

Киреева Марина Михайловна

канд. экон. наук, доцент

Вернидуб Роман Ильич

магистрант

Ивановский филиал ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет им. Г.В. Плеханова»
г. Иваново, Ивановская область

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ, ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ

Аннотация: статья посвящена проблеме функционирования предприятия в условиях высокой неопределенности и потенциальных опасностей – от рыночных изменений и внешних кризисов до внутренних проблем, способных существенно повлиять на их успешность и стабильность. Цель статьи – анализ и идентификация бизнес-рисков предприятия для формирования управленческих бизнес-решений. Объект исследования – ООО «Агроторг» (магазин «Пятерочка», г. Иваново). Предмет работы – риски в деятельности предприятия. Методы исследования: описательный, аналитический, графический, табличный, общенаучные методы (синтез, дедукция, индукция и пр.). Результатом исследования стали идентификация и классификация рисков в деятельности фирмы, их оценка с точки зрения вероятности и опасности наступления. Сформированы управленческие бизнес-решения по исключению, снижению и контролю бизнес-рисков магазина «Пятерочка», г. Иваново.

Ключевые слова: бизнес-риски, управление, управленческие решения, анализ, оценка.

Бизнес-риски – это вероятность возникновения событий, негативных или позитивных, способных повлиять на достижение целей организации. На практике успешное управление рисками включает последовательные этапы: выявление, оценка, мониторинг и контроль их реализации [1]. Анализ и идентификация бизнес-рисков является неотъемлемой частью риск-менеджмента, что позволяет

выявлять, оценивать и управлять возможными угрозами, а также принимать обоснованные решения по минимизации негативных последствий. Важным аспектом является интеграция анализа рисков в стратегическое планирование и принятие решений. Современные методы позволяют не только выявлять потенциальные угрозы, но и разрабатывать стратегические меры по их минимизации [2].

Среди авторов, чьи результаты исследований были использованы в работе, Кизилов А.Н., Крохичева Г.Е., Беланова Н.Н.

Анализ и управление бизнес-рисков в компании ООО «Агроторг» и магазинах «Пятерочка» осуществляется в соответствии с рекомендациями и руководствами по управлению рисками и внутреннему контролю. Анализ и контроль рисков осуществляется в целях: поддержание эффективности и результативности операционной деятельности; обеспечение достоверности финансовой отчетности и результатов финансового анализа; соблюдение требований действующего законодательства.

К отраслевым рискам компании относятся: риск изменения потребительских предпочтений и снижение потребительского спроса; риск повышения уровня конкуренции; риск ограничения продуктового предложения и повышение закупочных цен товаров (в том числе сырья); риск изменения цен на продукцию группы; риск ограничения предложения и повышение стоимости ключевых товаров, услуг, необходимые для осуществления текущей деятельности и осуществления планов развития (расширения) торговой сети; риск введения законодательных ограничений, действующих в отношении розничной торговли.

Далее в таблице 1 представим страновые и региональные риски компании.

Таблица 1

Страновые и региональные риски компании ООО «Агроторг»

Наименование риска	Описание
Страновые риски	Экономике РФ присущи определенные черты развивающегося рынка, включая сложности в прогнозировании и надежности (достоверности) макроэкономических показателей, а также зависимость от мировых цен на энергоносители и другие природные ресурсы, импорта высокотехнологического оборудования и товаров, волатильность национальной валюты,

	ограниченные возможности привлечения финансирования российским бизнесом на мировых финансовых рынках.
Региональные риски	Региональные риски связаны с различным уровнем развития регионов РФ, износом объектов инфраструктуры, уровнем активности региональных органов власти и общественных организаций в отношении рынка розничной торговли.
Риски, связанные с географическими, климатическими, экологическими условиями	Климатические, географические условия регионов РФ отличаются. Стихийные бедствия, экологические катастрофы и техногенные аварии в отдельных регионах присутствия Группы Х5 возможны и способны в краткосрочном периоде повлиять на деятельность отдельных торговых объектов и распределительных центров.
Риски возможных военных конфликтов, введения чрезвычайного положения и забастовок	Социальная нестабильность, забастовки, террористические атаки, военные конфликты и введение чрезвычайного положения могут быть факторами страновых и региональных рисков, которые влияют на деятельность компании.

