на: а) права вето, то есть на какие решения инвестор будет иметь право вето (бюджет, крупные сделки, назначение ключевых менеджеров); б) блокирующий пакет: то есть, какая доля сохраните за собой; в) опционы на выход (Exit options) – как и когда инвестор сможет выйти из проекта (продажа стратегу, IPO)

Базовый сценарий риск-менеджмента – это пошаговая дорожная карта, которую используют организации для систематического управления неопределённостями (табл. 7).

Этот базовый сценарий является фундаментом, на который можно наращивать более сложные методики в зависимости от специфики компании или проекта.

Пессимистический сценарий – это стресс-тест для бизнес-модели, который позволяет компании не просто выжить в шторм, но и найти в нём возможности для укрепления и будущего роста. Компания, готовая к худшему, всегда увереннее чувствует себя в настоящем [12].

Таблица 7 – Элементы базового сценария риск-менеджмента

Цель	Действия (методы)	Результат
ШАГ 1 – ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ		
Выявить как можно больше потенциальных рисков, которые могут повлиять на достижение целей	• Мозговой штурм: собрать команду проекта/экспертов и записать все возможные угрозы. • Анализ допущений: проверить, насколько надёжны исходные допущения проекта. Если допущение неверно, – это риск. • Анализ SWOT: сильные и слабые стороны (внутренние факторы), возможности и угрозы (внешние факторы). • Опросы и интервью: опрос ключевых сотрудников с большим опытом. • Чек-листы: использование стандартных списков рисков для похожих проектов	Реестр рисков (список), где каждый риск имеет краткое описание
ШАГ 2 – АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ		
Понять природу каждого риска и определить его приоритет для обработки	1. Качественный анализ: оценить вероятность наступления риска и тяжесть его последствий по шкале (например, низкая, средняя, высокая). Матрица рисков: постройте матрицу «Вероятность vs Воздействие». Это главный инструмент на этом этапе. 2. Количественный анализ (при необходимости): дать численную оценку рискам в деньгах или времени. Используется для наиболее критичных рисков. Методы: анализ дерева решений, моделирование (Монте-Карло), оценка стоимости риска	Результат: риски распределяются по категориям: 1. Высокий приоритет: высокая вероятность и высокое воздействие (красная зона). 2. Средний приоритет: средние значения (жёлтая зона). 3. Низкий приоритет: низкая вероятность и низкое воздействие (зелёная зона)
ШАГ 3 – РАЗРАБОТКА И ПЛАНИРОВАНИЕ МЕР ПО ОБРАБОТКЕ РИСКОВ		
Определить стратегии и конкретные действия для управления рисками с высоким и средним приоритетом	1. Избежание (Уклонение): полностью устранить угрозу. Часто требует изменения изначального плана. ○ <i>Пример:</i> Отказаться от использования непроверенной технологии в пользу надёжной. 2. Снижение (Митигация): уменьшить вероятность или последствия риска. Это самая распространённая стратегия. ○ <i>Пример:</i> внедрить регулярное резервное копирование данных для снижения последствий сбоя сервера. 3. Передача: передать риск третьей стороне. ○ <i>Пример:</i> покупка страховки, аутсорсинг рискованной деятельности. 4. Принятие: осознанно принять риск, не предпринимая активных действий. Подходит для рисков с низким приоритетом	План управления рисками с чёткими действиями, сроками и ответственными
ШАГ 4 – РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАПОАНИРОВАННЫХ МЕР		
Выполнить план, разработанный на Шаге 3	• Назначить ответственных за каждый пункт плана. • Выделить необходимые ресурсы (бюджет, время, люди). • Интегрировать меры по управлению рисками в общие планы проекта/бизнес-процесса. • Довести план до сведения всех участников	Меры по обработке рисков внедрены в работу
ШАГ 5 – МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ		
Постоянно отслеживать	• Регулярный пересмотр реестра рисков: риски нестатичны. Появляются новые, а старые могут	Процесс риск-менеджмента становится «живым» и

среду на предмет новых рисков, контролировать выполнение плана и эффективность принятых мер	исчезнуть или изменить свою оценку. • Отслеживание «триггеров риска» – это предвестники события. Например, частые переработки команды – триггер риска «выгорание сотрудников». • Аудит эффективности мер: работают ли внедрённые решения? Нужно ли их скорректировать? • Коммуникация: держать команду и руководство в курсе статуса ключевых рисков	интегрированным в ежедневную деятельность
---	---	---

Пессимистический сценарий – это гипотетическая модель развития событий, при которой все или несколько ключевых рисков реализуются одновременно или каскадно, приводя к максимально негативным последствиям для компании. Это не «конец света», а критический, но ещё управляемый кризис (рис. 6).

