

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д. \_\_\_\_\_

*подпись, инициалы, фамилия*

\_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_  
число                      месяц                      год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: «Управление финансово-экономическими рисками деятельности  
торговой организации (на примере Торгового центра «Тройка», г. Каменка  
Пензенской области)»

*(наименование темы)*

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

*(номер, наименование)*

Автор работы Е.В. Бородина Группа Мен-51з

*(подпись, инициалы, фамилия)*

*(номер группы)*

Руководитель работы к.э.н., доцент Е.С. Джевицкая

*(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)*

Консультанты по разделам:

Теория и методология Е.С. Джевицкая

*(наименование раздела)*

*(подпись, дата, инициалы, фамилия)*

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования

Е.С. Джевицкая

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы

Е.С. Джевицкая

Нормоконтролер

Е.С. Джевицкая

ПЕНЗА 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»  
НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_ *подпись, инициалы, фамилия*

\_\_\_\_\_ *число* \_\_\_\_\_ *месяц* \_\_\_\_\_ *год*

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ **Бородиной Екатерины Валерьевны**

*(фамилия, имя, отчество полностью)*

Тема: «Управление финансово-экономическими рисками деятельности торговой  
*(в соответствии с приказом)*

организации (на примере Торгового центра «Тройка», г. Каменка Пензенской  
области)»

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
*дата*

Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ **29 апреля 2017 г.**  
*дата*

1. Исходные данные к работе \_\_\_\_\_ **Торгового центра «Тройка», г. Каменка**  
**Пензенской области**

*Базовая организация, направление,*

**заказ производства**

*характер работы (НИР, заказ производства, вуза, кафедры)*

2. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов) \_\_\_\_\_

1. Теоретические и методические основы исследования управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации. 1.1. Сущность финансово-экономических рисков деятельности организации. 1.2. Особенности деятельности торговой организации. 1.3. Методика проведения исследования управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации. 2. Анализ финансово-экономических рисков деятельности Торгового центра «Тройка». 2.1. Характеристика деятельности организации. 2.2. Оценка финансово-экономических рисков деятельности организации. 2.3. Анализ резервов повышения эффективности деятельности организации. 3. Разработка рекомендаций по снижению финансово-экономических рисков деятельности Торгового центра «Тройка». 3.1. Механизмы управления финансово-экономическими рисками деятельности организации. 3.2. Направления снижения финансово-экономических рисков деятельности организации. 3.3. Экономическая оценка эффективности предложений по увеличению объемов продаж.

3. Этапы работы и сроки выполнения ее разделов:

Этапы работы	Разделы	Руководитель и консультанты (ф.и.о., должность, уч. степень, звание)	Сроки выполнения разделов	Подпись	
				Задание выдал (руководитель, консультант)	Задание принял (студент)
I	Введение (актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, научная и практическая значимость)	Джевицкая Е.С., доцент, к.э.н.	23.01.17- 29.01.17		
II	1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии 3. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы	Джевицкая Е.С., доцент, к.э.н.	30.01.17- 26.02.17  27.02.17- 26.03.17  27.03.17- 23.04.17		
III	Заключение и представление к защите (основные выводы и рекомендации, комплект документов к защите, плакаты (презентация), раздаточный материал)	Джевицкая Е.С., доцент, к.э.н.	24.04.17- 28.04.17		

Руководитель \_\_\_\_\_ Е.С. Джевицкая \_\_\_\_\_

*подпись, дата*

*инициалы, фамилия*

Задание принял к исполнению студент \_\_\_\_\_ Е.В. Бородина \_\_\_\_\_

*подпись, дата*

*инициалы, фамилия*

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Бородиной Екатерины Валерьевны  
*(фамилия, имя, отчество студента)*

на тему: «Управление финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации (на примере Торгового центра «Тройка», г. Каменка Пензенской области)»

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию проблемы управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации.

Работа состоит из трех глав. Первая глава ВКР посвящена исследованию теоретических и методических основ управления рисками деятельности торговой организации. Вторая глава работы раскрывает анализ особенностей управления рисками Торгового центра «Тройка». В третьей главе работы раскрыты предложения по совершенствованию управления рисками деятельности Торгового центра «Тройка».

Результаты исследования могут быть полезны руководителям организаций при разработке направлений снижения рисков торговой деятельности.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РИСКАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	
1.1. Сущность финансово-экономических рисков деятельности организации...	
1.2. Особенности деятельности торговой организации.....	
1.3. Методика проведения исследования управления финансово- экономическими рисками деятельности торговой организации.....	
2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА «ТРОЙКА» .....	
2.1. Характеристика деятельности организации.....	
2.2. Оценка финансово-экономических рисков деятельности организации....	
2.3. Анализ резервов повышения эффективности деятельности организации....	
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА «ТРОЙКА».....	
3.1. Механизмы управления финансово-экономическими рисками организации..	
3.2. Направления снижения финансово-экономических рисков деятельности организации.....	
3.3. Экономическая оценка эффективности предложений по увеличению объемов продаж.....	
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	
ГЛОССАРИЙ .....	
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	
Приложение 1 – Отчет о движении денежных средств Торгового центра «Тройка» .....	
Приложение 2 – Отчет о движении товаров Торгового центра	

«Тройка».....

## ВВЕДЕНИЕ

Понятие «риск» известно с давних времен. В отечественной экономике исследование вопросов теории риска было в определенной степени востребовано лишь до конца 20-х годов 20 в. В дальнейшем, по мере становления социалистической системы хозяйствования усиливалась роль командно-административных методов управления. Все это в соединении с устранением рыночной мотивации экономики привело к отрицанию проблемы хозяйственного и социального риска. Отдельные же разработки по вопросам производственных, хозяйственных рисков не могли претендовать на право считаться научным направлением.

Предприятия различных секторов экономики в силу присущих им особенностей экономической деятельности по-разному оценивают актуальность изучения рисков, причин их возникновения и методов управления ими, по-разному отнеслись к внедрению научных разработок в сферу принятия практических решений.

Все вышесказанное подтверждает тезис о том, что существует необходимость разработки механизма управления рисками предприятия, переложения фундаментальных трудов этого научного направления в практическую плоскость и адаптации существующих теоретических разработок в области риска к практической деятельности предприятия в условиях социальной, политической и экономической нестабильности.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы. Анализ опубликованных работ свидетельствует о том, что проблема управления рисками предприятия в той или иной степени получила отражение в сравнительно небольшом количестве научных трудов. Их основу составляют фундаментальные работы в области теории риска, отдельные аспекты отражены в научных исследованиях в области экономики предприятия, финансового менеджмента и ряда экономико-математических дисциплин.

Среди исследователей-теоретиков, внесших реальный вклад в развитие теории риска, можно выделить таких ученых, как Вартанов А.С., Герчикова И.Н., Мишарин Ю.В., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М.

Обеспечение финансово-экономической безопасности и изыскание возможностей ее повышения является важнейшей задачей руководства производственного предприятия. Факторы финансово-экономических рисков, оказывающих влияние на финансово-экономическое состояние предприятия в основной своей массе подвергаются влиянию и изменению. Способность управления финансово-экономическими рисками и своевременные меры по предотвращению их негативного воздействия определяют стабильность и безопасность функционирования предприятия в определенный момент времени и в перспективе.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации.

Объектом исследования является Торговый центр «Тройка», расположенный в г. Каменка Пензенской области.

Предметом исследования выступила система показателей, характеризующих финансово-экономические риски организации.

Поставленная в исследовании цель предопределила необходимость решения следующих задач:

- исследование сущности финансово-экономических рисков деятельности организации;
- изучение особенностей деятельности торговой организации;
- разработка методики проведения исследования управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации;
- оценка финансово-экономических рисков деятельности организации;
- анализ резервов повышения эффективности деятельности организации;
- разработка механизмов управления финансово-экономическими рисками организации;

– разработка направлений снижения финансово-экономических рисков деятельности организации;

– оценка экономической эффективности предложений по увеличению объемов продаж.

Методами исследования послужили: монографический, балансовый, расчетно-конструктивный, индексный.

Информационную базу исследования составили труды отечественных ученых по проблемам управления рисками деятельности организации. Аналитическую основу исследования составили данные о деятельности Торгового центра «Тройка» за 2014-2016 гг.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена возможностью использования разработанных предложений по совершенствованию управления рисками деятельности торговой организации на практике.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка, глоссария, приложений. В первой главе работы рассмотрены теоретические и методические основы исследования управления рисками торговой организации. Во второй главе проведен анализ деятельности Торгового центра «Тройка». Третья глава работы содержит рекомендации по совершенствованию механизмов управления рисками деятельности Торгового центра «Тройка».

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РИСКАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Сущность финансово-экономических рисков деятельности организации**

Анализ современных работ, посвященных проблемам риска, позволяет утверждать, что риск — это сложное явление, имеющее множество различных, иногда противоречивых реальных составляющих.