Система управления рисками в магазинах «Пятерочка» является системой формальной оценки и анализа рисков, состоящей из периодической идентификации, измерения и присвоения степени важности (приоритета) рискам с использованием матрицы рисков. Система нацелена на выявление возможных внутренних и внешних рисков, оценки их важности и вероятности возникновения. Основные риски определяются в соответствии со стратегией работы и стратегическими целями, указанными в таблице 2.

Таблица 2

Основные риски магазина «Пятерочка» (ООО «Агроторг»)

Стратегия	Стратегическая цель	Риски
Развитие сильных сторон магазина	Лидерство на рынке благодаря дифференциации брендов и мотивации сотрудников	Предпочтения покупателей Конкурентная среда Подбор и удержание сотрудников Операционные риски
Повышение эффективности операционной деятельности	Улучшение операционной деятельности посредством оптимизации цепочки поставок, работы магазина и внедрения новых технологий	Операционные риски, связанные с ассортиментом продукции, ценообразованием, отношениями с поставщиками и покупателями, продажами. Соответствие ИТ-систем требованиям бизнеса. Финансовые риски

Устойчивый рост	Органическое развитие в регионе присутствия, экономическая поддержка региона, предпринимательства и местных сообществ	Финансовые риски. Регулятивные риски. Риски, связанные с поиском точек для открытия магазинов. Юридические риски. Изменения в предпочтениях покупателей Изменение налогообложения
Фокус на потребителях и контроле издержек	Повышение посещаемости магазина путем улучшения ценностного предложения при одновременном контроле издержек	Операционные риски. Подбор и удержание сотрудников. Риски, связанные с безопасностью продукции. Финансовые риски. Риски, связанные с возможностью продвижения культуры добросовестного поведения
Эффективный менеджмент и система управления	Создание эффективной команды и структуры управления для достижения поставленных целей	Подбор и удержание сотрудников. Риски, связанные с возможностью продвижения культуры добросовестного поведения

В таблице приведены наиболее значимые риски, оказывающие влияние на деятельность компании. Особое внимание стоит уделить *финансовым рискам* конкретного магазина «Пятерочка». Для этого проведем анализ показателей финансовой устойчивости компании. Представим данные в таблице 3.

Таблица 3

Основные показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя за период	Нормативное значение
	2022	2023	2024		
Коэффициент автономии	0,087	0,078	0,067	-0,02	не менее 0,45
Коэффициент финансового левериджа	10,53	11,83	13,96	+3,44	не более 1,22
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,31	0,27	0,17	-0,14	0,1 и более
Индекс постоянного актива	8,26	9,17	8,91	+0,65	от 0,5 до 0,8
Коэффициент покрытия инвестиций	0,60	0,53	0,65	+0,05	0,7 и более
Коэффициент маневренности собственного капитала	3,26	3,66	6,05	+2,79	0,2 и более
Коэффициент мобильности имущества	0,28	0,29	0,40	+0,12	0,2 – 0,5
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,16	0,26	0,46	+0,30	0,1–0,17
Коэффициент обеспеченности запасов	1,93	2,08	2,55	+0,62	0,5 и более

Коэффициент краткосрочной задолженности	0,44	0,51	0,38	-0,06	от 0 до 0,5
---	------	------	------	-------	-------------

Коэффициент автономии компании ниже нормативного значения указывает на то, что компания финансово менее устойчива, и она больше зависит от заемных средств. Это может быть связано с недостатком собственного капитала и высокими долговыми обязательствами. Снижение показателя говорит о высокой зависимости от заемных средств и о том, что компания имеет *высокие финансовые риски* [3]. *Риск:* компания может быть менее способна выдержать экономические трудности или кризисные ситуации, а также может иметь трудности с погашением долгов.

Коэффициент финансового левереджа намного выше нормативного значения. Это означает, что компания имеет большую долю заемного капитала по сравнению с собственным капиталом [3]. По данным ESphere.ru, это может быть *рискованным*, так как компания становится более уязвимой к экономическим колебаниям и финансовым трудностям. *Риски:* компания может испытывать трудности с выплатами по кредитам, особенно во время экономической нестабильности; высокие процентные ставки по кредитам могут снизить прибыль; компания может стать менее привлекательной для инвесторов из-за повышенного риска.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормативному значению.