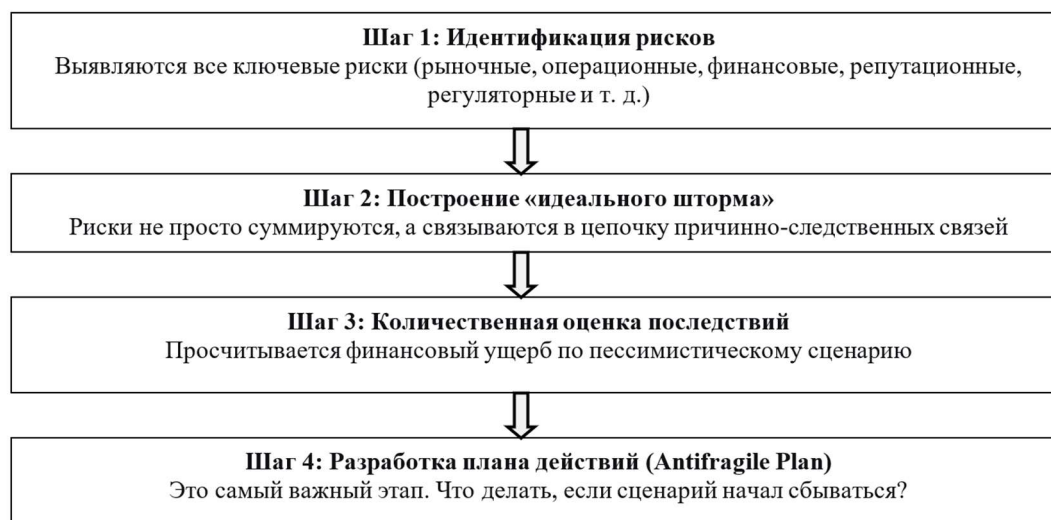


Рисунок 6 – Пошаговый алгоритм пессимистического сценария.

Оптимистический сценарий в риск-менеджменте – это не просто отсутствие проблем, а стратегический подход, который превращает неопределённость в возможности для роста и укрепления бизнеса.

Оптимистический сценарий риск-менеджмента – это проактивная стратегия, при которой компания не просто готовится к негативным событиям, но и создаёт условия для использования благоприятных возможностей (позитивных рисков). Цель – не минимизировать убытки, а максимизировать выгоду от складывающейся ситуации [9].

Ключевые элементы оптимистического сценария:

1. Фокус на позитивные риски (Opportunities) – компания сознательно ищет и анализирует события, которые при реализации могут привести:

- к существенному росту выручки (выход на новый рынок, прорывной продукт);
- к ускорению процессов (внедрение технологии, которая сокращает цикл производства в 2 раза);
- к улучшению репутации (успешная ESG-стратегия, привлекающая инвесторов);
- к снижению затрат (новая модель поставок, делающая цепочку дешевле и устойчивее);

2. Создание «Буфера возможностей» – вместо тотальной экономии и создания «подушки безопасности» только на чёрный день компания создаёт гибкие ресурсы:

– финансовые: «Вой chest» для быстрых инвестиций в перспективные стартапы или технологии;

– человеческие – перекрёстное обучение сотрудников, чтобы быстро формировать гибкие команды под новые проекты;

– операционные – свободные производственные мощности или партнёры, способные быстро масштабировать успешный продукт.

3. Культура инноваций и экспериментов – оптимистический риск-менеджмент невозможен в культуре, где за ошибку наказывают. Требуется среда, которая поощряет:

– быстрое прототипирование и тестирование гипотез;

– извлечение уроков из неудач, а не поиск виноватых;

– предпринимательский дух на всех уровнях компании.

4. Сценарное планирование с акцентом на «взлёт».

Оптимистический сценарий в риск-менеджменте представляет собой стратегию, ориентированную на управление восходящими рисками. Это предполагает системную идентификацию, анализ и целенаправленное усиление факторов, способствующих достижению превосходства над конкурентами и выходу на траекторию опережающего роста.

Заключение

Теория комплексной оптимизационной модели управления платёжеспособностью представляет собой квантовый скачок от реактивного контроля к проактивному стратегическому управлению. Рассматриваемый инструмент является не просто решением для финансового управления, а методологической базой для сценарного анализа и оценки рисков реализации корпоративных стратегий в условиях недетерминированной внешней среды. Реализация такой модели – признак финансовой зрелости компании и перехода на уровень управления, ориентированного на стоимость и долгосрочную устойчивость.