Это объясняется тем, что в основе риска лежит вероятностная природа рыночной деятельности и неопределенность ситуации. Планирование производства, прогнозирование объемов продаж, величин денежных потоков, разработка проектов строительства и бизнес-планов основываются лишь на приближенных расчетах ожидаемых, а не фактических величин, и зачастую бизнес вместо ожидаемой прибыли может принести убытки, величина которых может превысить не только вложенные средства, но и стоимость всего имеющегося в распоряжении предприятия имущества<sup>1</sup>.

Следует учитывать, что риск присущ всем аспектам деятельности предприятия, и, здесь проявляется такое свойство риска, как альтернативность, предполагающая необходимость выбора из двух или нескольких возможных вариантов решений, направлений, действий. Отсутствие возможности выбора свидетельствует об отсутствии риска: там, где нет выбора, не существует и риска.

Субъективно-объективная природа риска определяется тем, что он порождается процессами как субъективного характера, так и такими, существование которых, в конечном счете, не зависит от воли и сознания человека<sup>2</sup>.

В реальности финансово-хозяйственная деятельность предприятия осуществляется в условиях неопределенности. Выбор той или иной стратегии

---

<sup>1</sup> Гэлповэй Л. Операционный менеджмент, принципы и практика [Текст]. – СПб.: Питер, 2012. – С. 21.

<sup>2</sup> Вавилов А.П. Эффективность производства. Современные проблемы [Текст]. - М.: Экономика, 2015.- С. 76.

развития может привести как к преумножению, так и к потере вложенных средств. В условиях неопределенности всегда существует множество альтернативных вариантов принятия решений. Вероятность успешной реализации (получение максимальных доходов при минимуме потерь) любого из них зависит от значительного количества внутренних и внешних факторов, воздействующих на предприятие. Эти реалии в полной мере проявляют сущность и понятие риска.

Все это позволяет сделать вывод о том, что риск — это двумерная величина, характеризующая вероятность и объём потерь, вызванных неопределенностью, сопутствующей деятельности организации<sup>3</sup>.

Риску в той или иной степени подвержены результаты всех видов деятельности хозяйствующего субъекта. Поэтому правомочно говорить о многообразии рисков, возникающих в процессе работы предприятия. Следовательно, и классификация этих рисков представляет собой достаточно сложную проблему. Обобщение исследований в области теории риска и анализ существующих реалий деятельности предприятий реального сектора экономики позволяет предложить следующую классификацию рисков<sup>4</sup>:

- деловые риски: риски, связанные с возможностью ухудшения общего финансового состояния компании, снижением стоимости ее капитала (акций, облигаций);
- организационные риски, вызванные ошибками менеджмента компании (в том числе и при принятии решений), ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ и пр., то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании;
- рыночные риски — это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.;
- кредитные риски — риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в срок;

---

<sup>3</sup> Ильдеменов СВ., Ильдеменов А.С., Лобов СВ. Операционный менеджмент [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2012. – С. 20.

<sup>4</sup> Кожекин Г. Я., Сеница Л. М. Организация производства [Текст]. - Минск: ИП “Экоперспектива”. - 2015. – С. 15.

- юридические риски — это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.;
- техничко-производственные риски — риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, несоблюдение производственных технологий и процессов, ряд строительных рисков и пр.

Данная классификация не только четко трактует принадлежность рисков к конкретной группе, позволяя унифицировать оценку риска, но и наиболее полно охватывает множество рисков, что позволяет грамотно подойти к проблеме выявления рискообразующих факторов (РОФ)<sup>5</sup>.

Многогранность понятия «риск» обусловлена разнообразием факторов, характеризующих как особенности конкретного вида деятельности, так и специфические черты неопределенности, в условиях которой эта деятельность осуществляется. Выявить все рискообразующие факторы достаточно сложно. Во-первых, большинство рисков имеет как общие факторы, так и специфические. Во-вторых, конкретный риск может иметь различные причины возникновения в зависимости от вида деятельности коммерческой организации.

Анализ теоретических исследований, посвященных вопросам риска, позволяет сделать вывод о том, что в этих исследованиях уделяется недостаточное внимание ряду проблем, недооценка которых при практическом использовании результатов теоретических исследований может привести к неполной или некорректной оценке влияния тех или иных рискообразующих факторов на соответствующие виды рисков<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия: Учебное пособие [Текст] / С.Н. Лебедева, Н.А. Козиначикова, А.В. Гавриков. Под ред. С.Н. Лебедевой. - 3-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2014. – 34.

<sup>6</sup> Рубин А.Г. Управление процессами повышения конкурентоспособности промышленных компаний [Текст]. – М.: Изд-во Рос. эконом, акад., 2013. – С. 41.

Первая проблема состоит в том, что не акцентируется внимание на факте наличия целого ряда рискообразующих факторов, оказывающих воздействие, причем иногда взаимоисключающее, на динамику сразу нескольких видов рисков.

Вторая проблема заключается в представлении рискообразующих факторов только в качестве факторов прямого воздействия на конкретные виды рисков. Из поля зрения исследователей выпадает возможность диалектического перехода самого риска в категорию рискообразующих факторов, что требует разработки представления о рискообразующих факторах как о факторах прямого, так и опосредованного воздействия.

Третьей проблемой является неразвитость российской экономики, порождающая дефицит исследований отдельных видов рисков российскими учеными и, как следствие, ограниченное внедрение их рекомендаций в практическую деятельность предприятий.

Представляется целесообразным ввести понятие так называемых нейтивных (от англ. native — присущий) рискообразующих факторов, воздействующих только на конкретный вид риска, и интегральных (обобщенных) рискообразующих факторов, оказывающих влияние на риски сразу нескольких видов. Причем наличие в группе рискообразующих факторов для конкретного вида риска хотя бы одного интегрального фактора должно являться основанием для обязательного комплексного анализа всех связанных с ним видов рисков<sup>7</sup>.

В свою очередь, интегральные факторы риска по уровню воздействия следует подразделить на интегральные рискообразующие факторы микроэкономического (воздействующих на деятельность конкретного экономического субъекта) и макроэкономического (формирующих экономическую конъюнктуру для целого ряда предприятий) уровня.

Предприятие в процессе своей деятельности взаимодействует с большим количеством организаций (партнеров по бизнесу), в том числе финансового сектора. Результатом этого является тесная взаимосвязь рисков предприятия и

---

<sup>7</sup> Туровец О.Г. и др. Организация производства и управление предприятием: Учебник [Текст] / Под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРАМ, 2013. – С. 13.

финансовых институтов, выражающаяся как в воздействии рисков предприятия на уровень рисков организаций — партнеров, так и в обратном влиянии рисков финансовых институтов на риски предприятия. Указанная взаимосвязь подчеркивает значимую роль рисков предприятия в общей системе рисков<sup>8</sup>.

В процессе исследования рисков предприятия пристальное внимание следует уделить учету специфики его деятельности и взаимосвязи последней с деятельностью партнеров предприятия. Результаты анализа данного вопроса позволяют утверждать, что риски предприятия тесно связаны с рисками других видов бизнеса и занимают значимое место в общей совокупности рисков.

Приоритетной для предприятий являются минимизация технико-производственных рисков. В то же время эти риски формируют основу операционных рисков страховых компаний, поскольку предприятия стремятся снять с себя риски, перекладывая их на страховщиков<sup>9</sup>.

В настоящее время кредитные риски (за исключением рисков, связанных с дебиторской задолженностью) не оказывают заметного влияния на деятельность предприятия. Это объясняется неразвитостью фондового рынка (отсутствие портфельных рисков) и низкой кредитоспособностью предприятий. В то же время, эти риски воздействуют на профессиональных участников фондового рынка, где предприятие выступает как инвестор (стремясь вложить средства) или заемщик (при размещении акций и облигаций). Кредитные риски предприятий в этом случае переходят в операционные риски трейдеров<sup>10</sup>.

Учет операционных рисков в деятельности предприятий играет меньшую роль по сравнению со страховыми компаниями, банками или профессиональными участниками фондового рынка. Напрямую операционные риски предприятий не воздействуют на риски других сфер бизнеса. В силу специфики своей работы деятельность предприятия подвержена рыночным рискам (в аспекте динамики

---

<sup>8</sup> Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2014. – С. 26.

<sup>9</sup> Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Интерпрессервис, 2014. – С. 35.

<sup>10</sup> Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия: Учебное пособие [Текст] / С.Н. Лебедева, Н.А. Козиначикова, А.В. Гавриков. Под ред. С.Н. Лебедевой. - 3-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2014. – С. 64.

цен на материалы и производимую продукцию). В то же время, если предприятие активно не занимается внешнеторговой деятельностью или деятельностью на рынке ценных бумаг, оно, в отличие от других субъектов бизнеса (например, банков), напрямую не подвержено таким рыночным рискам, как валютный и процентный риски<sup>11</sup>.

В свою очередь, подавляющее большинство рисков предприятия составляют основу кредитных рисков банков: чем выше риски предприятия, тем более высокую цену за свой риск назначает банк.