Индекс постоянного актива выше нормативного значения, что может указывать на неустойчивое финансовое положение [3]. Повышенное значение указывает на то, что компания, вероятно, использует больше собственных средств для финансирования внеоборотных активов, чем заемных. *Риски:* ограничение роста и развития: если компания финансирует свои постоянные активы преимущественно за счет собственных средств, то у нее может быть меньше возможностей для привлечения заемных средств и финансирования новых проектов и роста; уязвимость к изменениям: финансирование внеоборотных активов краткосрочными заемными средствами может быть рискованным, так как они должны быть погашены в течение короткого периода времени; неэффективное использование

средств: если компания не использует заемные средства для финансирования части своих постоянных активов, то это может говорить о том, что она не эффективно использует свои собственные ресурсы. В целом, если индекс выше нормы, необходимо внимательно анализировать финансовое состояние компаний, чтобы понять, почему это произошло и какие меры необходимо принять для обеспечения устойчивого финансового положения.

При значении коэффициента покрытия инвестиций менее 0,7–0,8 возможно ситуация, при которой организация не сможет рассчитаться с кредиторами по той причине, что использовала краткосрочные займы и привлеченные на короткие сроки денежные средства для покупки внеоборотных активов (зданий, оборудования и т. п.), которые принесут денежную отдачу позже [4]. В то же время тенденция изменения показателя положительная, в 2024 году коэффициент практически равен нормативному значению.

Коэффициент маневренности собственного капитала, превышающий норму, имеет положительное значение. С одной стороны, это может свидетельствовать о финансовой независимости компании и ее способности финансировать внеоборотные активы за счет собственных средств. С другой стороны, высокий коэффициент может говорить о том, что компания использует собственные средства для покрытия текущих обязательств, что может лишить ее возможности инвестировать в развитие.

Коэффициент мобильности имущества указывает на возможность компании быстро адаптироваться к изменениям на рынке, превращая активы в оборотные средства. В данном случае соответствует нормативному значению.

Коэффициент мобильности оборотных средств соответствует норме, однако в 2024 году превышает нормативное значение, что может означать, что у предприятия слишком много средств, которые не активно используются в операционной деятельности.

Коэффициент обеспеченности запасов превышает нормативное значение. Это может свидетельствовать о том, что компания имеет достаточные собственные оборотные средства для финансирования запасов. Наличие достаточных

оборотных средств для покрытия запасов снижает риски неплатежей поставщикам и проблем с логистикой.

Коэффициент краткосрочной задолженности в пределах нормативного значения, имеется тенденция к снижению. Это говорит о том, что компания меньше зависит от краткосрочных кредитов и, соответственно, меньше подвержена риску неплатежей и невыполнения текущих обязательств.

Таким образом, в ходе анализа идентифицированы ключевые финансовые риски в деятельности магазина «Пятерочка». Охарактеризуем каждый финансовый риск с точки зрения его вероятности и опасности наступления. Данные представим в таблице 4.

Таблица 4

Описание финансовых рисков магазина «Пятерочка» с точки зрения вероятности и опасности наступления

№	Риск	Вероятность наступления	Значение вероятности	Описание и опасность наступления	Характер ущерба
1	Трудности с погашением кредитов	возможно	3	Может произойти из-за ошибок в работе (30–50%)	значительный
2	Снижение чистой прибыли из-за роста платежей по кредитам	вероятно	4	Высокая степень опасности (50–80%)	высокий
3	Снижение инвестиционной привлекательности	маловероятно	2	Сложно представить, однако может произойти (15–30%)	незначительный
4	Недостаточно ресурсов для роста и развития	Невероятно, практически исключено	1	Риск практически исключен (1–15%)	незначительный
5	Низкая эффективность использования собственных ресурсов	Весьма вероятно	5	Регулярно наблюдаемое событие (80–100%)	экстремальный
6	Невыполнение требований сети к запуску новых проектов	возможно	3	Может произойти из-за ошибок в работе (30–50%)	значительный

В таблице 4 риски оценены руководством магазина от 1 до 5 баллов, каждому присвоен процент опасности наступления и возможный характер ущерба. Соответственно все риски, указанные в таблице 10, можно классифицировать как:

- риск является допустимым и приемлемым; меры по снижению риска пока не требуются, но риск требует постоянного мониторинга (п. 3 и п. 4.);
- риск является условно допустимым и условно приемлемым; необходимо прибегнуть к мероприятиям по снижению риска; требуется точное планирование деятельности (п. 1 и п. 6);
- риск является неприемлемым и недопустимым; ликвидация риска обязательна; мероприятия необходимо начать срочно (п. 2 и п. 5).