Список источников

1. Банникова, Е. В. Финансовая диагностика в обеспечении экономической безопасности сельскохозяйственной организации / Е. В. Банникова, Н. Е. Климушкина // Экономика сельского хозяйства России. – 2021. – № 6. – С. 49-53. – <https://doi.org/10.32651/216-49>. – EDN SFYTMG.

2. Барановская, Т. П. Оценка финансового потенциала сельскохозяйственной организации региона / Т. П. Барановская, О. В. Тахумова // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2023. – № 106. – С. 17-23. – <https://doi.org/10.21515/1999-1703-106-17-23>. – EDN CKXTSK.

3. Голубева, С. А. Диагностика финансовых показателей сельскохозяйственных организаций региона / С. А. Голубева, Е. А. Голубева // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 3. – С. 45-49. – <https://doi.org/10.32651/233-45>. – EDN KUOADY.

4. Дударева, А. Б. Развитие финансового менеджмента в сфере воспроизводства инвестиционной деятельности агропромышленного сектора / А. Б. Дударева, А. А. Сидорин // Форпост науки. – 2022. – № 4(62). – С. 53-61. – <https://doi.org/10.36683/2076-5347-2022-4-62-53-61>. – EDN ITXCLA.

5. Дударева, А. Б. Риски в сельском хозяйстве и неблагоприятные факторы агропромышленного производства / А. Б. Дударева, Т. С. Кравченко, А. А. Сидорин // Вестник техносферной безопасности и сельского развития. – 2024. – № 4(39). – С. 14-19. – EDN UXWHUJ.

6. Ермакова, Ю. С. Оптимизация финансовой структуры капитала коммерческой организации / Ю. С. Ермакова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2021. – Т. 18, № 5(119). – С. 53-63. – <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-5-53-63>. – EDN EMUELR.

7. Здоровец, Ю. И. Оценка финансового состояния сельскохозяйственных организаций / Ю. И. Здоровец // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2025. – № 8(126). – С. 72-80. – <https://doi.org/10.33938/258-72>. – EDN ZTHYZZ.

8. Ибрагимов, И. Т. Теоретические аспекты привлечения инвестиций в агропромышленный комплекс / И. Т. Ибрагимов // Universum: экономика и юриспруденция. – 2025. – № 4-1(126). – С. 19-24. – <https://doi.org/10.32743/UniLaw.2025.126.4.19653>. – EDN BZAKQO.

9. Старостин, М. Г. Экономико-правовые аспекты выявления и анализа регуляторных рисков несостоятельности (банкротства) предпринимательских структур / М. Г. Старостин, Н. В. Парушина // *Экономическая среда*. – 2020. – № 4(34). – С. 31-40. – <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2020.04/31-40>. – EDN RDOPWX.
10. Касимова, Д. М. Оптимизация структуры капитала предприятия / Д. М. Касимова // *Наука: общество, экономика, право*. – 2020. – № 2. – С. 50-55. – <https://doi.org/10.34755/IROK.2020.55.99.048>. – EDN NJOBFT.
11. Лешина, Е. А. Банкротство сельскохозяйственных организаций: региональный уровень / Е. А. Лешина // *Экономика сельского хозяйства России*. – 2022. – № 5. – С. 48-53. – <https://doi.org/10.32651/225-48>. – EDN UWUWTK.
12. Лысенко, Д. В. Использование методов экономического анализа в финансовом менеджменте (в условиях экономического кризиса) / Д. В. Лысенко // *Аудит и финансовый анализ*. – 2009. – № 6. – С. 177-222. – EDN KXQTVZ.
13. Медведева, Е. А. Системный подход к кредитованию агросубъектов / Е. А. Медведева, Т. С. Кравченко, А. Б. Дударева // *Управление общественными и экономическими системами*. – 2025. – № 1(41). – С. 47-51. – EDN WPVUBI.
14. Навдаева, С. Н. Оценка финансовых рисков сельскохозяйственных предприятий / С. Н. Навдаева, Е. А. Лаптева // *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. – 2025. – № 8. – С. 92-97. – <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-8-92-97>. – EDN QORWHJ.
15. Оценка инвестиционной привлекательности организации на основе анализа показателей ее финансового состояния / Н. И. Куликов, А. Н. Куликов, М. А. Куликова, И. А. Куликов // *АПК: экономика, управление*. – 2024. – № 11. – С. 87-102. – <https://doi.org/10.33305/2411-87>. – EDN MYPPVB.
16. Тусин, Д. С. Стратегическое планирование: привлечение инвестиций в предприятия агропромышленного комплекса / Д. С. Тусин // *Вестник университета*. – 2024. – № 7. – С. 132-140. – <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-7-132-140>. – EDN HSPTDK.
17. Чернявская, С. А. Ликвидность как элемент анализа финансового состояния организаций агропромышленного комплекса / С. А. Чернявская, О. В. Бусько // *Труды Кубанского государственного аграрного университета*. – 2019. – № 80. – С. 19-24. – <https://doi.org/10.21515/1999-1703-80-19-24>. – EDN AMDXDW.