Всё вышесказанное подтверждает тезисы о многогранности понятия «риск» и значимости рисков предприятия в общей совокупности рисков.

Развитие науки управления рисками в значительной степени рассматривается с позиции рисков финансовых институтов в условиях относительно стабильной экономической конъюнктуры. Необходимость рассмотрения рисков производственных предприятий в нестабильных политических, экономических и социальных условиях требует корректировки существующих принципов управления рисками и дополнительного обоснования эффективности используемых методов анализа рисков<sup>12</sup>.

Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса. Анализ приводимых в литературе принципов управления рисками показывает их разрозненность, а отдельным попыткам их систематизации присуще множество спорных моментов. Тем не менее, анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформировать систему принципов управления рисками<sup>13</sup>:

---

<sup>11</sup> Мерзлов И.Ю. Управление финансовым потенциалом предприятия [Электронный ресурс] / <http://science-bsea.narod.ru> (дата обращения 03.04.2017)

<sup>12</sup> Рубин А.Г. Управление процессами повышения конкурентоспособности промышленных компаний [Текст]. – М.: Изд-во Рос. эконом. акад., 2013. – С. 45.

<sup>13</sup> Ильдеменов СВ., Ильдеменов А.С., Лобов СВ. Операционный менеджмент [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2012. – С. 20.

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации;
- при управлении рисками принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации;
- при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- управление рисками должно носить системный характер;
- управление рисками должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками.

Методы управления рисками весьма разнообразны. Из сложившейся на настоящий момент практики достаточно четко видно, что у российских специалистов с одной стороны, и западных исследователей — с другой, сложились вполне четкие предпочтения в отношении методов управления рисками. Наличие подобных предпочтений обусловлено в первую очередь, характером экономического развития государства и, как следствие, группами рассматриваемых рисков<sup>14</sup>.

Однако, несмотря на различия в предпочтениях, следует учитывать, что развитие экономических отношений в России способствует внедрению западного опыта и, как следствие, сближению российского и западного подходов к управлению и исследованию рисков.

Сущность каждого этапа управления рисками предполагает применение различных методов.

---

<sup>14</sup> Егорова Т.А. Организация производства на предприятиях машиностроения: Учеб. пособие [Текст]. – СПб.: Питер, 2013. – С. 24.

Весь процесс управления рисками можно отобразить следующим образом <sup>15</sup>:

Этап постановки целей управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

На этапе анализа риска используются методы качественного и количественного анализа: методы сбора имеющейся и новой информации, моделирования деятельности предприятия, статистические и вероятностные методы и т. п.

На третьем этапе производится сопоставление эффективности различных методов воздействия на риск: избежания риска, снижения риска, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам, которое завершается выработкой решения о выборе их оптимального набора.

На завершающем этапе управления рисками выбранных методов воздействия на риск. Результатом данного этапа должно стать новое знание о риске, позволяющее, при необходимости, откорректировать ранее поставленные цели управления риском.

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками.

Базовым этапом, позволяющим сформировать дальнейшую стратегию управления рисками является этап анализа риска <sup>16</sup>.

Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть:

---

<sup>15</sup> Вавилов А.П. Эффективность производства. Современные проблемы [Текст]. - М.: Экономика, 2015. - С. 26

<sup>16</sup> Атаманова Е.А., Кытманов А.В. Институциональные аспекты формирования финансовой стратегии промышленного предприятия [Текст] // Регионы России в условиях глобализации.: Сборник научных трудов / Под ред. А.Н. Пыткина, Пермский филиал Института экономики УрО РАН – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2015. Вып. 4. – С. 14

- определение потенциальных зон риска;
- выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия;
- прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Методы качественного анализа можно разделить на четыре группы<sup>17</sup>:

- методы, базирующиеся на анализе имеющейся информации;
- методы сбора новой информации;
- методы моделирования деятельности организации;
- эвристические методы качественного анализа;

Итоговые результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа.

На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения вероятности наступления рисков событий и объема вызванного ими ущерба или выгоды.

Рассматривая всю совокупность методов количественного анализа рисков, можно сказать, что применение конкретного метода зависит от множества факторов:

- для каждого типа анализируемого риска существуют свои методы анализа и конкретные особенности их реализации. Например, при анализе технико-производственных рисков, связанных с отказом оборудования наибольшее распространение получили методы построения деревьев;
- для анализа рисков существенную роль играет объем и качество исходных данных. Так, если имеется значительная база данных по динамике РОФ, возможно применение методов имитационного моделирования и нейронных сетей. В противном случае вероятнее всего применение экспертных методов или методов нечеткой логики;

---

<sup>17</sup> Гаретовский Н.В. Финансовые методы стимулирования интенсификации производства. - М.: Финансы, 2014. – С. 19.

- при анализе рисков принципиально важно учитывать динамику показателей, влияющих на уровень риска. В случае анализа рисков на рынках в состоянии шока ряд методов попросту неприменим;
- при выборе методов анализа следует принимать во внимание не только глубину расчетных данных, но и горизонт прогнозирования показателей, влияющих на уровень риска;
- большое значение имеет срочность и технические возможности проведения анализа. Если в распоряжении аналитика имеется солидный вычислительный потенциал и запас времени, возможно обучение нейронных сетей, моделирование и т. д.;
- эффективность применения методов анализа риска повышается при формализации риска с целью математического моделирования его воздействия на результаты деятельности предприятия. В настоящее время не только экономические системы, но и промышленные комплексы достигли такой сложности, что зачастую расчет их устойчивости невозможен без элементов теории вероятностей;
- следует учитывать требования государственных контролирующих органов к формированию отчетности о рисках. В том случае, если на нормативном уровне требуется использование методов имитационного моделирования, их применение обязательно.

Все вышперечисленное позволяет сделать вывод о том, что для эффективного анализа всего многообразия рисков в деятельности предприятия необходимо применять целый комплекс методов, что, в свою очередь, подтверждает актуальность разработки комплексного механизма управления рисками.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся политической экономической и социальной нестабильностью существующая на предприятии система управления должна включать механизм управления рисками<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие [Текст]. – М., 2013. – С. 45.

Методы управления рисками, рассмотренные в дипломном проекте, применимы практически во всех видах бизнеса: в банках, на промышленных предприятиях, в торговых организациях. Однако некоторые методы, идеально подходящие, например, для банков или страховых компаний, по объективным причинам неприменимы для исследования рисков предприятий реального сектора экономики, поскольку не учитывают специфику их производственной деятельности, которая характеризуется низкой оборачиваемостью активов и жесткой зависимостью от социальных процессов в трудовых коллективах<sup>19</sup>.

Первым этапом формирования механизма управления риском на предприятии является создание службы риск-менеджмента. На сегодняшнем этапе развития российской экономики целью этой службы является минимизация потерь посредством мониторинга деятельности предприятия, анализа всего комплекса РОФ, выработки рекомендаций по снижению рисков и контроля за их выполнением. При этом важно определить место службы в организационной структуре предприятия, определить права и обязанности ее персонала и проинформировать работников предприятия о функциях службы и характере ее деятельности<sup>20</sup>.

Источниками информации, предназначенной для анализа риска являются<sup>21</sup>:

- бухгалтерская отчетность предприятия. Данные документы (баланс, отчет о прибыли и убытках, о движении денежных средств и т. д.) в сжатой форме содержат всю официальную информацию о предприятии — состояние основных фондов, уровень запасов материалов и готовой продукции, величину дебиторской и кредиторской задолженностей, финансовые результаты деятельности предприятия и пр. Анализ бухгалтерской отчетности предприятия позволит выявить значительную долю деловых, кредитных, организационных рисков;

---

<sup>19</sup> Ермаков В.В. Менеджмент организации [Текст]. – М.: МПСИ, 2013. – С. 91.

<sup>20</sup> Маркарян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарян С.Э. Финансовый анализ: Учебное пособие [Текст]. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. – С. 27.

<sup>21</sup> Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа [Текст]. М., 2015. – С. 29.

- организационная структура и штатное расписание предприятия. Анализ данной информации позволяет выявлять организационные риски;
- карты технологических потоков (технико-производственные риски);
- договоры и контракты (деловые и юридические риски);
- себестоимость производства продукции. Ее анализ позволяет выявить подавляющее большинство РОФ и определить денежное выражение потерь из-за возникновения рисков ситуации;
- финансово-производственные планы предприятия. Полнота их выполнения дает возможность комплексно оценить устойчивость предприятия ко всей совокупности рисков.

Социально-экономическая нестабильность, в условиях которой действуют предприятия, вносит свои коррективы как в деятельность субъектов хозяйствования; так и в механизм управления рисками предприятий. При этом проследить ее влияние в полном объеме практически невозможно, но определить аспекты ее воздействия на отдельные риски вполне реально<sup>22</sup>.