Основываясь на полученных результатах оценки рисков можно составлять бизнес-решения по исключению, снижению и контролю бизнес-рисков магазина «Пятерочка». Исходя из анализа, перечислим риски, на которые будут направлены меры по совершенствованию деятельности анализируемого магазина «Пятерочка»: трудности с погашением кредитов; снижение чистой прибыли из-за роста платежей по кредитам; низкая эффективность использования уже имеющихся собственных ресурсов; невыполнение требований сети к запуску новых проектов.

Для решения проблемы с кредитами магазину необходимо предпринять ряд мер, направленных на улучшение финансового положения и оптимизацию расходов. Основные шаги включают в себя анализ текущей задолженности, поиск дополнительных источников дохода, оптимизацию расходов, реструктуризацию или рефинансирование кредитов, а также рассмотрение возможности банкротства в крайнем случае.

План действий для минимизации первого и второго риска: анализ финансовой ситуации; поиск дополнительных источников дохода; оптимизация расходов (*наиболее приемлемы варианты в данном случае*); реструктуризация и рефинансирование (не рассматривается магазином): обратиться в банк для реструктуризации долга; в крайнем случае – банкротство (не рассматривается магазином). Для

повышения эффективности использования собственных средств в «Пятёрочке» можно предпринять несколько шагов, включая оптимизацию ассортимента, улучшение системы лояльности, повышение эффективности работы персонала и улучшение клиентского сервиса.

Оптимизация ассортимента: анализ покупательского спроса и предпочтений, чтобы убрать невостребованные товары и ввести новые, пользующиеся спросом; использовать данные о продажах для оптимизации выкладки товаров; рассмотреть возможность введения дополнительных категорий товаров, отвечающих потребностям целевой аудитории.

Улучшение системы лояльности: использовать персонализированные предложения, основанные на истории покупок и предпочтениях клиентов, чтобы повысить их вовлеченность.

Повышение эффективности работы персонала: оптимизировать графики работы сотрудников, чтобы избежать нехватки персонала в часы пик и излишних затрат на оплату труда в периоды низкой активности; обучение персонала работе с кассовым оборудованием и обслуживанию клиентов.

Улучшение клиентского сервиса: оптимизировать процесс обслуживания на кассе, чтобы сократить время ожидания в очереди.

Применение этих элементов бизнес-стратегии поможет «Пятёрочке» повысить эффективность использования собственных средств, увеличить прибыльность и укрепить свои позиции на рынке.

Список литературы

1. Беланова Н.Н. Оценка ключевых бизнес-рисков компаний / Н.Н. Беланова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. №4. – С. 1329–1340. DOI 10.18334/ce.16.4.114515. EDN GENLFW

2. Кизилов А.Н. Организация внутреннего контроля и управления рисками экономического субъекта / А.Н. Кизилов, Э.Е. Авдаев // Молодые учёные России: сборник статей X Всероссийской НПК (Пенза, 7 декабря 2021 года). – Пенза: Наука и Просвещение, 2021. – С. 120–122. EDN BFWJPV

3. Крохичева Г.Е. Риск как неотъемлемая часть предпринимательской деятельности / Г.Е. Крохичева, В.А. Грушина // Управление безопасностью бизнеса в современных условиях. – М.: AUSPUBLISHERS, 2021. EDN MLXWDL

4. Стратегическое управление бизнесом в условиях цифровой экономики: технологии и инструменты: юбилейное издание, посвященное 65-летию вуза: учебное пособие / М.А. Бушуева, Я.Э. Жукова, С.М. Степанова [и др.]. – Иваново: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2024. – 165 с. EDN TCHAWB