References

1. Bannikova E. V., Klimushkina N. E. Financial diagnostics in ensuring the economic safety and security of the agricultural organization. *Economics of Agriculture of Russia*, 2021, no. 6, pp. 49-53, <https://doi.org/10.32651/216-49>.
2. Baranovskaya T. P., Takhumova O. V. Assessment of the financial potential of the agricultural organization of the region. *Proceedings of the Kuban State Agrarian University*, 2023, no. 106, pp. 17-23, <https://doi.org/10.21515/1999-1703-106-17-23>.
3. Golubeva S. A., Golubeva E. A. Diagnostics of financial indicators of agricultural organizations in the region. *Economics of Agriculture of Russia*, 2023, no. 3, pp. 45-49, <https://doi.org/10.32651/233-45>.
4. Dudareva A. B., Sidorin A. A. Development of Financial Management in the Field of Reproduction of AgroIndustrial Sector Investment Activity. *Science Outpost*, 2022, no. 4(62), pp. 53-61, <https://doi.org/10.36683/2076-5347-2022-4-62-53-61>.
5. Dudareva A. B., Kravchenko T. S., Sidorin A. A. Risks in agriculture and adverse factors in agricultural production. *Vestnik tekhnosfernoi bezopasnosti i sel'skogo razvitiya*, 2024, no. 4(39), pp. 14-19. Available from: <https://elibrary.ru/UXWHUJ>.
6. Ermakova Yu. S. Optimizing the finance structure of capital at commercial organization. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2021, vol. 18, no. 5(119), pp. 53-63, <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-5-53-63>.
7. Zdorovets Yu. I. Assessment of the financial condition of agricultural organizations. *Economics, Labor, Management in Agriculture*, 2025, no. 8(126), pp. 72-80, <https://doi.org/10.33938/258-72>.
8. Ibragimov I. Theoretical aspects of attracting investments in the agro-industrial complex. *Universum: Economics and Law*, 2025, no. 4-1(126), pp. 19-24, <https://doi.org/10.32743/UniLaw.2025.126.4.19653>.
9. Starostin M. G., Parushina N. V. Documentary registration and book keeping of export operations of non-primary goods. *Economic Environment*, 2020, no. 4(34), pp. 31-40, <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2020.04/31-40>.

10. Kasimova D. M. Optimization of enterprise capital structure. *Science: Society, Economics, Law*, 2020, no. 2, pp. 50-55, <https://doi.org/10.34755/IROK.2020.55.99.048>.
11. Leshina E. A. Bankruptcy of agricultural organizations: regional level. *Economics of Agriculture of Russia*, 2022, no. 5, pp. 48-53, <https://doi.org/10.32651/225-48>.
12. Lysenko D. V. Use of methods of the economic analysis in financial management. *Audit and Financial Analysis*, 2009, no. 6, pp. 177-222. Available from: <https://elibrary.ru/KXQTVZ>.
13. Medvedeva E. A., Kravchenko T. S., Dudareva A. B. A systematic approach to lending to agricultural facilities. *Management of Social and Economic Systems*, 2025, no. 1(41), pp. 47-51. Available from: <https://elibrary.ru/WPVUBI>.
14. Navdaeva S. N., Lapteva E. A. Assessment of financial risks of agricultural enterprises. *Economy of Agricultural and Processing Enterprises*, 2025, no. 8, pp. 92-97, <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-8-92-97>.
15. Kulikov N. I., et al. Assessment of the investment attractiveness of the company based on the analysis of its financial condition indicators. *AIC: Economics, Management*, 2024, no. 11, pp. 87-102, <https://doi.org/10.33305/2411-87>.
16. Tusin D. S. Strategic planning: attracting investments in agro-industrial enterprises. *Vestnik universiteta*, 2024, no. 7, pp. 132-140, <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-7-132-140>.
17. Chernyavsky S. A., Busko O. V. Liquidity as an element of analysis of the financial condition of organizations of the agrarian and industrial complex. *Proceedings of the Kuban State Agrarian University*, 2019, no. 80, pp. 19-24, <https://doi.org/10.21515/1999-1703-80-19-24>.

Статья поступила в редакцию / Received: 06.11.2025

Доработана после рецензирования / Revised: 26.11.2025

Принята к публикации / Accepted: 01.12.2025

Дата выхода в свет / Date of publication: 30.12.2025