Существует несколько аспектов воздействия социально-экономической нестабильности на деятельность и риски предприятия: политический, социальный, финансово-экономический. Все они в разной степени воздействуют на уровень рисков предприятия.

Воздействие факторов политического аспекта социально-экономической нестабильности на деятельность предприятия может носить как позитивный (например, стабильные государственные заказы на продукцию оборонного комплекса), так и негативный характер (в частности, возникновение политических конфликтов всегда оговаривается в договорах как действие непреодолимой силы).

Анализ факторов, ведущих к усилению воздействия политического аспекта социально-экономической нестабильности, позволяет сделать вывод о том, что в России не существует предпосылок перехода от социального протеста к гражданскому конфликту. Тем не менее, определенные факторы (зависимость

---

<sup>22</sup> Управление организацией: Учебник [Текст] / под ред. А.Г. Поршнева - М.: 2014. – С. 37.

ВВП от экспорта сырья, многонациональный состав населения и нерешенность межнациональных проблем) составляют потенциал роста нестабильности в обществе<sup>23</sup>.

Превалирование факторов социального аспекта социально-экономической нестабильности может привести как к срыву отдельных этапов цикла производства и реализации продукции, так и парализовать жизнь целого региона.

Социальный аспект социально-экономической нестабильности характеризуется уровнем благосостояния общества. Последние данные об уровне жизни и доходах населения, динамике роста заработной платы позволяют сделать вывод о тенденциях к росту благосостояния общества, что является потенциалом снижения уровня социально-экономической нестабильности.

Финансово-экономический аспект социально-экономической нестабильности является наиболее сложным и в то же время самым важным по степени влияния на деятельность предприятия. Он выражается в нестабильности экономической конъюнктуры на основных рынках: финансовом, товарном, рынке труда и т. д. Противоречивость и сложность налогового законодательства, зависимость от мировых цен на энергоносители и от тарифов естественных монополий в значительной степени влияют на результаты текущей деятельности предприятия и, в итоге, на его финансовое положение<sup>24</sup>.

По завершении сбора информации, предназначенной для анализа рисков, служба риск-менеджмента получит возможность реально оценить динамику показателей деятельности предприятия с учетом воздействий внешних и внутренних социально-экономических и политических факторов, что позволит всесторонне и профессионально спрогнозировать будущее состояние рыночной конъюнктуры и реально оценить возможные риски.

---

<sup>23</sup> Рубин А.Г. Управление процессами повышения конкурентоспособности промышленных компаний [Текст]. – М.: Изд-во Рос. эконом, акад., 2013. – С. 95.

<sup>24</sup> Пыткин А.Н., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Механизм реализации финансовой стратегии промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2014. – С. 65.

Логическим продолжением работы службы риск-менеджмента должно стать формирование программы мероприятий по управлению рисками, при разработке которой должно быть учтено следующее<sup>25</sup>:

- размер возможного ущерба и его вероятность;
- существующие механизмы снижения риска, предлагаемые государством и их производственно-экономическая эффективность;
- производственно-экономическая эффективность предлагаемых службой мероприятий по снижению рисков;
- практическая возможность реализации мероприятий в рамках выделенного лимита средств;
- соответствие мероприятий программы существующим нормативным актам, целям долгосрочного и краткосрочного планирования развития предприятия и основным направлениям его финансовой политики;
- субъективное отношение к риску разработчиков программы и руководства предприятия.

При разработке программы мероприятий по управлению рисками специалистам службы риск-менеджмента следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска, что выражается в формировании универсальных параметров, характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать воздействия рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия<sup>26</sup>.

Завершающим этапом разработки программы является формирование комплекса мероприятий по снижению рисков, с указанием планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц, ответственных за выполнение данной программы. Программа обязательно должна

---

<sup>25</sup> Мишарин Ю.В., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Финансовая стратегия и устойчивое развитие промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2015. – С. 44.

<sup>26</sup> Менеджмент: Учеб. пособие / Под. ред. В.В. Лукашевича и Н.И. Астаховой [Текст]. – М.: ЮНИТИ, 2013. – С. 31.

быть утверждена руководством предприятия и учтена при финансово-производственном планировании.

В процессе реализации программы специалисты службы риск-менеджмента должны осуществлять анализ эффективности принятых решений и по мере необходимости обеспечивать корректировку целей и средств минимизации рисков. При этом рекомендуется аккумулировать всю информацию об ошибках и недостатках разработки программы, проявившихся в ходе ее реализации. Такой подход позволит провести разработку последующих программ мероприятий по снижению рисков на более качественном уровне с использованием новых полученных знаний о риске.

Управление хозяйственной и инвестиционной деятельностью фирм в условиях неопределенности должно осуществляться как многокритериальный выбор из ряда альтернатив, соответствующий требованию гарантированности или защищенности. Гарантированный результат в этом случае предполагает, что принятое решение не будет хуже заданного по одному параметру, а защищаемый – что принятое решение не будет хуже установленного по всем заданным параметрам<sup>27</sup>.

Таким образом, в ходе подготовки операции по управлению рисками решаются следующие основные задачи:

- выявляются (идентифицируются) возможные условия ведения хозяйственной и инвестиционной деятельности;
- производится планирование деятельности в условиях неопределенности окружающей среды (в частности, осуществляется прогноз возникновения тех или иных рисков на различных стадиях операционной деятельности, инвестиционного кредитования);
- разрабатываются методы управления хозяйственной и инвестиционной деятельностью, соответствующие выбранным критериям;

---

<sup>27</sup> Мерзлов И.Ю. Управление финансовым потенциалом предприятия [Электронный ресурс] / <http://science-bsea.nagod.ru> (дата обращения 03.04.2017)

– подготавливается персонал (группа риск-менеджеров), способный реализовать технологии управления рисками инвестиционной деятельности в условиях неопределенности окружающей среды;

– решаются все задачи, связанные с управлением рисками хозяйственной и инвестиционной деятельности. Это прежде всего вопросы оценки и снижения затрат на реализацию тех или иных методов управления рисками и сравнение их с потерями, которые может понести субъект инвестиционной деятельности, если подвергнется рассматриваемым рискам. Это также вопросы оптимизации информационных, финансовых, материальных и других потоков в системе управления рисками;

– разрабатывается механизм контроля за функционированием системы управления рисками и реализуются мероприятия по обеспечению требуемой надежности данной системы (создается своеобразная система риск-менеджмента).

## **1.2. Особенности деятельности торговой организации**

Деятельность торговой организации по розничной продаже товаров складывается из следующих этапов<sup>28</sup>:

- изучение и прогнозирование спроса на реализуемые в магазинах товары;
- формирование оптимального ассортимента товаров в магазине;
- рекламно-информационная деятельность розничных торговых предприятий;
- выбор наиболее эффективных методов розничной продажи товаров;
- организация оказания торговых услуг покупателям.

Коммерческая работа по продаже товаров в розничных торговых предприятиях в отличие от оптовых предприятий имеет особенности. Розничные

---

<sup>28</sup> Бест, Р. Маркетинг потребителя [Текст]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – С. 35.

торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению, применяя свои, специфические способы и методы розничной продажи<sup>29</sup>.

Важным коммерческим условием успешной продажи товаров в розничной торговой сети является изучение и прогнозирование покупательского спроса населения. В отличие от оптовых предприятий, где эта работа направлена на изучение объема спроса по крупным территориальным образованиям, в розничной торговле - на определение ассортиментной структуры спроса.

Ассортиментную и внутригрупповую структуру спроса отражают данные о продаже и запасах товаров, а также сведения о неудовлетворенном спросе. Основные первичные данные о внутригрупповой структуре спроса можно получить только на розничных торговых предприятиях<sup>30</sup>.

Важным элементом коммерческой работы по сбыту является формирование оптимального ассортимента товаров в магазине. Установление оптимального ассортимента магазина находится в прямой зависимости от типа и специализации торгового предприятия.

В настоящее время оптовая торговля имеет основные формы:

- транзитная, когда оптовая база продает товары без завоза на свои склады, сразу конечному пользователю;
- складская, когда реализация товаров осуществляется непосредственно со своих складов.

Результатом этих форм продажи является оптовый транзитный оборот и складской товарооборот, на который приходится больший удельный вес.

При этом она заключает с поставщиком и получателем продукции договоры, контролирует выполнение договоров. Трудоёмкость транзитного оборота значительно ниже складского, поэтому при относительно высоких размерах наценок он выгоден для оптовых баз. Обоснованием для транзитной отгрузки товаров является наряд, который выписывается оптовым предприятиям

---

<sup>29</sup> Васильев, Г.А., Романов А.А., Поляков В.А. Маркетинг розничного торгового предприятия [Текст] / Г.А. Васильев, А.А. Романов, В.А. Поляков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 74.

<sup>30</sup> Жариков, Г.А. Маркетинг и его особенности в России [Текст] / Г. А. Жариков, С.К. Становкин. – М.: Прометей, 2014. – С. 83.

и адресуется конкретному поставщику-изготовителю, а копия высылается в адрес покупателя - клиента базы.

Продажа товаров на оптовых рынках регулируется гражданским законодательством, в основе которого лежит признание равенства участников хозяйственных отношений, неприкосновенности их собственности, свободы выбора партнёров, недопустимости вмешательства администрации рынка в их коммерческую деятельность<sup>31</sup>.

Участники торгов на рынке<sup>32</sup>:

- собственники товара;
- розничные торговые структуры, выступающие в роли покупателей;
- персонал оптового рынка.

Эффективность оптовой торговли характеризуется количеством и качеством услуг, оказываемых оптовым предприятием своим клиентам - покупателям и поставщикам товаров. По функциональному назначению выделяют следующие основные комплексы услуг<sup>33</sup>:

- технические - по хранению, фасовке, упаковке, маркировке, транспортно-экспедиционные услуги и др.;
- коммерческие - помощь в рекламировании товаров, информационные, комиссионные, посреднические по поиску поставщиков товаров и оптовых покупателей и т.п.;
- организационно-консультативные - консультации по вопросам ассортимента и качества товаров, эксплуатации изделий, организации розничной продажи, изучение спроса и др.

Услуги, предоставляемые оптовым предприятием своим клиентам, как правило, должны быть платными. Конкретные размеры оплаты услуг следует

---

<sup>31</sup> Захарова, Ю.А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2011. – С. 75.

<sup>32</sup> Кругов, Д., Капустин С. Взрывной рост продаж в розничном магазине [Текст] / Д. Кругов, С. Капустин. – М.: Питер, 2013. – С. 52.

<sup>33</sup> Кузнецова, О.В. Мерчандайзинг в розничной торговой сети [Текст] / О.В. Кузнецова, И.Н. Пионтовский, И.А. Ташлыкова // Экономика и социум. - 2014, - № 2-5(11), с.12

устанавливать в заключаемых между оптовым предприятием и клиентами договорах<sup>34</sup>.

В процессе товародвижения от изготовителя к потребителю конечным звеном является розничная торговля. При розничной торговле материальные ресурсы становятся собственностью потребителя. Розничная торговля включает продажу товаров населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд. Товары продаются в основном через предприятия розничной торговли и общественного питания. Продажа потребительских товаров осуществляется со складов предприятий - изготовителей, посреднических организаций, фирменных магазинов, заготовительных пунктов и т.д.

Функции розничной торговли<sup>35</sup>:

- исследует конъюнктуру, сложившуюся на товарном рынке;
- определяет спрос и предложение на конкретные виды товаров;
- осуществляет поиск товаров, необходимых для розничной торговли;
- проводит отбор товаров, их сортировку при составлении требуемого ассортимента;
- осуществляет оплату товаров, принятых от поставщика;
- проводит операции по приемке, хранению, маркировке товаров, устанавливает на них цены;
- оказывает поставщикам, потребителям, транспортно-экспедиционные, консультационные, рекламные, информационные и другие услуги.

Виды розничной торговли<sup>36</sup>:

1. Стационарная торговая сеть является наиболее распространённой, включает в себя как крупные современные, технически оборудованные магазины, так и ларьки, палатки, торговые автоматы.

Существует много видов магазинов, среди них:

---

<sup>34</sup> Парамонова, Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг торгового предприятия [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2013. – С. 69.

<sup>35</sup> Просвиркин, Б.Л. Управление товарным ассортиментом как важнейший элемент маркетинга торгового предприятия (некоторые аспекты зарубежного опыта и теории проблемы) [Текст] / Б. Л. Просвиркин, А. Н. Бекетов // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2013. - № 2 (56). – С.72

<sup>36</sup> Радмило М. Лукич Управление продажами [Текст]. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С. 57.

- традиционное обслуживание через прилавок;
- магазины самообслуживания, в которых покупатель имеет свободный доступ к товарам; в результате сокращается время торговой операции и увеличивается пропускная способность магазина с последующим увеличением объема реализации. Оплата за отобранные товары проводится в узлах расчёта, обслуживаемых контролерами-кассирами. Несмотря на явные преимущества, в настоящих условиях создавшаяся сеть магазинов самообслуживания в России почти полностью прекратила своё существование;
- магазины типа "магазин-склад", в которых товар не выкладывается на витрины, полки, что значительно снижает расходы по погрузке, разгрузке, укладке, поэтому продажа осуществляется по более низким ценам;
- магазины, торгующие по каталогам. Каталоги могут быть выданы потенциальным покупателям, посетившим данный магазин, или разосланы им по почте. Покупатель, изучив каталог, отобрав товар, направляет заказ с указанием своих реквизитов в магазин почтой. Магазин принимает решение об отгрузке товара покупателю. При наличии в магазине демонстрационного зала покупатель может сделать заочный заказ по каталогу либо посетить магазин и лично выбрать необходимый ему товар. При торговле по предварительным заказам оплата может быть разная: при получении товара, в форме предоплаты или путем почтового перевода; выполнение заказа часто сопровождается доставкой товара непосредственно по адресу покупателя;
- продажа через торговые автоматы. Торговые автоматы удобны тем, что могут работать круглосуточно, без торгового персонала. Их устанавливают внутри магазина или вне его (на улицах, вокзалах, в кафе и т.д.). Предметом торговли обычно бывает определенный круг

товаров повседневного спроса (напитки, бутерброды, сигареты, канцелярские принадлежности, открытки и др.).

2. Посылочная торговля занимается обеспечением населения, предприятий, организаций книжной продукцией, канцтоварами, аудио- и видеозаписями, радио- и телеаппаратурой, лекарственными средствами, некоторой продукцией производственно-технического назначения (запасные части, инструмент, резинотехнические изделия, подшипники и др.). Большое удобство для населения заключается в возможности приобретения товаров в кредит с рассрочкой платежа.

Электронная торговля получила достаточно широкое распространение как новый вид без магазинной торговли. При этой форме покупатель с помощью персональных компьютеров может выбрать по каталогам необходимую модель изделия и одновременно осуществить оплату выбранных товаров с использованием специальных кредитных карточек<sup>37</sup>.

В структуре розничной торговли учитывается ассортиментный признак. Товары обычно объединяются в соответствующие группы по признаку производственного происхождения или потребительского назначения. В розничной торговле в связи с этим функционируют различные виды магазинов<sup>38</sup>:

1) Специализированные магазины занимаются реализацией товаров одной конкретной группы (мебель, радиотовары, электротовары, одежда, молоко, хлебобулочные изделия и др.).

2) Узкоспециализированные магазины продают товары составляющие часть товарной группы (мужская одежда, рабочая одежда, шелковые ткани и др.).

3) Комбинированные магазины осуществляют реализацию товаров нескольких групп, отражающих общность спроса или удовлетворяющих соответствующий круг потребителей (мото-вело-культтовары, книги и плакаты, хлебобулочные и кондитерские изделия, вино, фрукты, меха и др.).

---

<sup>37</sup> Захарова, Ю.А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2011. – С. 29.

<sup>38</sup> Васильев, Г.А., Романов А.А., Поляков В.А. Маркетинг розничного торгового предприятия [Текст] / Г.А. Васильев, А.А. Романов, В.А. Поляков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 74.

4) Универсальные магазины продают товары многих товарных групп в специализированных секциях.

5) Смешанные магазины реализуют товары различных групп как продовольственных так и непродовольственных, не образуя специализированные секции.

Показателем, характеризующим объёмы и качество розничной торговли является товарооборот.

Розничный товарооборот - объём реализации товаров в денежном выражении. Он характеризует заключительный этап движения продукции из сферы обращения в сферу потребления, констатирует общественное признание стоимости и потребительской стоимости части общественного продукта в виде конкретных видов товаров; отражает пропорции между производством и потреблением, спросом и предложением, реализацией и денежным обращением, объёмом и структурой торговой сети, материальными и трудовыми ресурсами<sup>39</sup>.

Структура розничного товарооборота:

1. Макроструктура предусматривает общее, крупное деление товаров (народного потребления и производственно-технического назначения, продовольственные и непродовольственные).

2. Товарно-групповая структура отражает деление продукции по назначению, производственному происхождению (хлебобулочные изделия, одежда, обувь, мебель, лесоматериалы, резинотехнические изделия и др.).

3. Товарно-ассортиментная структура учитывает соотношение отдельных видов продукции, входящих в определенную группу (одежда: мужская, женская, детская; мебель: для жилья, служебных помещений, офисов, дачи и т.п.).

4. Микроструктура показывает удельный вес конкретной продукции в объёме реализации данного ассортимента (костюмы; пальто; спецодежда; обувь: зимняя, летняя, демисезонная; телевизоры: цветные, черно-белые, переносные и т.п.).

---

<sup>39</sup> Дули, Р. Нейромаркетинг. Как влиять на подсознание потребителя [Текст]. – М.: Попурри, 2015. – С. 46.

На структуру розничного товарооборота влияют социально-демографические, экономические факторы, климатические условия, национальные особенности региона.

### **1.3. Методика проведения исследования управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации**

Исследование посвящено проблеме управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации.

Объектом исследования является Торговый центр «Тройка», расположенный в г. Каменка Пензенской области. Организация занимается торговлей продовольственных и непродовольственных товаров.

Предметом исследования выступила система показателей, характеризующих финансово-экономические риски организации.

Поставленная в исследовании цель предопределила необходимость решения следующих задач:

- исследование сущности финансово-экономических рисков деятельности организации;
- изучение особенностей деятельности торговой организации;
- разработка методики проведения исследования управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации;
- оценка финансово-экономических рисков деятельности организации;
- анализ резервов повышения эффективности деятельности организации;
- разработка механизмов управления финансово-экономическими рисками организации;
- разработка направлений снижения финансово-экономических рисков деятельности организации;

– оценка экономической эффективности предложений по увеличению объемов продаж.

Методами исследования послужили: монографический, балансовый, расчетно-конструктивный, индексный.

Информационную базу исследования составили труды отечественных ученых по проблемам управления рисками деятельности организации.

Аналитическую основу исследования составили данные о деятельности Торгового центра «Тройка» за 2014-2016 гг. – отчет о движении денежных средств, запасы товаров и материалов на складе.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена возможностью использования разработанных предложений по совершенствованию управления рисками деятельности торговой организации на практике.

Алгоритм проведения исследования имеет следующий вид.

Этап 1. Исследование теоретических и методических основ управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации:

- изучение сущности финансово-экономических рисков деятельности организации;
- выявление особенностей деятельности торговой организации;
- разработка методики проведения исследования управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации.

Этап 2. Анализ финансово-экономических рисков деятельности Торгового центра «Тройка»:

- характеристика деятельности организации;
- оценка финансово-экономических рисков деятельности организации;
- анализ резервов повышения эффективности деятельности организации.

Этап 3. Разработка рекомендаций по снижению финансово-экономических рисков деятельности Торгового центра «Тройка»:

- разработка механизмов управления финансово-экономическими рисками организации;

– разработка направлений снижения финансово-экономических рисков деятельности организации;

– экономическая оценка эффективности предложений по увеличению объемов продаж.

Оценка уровня риска является одним из важнейших этапов риск – менеджмента, так как для управления риском его необходимо прежде всего проанализировать и оценить. В экономической литературе существует множество определений этого понятия, однако в общем случае под оценкой риска понимается систематический процесс выявления факторов и видов риска и их количественная оценка, то есть методология анализа рисков сочетает взаимодополняющие количественный и качественный подходы.

На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения величин отдельных рисков и риска объекта в целом. Также выявляется возможный ущерб и дается стоимостная оценка от проявления риска и, наконец, завершающей стадией количественной оценки является выработка системы антирисковых мероприятий и расчет их стоимостного эквивалента.

Количественный анализ можно формализовать, для чего используется инструментарий теории вероятностей, математической статистики, теории исследования операций. Наиболее распространенными методами количественного анализа риска являются статистические, аналитические, метод экспертных оценок, метод аналогов<sup>40</sup>.

Статистические методы. Суть статистических методов оценки риска заключается в определении вероятности возникновения потерь на основе статистических данных предшествующего периода и установлении области (зоны) риска, коэффициента риска и т.д. Достоинствами статистических методов является возможность анализировать и оценивать различные варианты развития событий и учитывать разные факторы рисков в рамках одного подхода. Основным недостатком этих методов считается необходимость использования в них

---

<sup>40</sup> Захарова, Ю.А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2011. – С. 12.

вероятностных характеристик. Возможно применение следующих статистических методов: оценка вероятности исполнения, анализ вероятного распределения потока платежей, деревья решений, имитационное моделирование рисков, а также технология «Risk Metrics»<sup>41</sup>.

Метод оценки вероятности исполнения позволяет дать упрощенную статистическую оценку вероятности исполнения какого – либо решения путем расчета доли выполненных и невыполненных решений в общей сумме принятых решений<sup>42</sup>.

Метод анализа вероятностных распределений потоков платежей позволяет при известном распределении вероятностей для каждого элемента потока платежей оценить возможные отклонения стоимостей потоков платежей от ожидаемых. Поток с наименьшей вариацией считается менее рисковым. Деревья решений обычно используются для анализа рисков событий, имеющих обозримое или разумное число вариантов развития. Они особо полезны в ситуациях, когда решения, принимаемые в момент времени  $t = n$ , сильно зависят от решений, принятых ранее, и в свою очередь определяют сценарии дальнейшего развития событий. Имитационное моделирование является одним из мощнейших методов анализа экономической системы; в общем случае под ним понимается процесс проведения на ЭВМ экспериментов с математическими моделями сложных систем реального мира. Имитационное моделирование используется в тех случаях, когда проведение реальных экспериментов, например, с экономическими системами, неразумно, требует значительных затрат и/или не осуществимо на практике. Кроме того, часто практически невыполним или требует значительных затрат сбор необходимой информации для принятия решений, в подобных случаях отсутствующие фактические данные заменяются величинами, полученными в процессе имитационного эксперимента (т.е. генерированными компьютером).

---

<sup>41</sup> Гунина И.А. Формирование организационного механизма развития экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / <http://maop.vorstu.ru> (дата обращения 01.04.17)

<sup>42</sup> Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Интерпрессервис, 2014. – С. 32.

Аналитические методы. Позволяют определить вероятность возникновения потерь на основе математических моделей и используются в основном для анализа риска инвестиционных проектов. Возможно использование таких методов, как анализ чувствительности, метод корректировки нормы дисконта с учетом риска, метод эквивалентов, метод сценариев<sup>43</sup>.

Анализ чувствительности сводится к исследованию зависимости некоторого результирующего показателя от вариации значений показателей, участвующих в его определении. Другими словами, этот метод позволяет получить ответы на вопросы вида: что будет с результирующей величиной, если изменится значение некоторой исходной величины?

Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска является наиболее простым и вследствие этого наиболее применяемым на практике. Основная его идея заключается в корректировке некоторой базовой нормы дисконта, которая считается безрисковой или минимально приемлемой. Корректировка осуществляется путем прибавления величины требуемой премии за риск.

С помощью метода достоверных эквивалентов осуществляется корректировка ожидаемых значений потока платежей путем введения специальных понижающих коэффициентов ( $\alpha$ ) с целью приведения ожидаемых поступлений к величинам платежей, получение которых практически не вызывает сомнений и значения которых могут быть достоверно определены.

Метод сценариев позволяет совместить исследование чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. С помощью этого метода можно получить достаточно наглядную картину для различных вариантов событий. Он представляет собой развитие методики анализа чувствительности, так как включает одновременное изменение нескольких факторов.

Метод экспертных оценок. Представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур по обработке результатов опроса группы экспертов, причем результаты опроса являются единственным

---

<sup>43</sup> Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]. – Минск: Новое знание, 2014. – С. 53.

источником информации. В этом случае возникает возможность использования интуиции, жизненного и профессионального опыта участников опроса. Метод используется тогда, когда недостаток или полное отсутствие информации не позволяет использовать другие возможности. Метод базируется на проведении опроса нескольких независимых экспертов, например, с целью оценки уровня риска или определения влияния различных факторов на уровень риска. Затем полученная информация анализируется и используется для достижения поставленной цели. Основным ограничением в его использовании является сложность в подборе необходимой группы экспертов<sup>44</sup>.

Метод аналогов используется в том случае, когда применение иных методов по каким – либо причинам неприемлемо. Метод использует базу данных аналогичных объектов для выявления общих зависимостей и переноса их на исследуемый объект<sup>45</sup>.

#### Выводы по первой главе

Таким образом, существование принципа свободного взаимодействия рыночных субъектов, обеспечение здоровой рыночной конкуренции неизбежно повышают неопределенность и предпринимательский риск. В этих условиях чрезвычайно трудно выбирать оптимальные решения и предвидеть их последствия в сфере бизнеса. Поэтому предпринимательский риск в системе рыночной экономики представляется объективно необходимой категорией, которая требует совершенствования теории и практики хозяйственного анализа. Без измерения риска невозможен анализ эффективности операций в разрезе инструментов, клиентов, подразделений субъекта экономики. Поэтому проблема количественной и качественной оценки предпринимательских рисков и управления рисками ввиду возможности больших потерь при реализации финансовой, управленческой и других видов деятельности является актуальной. В таких условиях в процессе реформы хозяйственного механизма возникает необходимость определения комплексного подхода к управлению стабильностью

---

<sup>44</sup> Менеджмент: Учеб. пособие / Под. ред. В.В. Лукашевича и Н.И. Астаховой [Текст]. – М.: ЮНИТИ, 2013. – С. 31.

<sup>45</sup> Горшкова Л.А., Горбунова М.В. Основы управления организацией: Практикум [Текст]. – М.: КНОРУС, 2015. – С. 11.

и безопасностью последнего на каждом его уровне, что в конечном итоге снижает сегодня уровень неопределенности в предпринимательской деятельности. Отсутствие механизма и культуры управления предпринимательскими рисками также является актуальной проблемой сегодняшней финансово-фирменной системы страны. В связи с этим существуют две проблемы, которые необходимо учитывать при рассмотрении вопроса обеспечения финансовой стабильности (безопасности) работы фирмы.

## **2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА «ТРОЙКА»**

### **2.1. Характеристика деятельности организации**

Торговый центр «Тройка» открыт в мае 2000 года, а в декабре 2007 года реконструирован и модернизирован под магазин самообслуживания. Это - один из самых крупных универмагов города Каменка. Здесь размещено огромное количество товаров. Это продукты, а так же товары для работы, дома и отдыха. Ежедневно Торговый центр посещает более 1000 человек. Торговые комплексы с готовой продукцией, полуфабрикатами и стройматериалами расположены вокруг большого пространства торгового зала. Быстро и удобно можно оформить заказ, как оптом, так и в розницу.

На первом этаже действует продуктовый супермаркет, так же можно приобрести продукты, бытовую химию, посуду, текстиль, свежую прессу и медикаменты в аптеке. Местные жители признаются - здесь очень удобно выбирать товар. Продукты всегда свежие, а богатый ассортимент может порадовать и сладкоежек, и любителей копченостей, и приверженцев здорового питания. Хозяйственные товары тоже под рукой. Хранительницам домашнего очага больше не нужно будет обходить несколько магазинов и простаивать в очередях несколько прилавков. В "Тройке" все устроено так, чтобы было удобно для покупателей.

Второй этаж торгового центра отдан под бытовую технику. Здесь покупателей встречают стройные ряды холодильников, телевизоров, газовых плит, стиральных машин, пылесосов от ведущих мировых производителей. Грамотные консультанты помогут выбрать товар с оптимальным соотношением цены и качества. Поставки осуществляются напрямую от "Мира техники".

Преимущества:

- работа с наличным и безналичным видом расчётов,
- возможность приобрести товар в кредит или в рассрочку до 10 месяцев,

- определённый товар можно выбрать на заказ,
- доставка по городу бесплатно,
- так же есть возможность доставки по району.

Для жителей города организован специальный маршрут прямо до торгового центра. Так же рядом с территорией торгового зала находятся заправочная станция, СТО и гостиница для гостей города.

Торговый центр "Тройка" - единственный магазин подобного класса на трассе областного значения. Отыскать его просто - он заносится на все автомобильные карты Пензенской области.

Адрес: г. Каменка, 71 км. а/д Пенза-Тамбов. Генеральный директор организации – Абдрашитов Тагир Равильевич<sup>46</sup>. Компания «Тройка» включает следующие предприятия:



### *Сельскохозяйственное производство*

Рис. 2.1. Состав группы предприятий из состава Компании «Тройка»

<sup>46</sup> Компания «Тройка». Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.troyka58.ru/> (дата обращения 15.03.2017)

Торговые центры компании "Тройка" являются одними из ведущих по торговле продуктами питания в Каменке. Сейчас в сеть магазинов входят:

- 1 - Троговый центр "Тройка" (на трассе Пенза-Тамбов)
- 2 - Торговый центр "Турист" (в Каменке)
- 3 - Универсам "Атмис" (в Каменском районе)
- 4 - Универсам "Весна" (в Каменке)
- 5 - Универсам "Блиновский" (в Каменском районе)

Товары, лежащие на прилавках магазинов компании «Тройка» являются качественными и надёжными. Наличие необходимых сертификатов и лицензий подтверждает этот факт. Так же, компания ежемесячно организует проверку своих товаров в крупнейших лабораториях. В основном все продукты в магазинах поступают с оптовой базы "Тройка", также принадлежащей компании. Этот фактор способствует снижению себестоимости готовых продуктов.

Магазины сети "Тройка" и "Турист" имеют вид гипермаркета. Он отличается современной функциональной архитектурой, просторной планировкой, большой и удобной парковкой, продажей набора товаров для всей семьи в одном месте, удобным расположением товаров на витринах. Ассортимент насчитывает до 18000 наименований товаров, из которых 70% - продукты питания. Магазины компании «Тройка» работают для всей семьи. 70% товаров - продукты питания, остальные 30%- бытовая химия, парфюмерия, корм для животных, печатные издания, посуда, игрушки. Представлены как товары первой необходимости, «из потребительской корзины», так и товары, спрос на которые не является постоянным. Благодаря этому, каждый член семьи найдёт себе товары, удовлетворяющие любые индивидуальные потребности. Оформление магазина и расположение товаров соответствуют требованиям и являются оптимальными для покупателей, т.е. можно потратить на выбор товаров столько времени, сколько необходимо именно Вам и именно в конкретной ситуации. Для удобства магазин оснащён корзинками и тележками для товаров.

Организационная структура управления Торговой центра «Тройка» представлена на рис. 2.2.

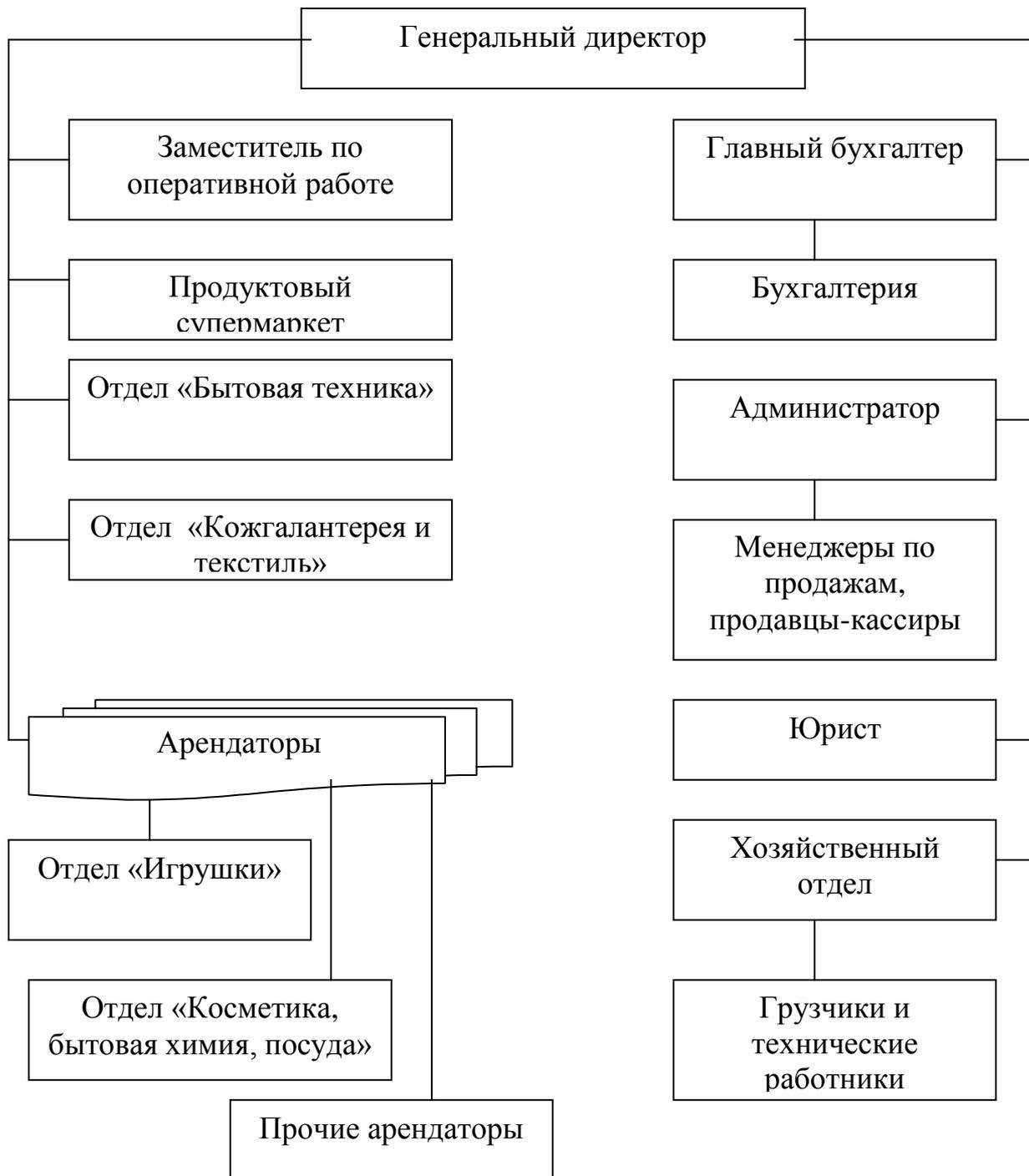


Рис. 2.2. Организационная структура Торгового центра «Тройка»

Анализируя внутреннюю среду предприятия (табл. 2.1.), а именно продуктовый портфель предприятия, наблюдаем работу принципа Парето - 20% продаваемого товара дает 80% прибыли. Оптовая торговля дает нам 80% прибыли, розничная продажа и канцтовары, отнимают много времени и приносят мало доходов. Также не оптимизирован запас товара на складе, узкий ассортимент, неупорядоченный ассортимент товаров. На рынке в последние годы меняется приоритет в предпочтении клиентов (в сторону более дорогих и качественных товаров).

Таблица 2.1

Анализ внутренней среды предприятия

Критерии	Краткое описание
Анализ продукции и ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не оптимизирован запас товара на складе</li> <li>– не упорядочен ассортимент</li> <li>– узкий ассортимент по хозяйственным товарам и по канцтоварам отечественного производства и хоз.товарам</li> </ul>
Анализ клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– меняется приоритет в предпочтении клиентов (в сторону более дорогих и качественных товаров)</li> </ul>
Общие производственные условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загрузка площадей только на 30-40%</li> <li>– растут арендные, коммунальные платежи и платежи за электроэнергию</li> <li>– оборудование требует модернизации</li> </ul>
Финансовый анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дорогие заемные средства</li> <li>– падает объем производства</li> <li>– растет себестоимость</li> </ul>

	– не хватает оборотных средств
--	--------------------------------

Поэтому над ассортиментом продаваемой продукции следует поработать. Общая структура товарного портфеля недовольственного сектора Торгового центра «Тройка» выглядит следующим образом (рис. 2.3):

- текстиль и кожгалантерея - 77%;
- посуда - 20%;
- бытовая техника – 2%;
- игрушки - 1%.



Рис. 2.3. Структура товарного портфеля недовольственного сектора Торгового центра «Тройка» в 2016 г., %

Проведенный анализ ассортимента реализации продовольственного супермаркета Торгового центра «Тройка» в 2014-2016 гг. позволил отметить следующее. По многим наименованиям товаров в 2016 г. произошло увеличение объемов реализации по сравнению с 2015 г., причем по некоторым многократно (таблица 2.2).

Объем реализации морепродуктов, куриных яиц в 2016 г. увеличился более чем в 10 раз, крепких спиртных напитков – в 4 раза, детских товаров – в 60 раз.

Объем реализации творога сократился за 2016 г. в 10 раз от уровня 2015 г.

В целом объем продаж по всем товарным наименованиям снизился за 2016 г. на 1,5%.

Таблица 2.2

Ассортимент и объемы продаж продовольственного супермаркета Торгового центра «Тройка» по отдельным видам товара в 2014-2016 гг.

Наименование товара	2014 г, руб.	2015 г, руб.	2016 г, руб.
1. Молоко	20148	31081,14	35574,1
2. Сливки	2659	4236,53	4476,32
3. Творог	16742	31742,14	3378
4. Кефир	3674	9469,51	10231
5. Другие молочнокислые продукты	10489	30603,42	31435,9
6. Масло	9742	18675,34	23840,4
7. Колбасы	46328	82965,04	84055
8. Мясная гастрономия	10489	22892,12	24686,8
9. Рыбная гастрономия	5436	12165,88	28239,8
10. Сыры	11369	27315,51	30526,2
11. Кулинария	29473	65934,76	66733,1
12. Яйцо куриное и др.,	7624	15522,75	164701
13. Хлеб и хлебобулочные продукты	14952	35354,26	38728,3
14. Макароны изделия	3742	8210,98	8778,13
15. Крупы, хлопья, крахмал	3842	9197,34	14151,6
16. Сахар, соль, мука	28364	75515,92	80694,3
17. Чай, кофе, какао, мед	6741	14696,29	19507,7
18. Овощи, фрукты консервированные	5935	12988,57	17368,3
19. Соусы, майонез	9726	21330,04	39648,3
20. Полуфабрикаты	1520	3448,7	3912
21. Птица замороженная	13986	26889	29998
22. Овощи, фрукты замороженные	2954	4806,29	4922,65
23. Морепродукты	3987	9567,48	96524,8
24. Мясо замороженное	1574	3367,83	3745,7
25. Фрукты, овощи, грибы свежие	36742	78489,06	91041,6

26. Алкогольные напитки (водка, шампанское, коньяк, вино)	37541	69802,22	84411,8
27. Крепкие спиртные напитки	2951	1532,06	6330
28. Детское питание	10752	19052	11679,2
29. Соки, воды	27456	45745,49	49457,8
30. Сопутствующие товары	9563	14615,09	16325
Итого:	41201415	98559499	97966214

Компания имеет прекрасное помещение в очень удобном месте рядом с остановкой. Торговые площади оборудованы, сотрудники имеют все условия для эффективной работы. Но объем реализации падает. Кроме того, загрузка торговых площадей производится только на 30-40%, также растут арендные, коммунальные платежи и платежи за электроэнергию.

Таким образом, анализ показал, что потенциал Торгового центра «Тройка» довольно высокий, при более эффективном управлении деятельностью эффективность может быть в несколько раз выше. Для это требуется обосновать и разработать комплекс мероприятий по устранению рисков снижения результативности работы организации.

## 2.2.

Понятие экономического риска многими учеными трактуется как риск получения предприятием убытка, измеряемого в денежном выражении. Так или иначе возможность оценки убытка существует по многим видам рисков: производственно-технологическому, экологическому, природному и др.

Экономические риски близки к финансовым и многие исследователи-экономисты их объединяют в одну группу. Финансово-экономические риски деятельности производственного предприятия включают финансовые риски (риск потери ликвидности, риск снижения рентабельности активов, кредитный риск, риск ухудшения финансовых результатов), экономические риски (риск увеличения износа и снижения годности производственных фондов, риск снижения рентабельности производства продукции, работ, услуг).

Анализ факторов экономического риска российских производственных предприятий показал, что во многих отраслях экономики износ основных фондов превышает 50% (рис. 2.4), показатель ежегодно увеличивается. Кроме того, по экономике в целом степень износа основных фондов в 2015 г. составила 50,5%<sup>47</sup>. В организациях транспорта и связи износ основных фондов в 2015 г. составил 59,1%, в организациях здравоохранения и предоставления социальных услуг – 57,4%, в добывающих полезные ископаемые организациях – 56,3%, в строительных организациях – 53,5%, в образовательных организациях – 53%. Минимальная степень износа основных фондов отмечена в организациях, занимающихся операциями с недвижимостью, арендой и предоставлением услуг и составляет 39,8%.

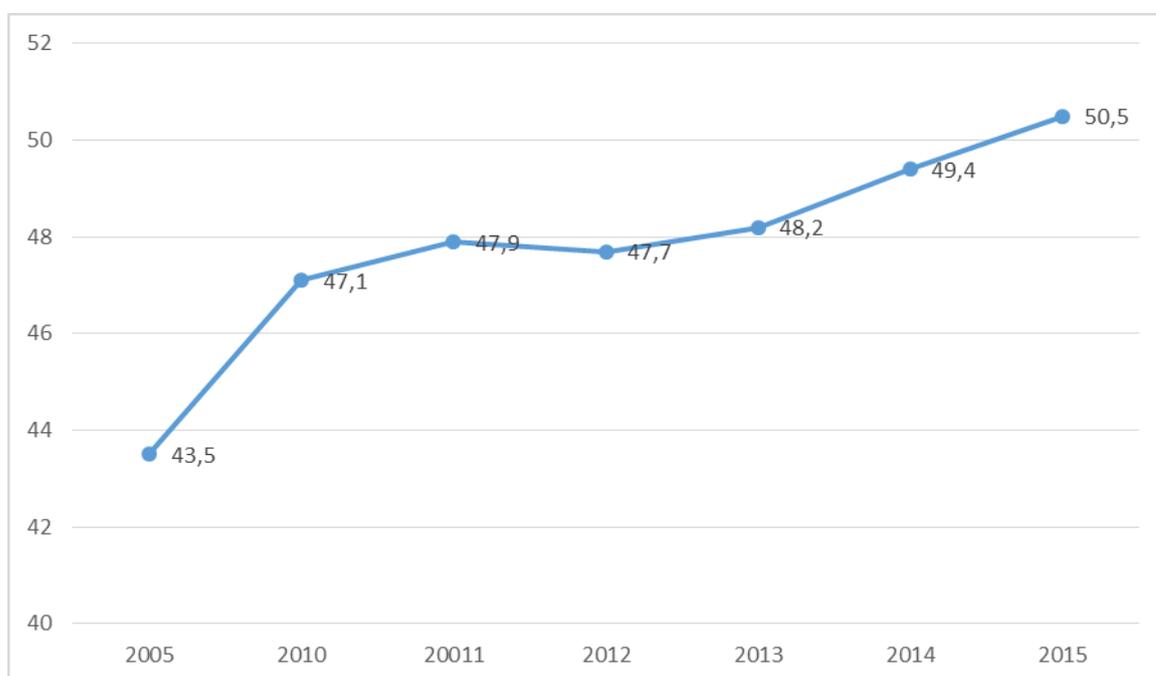


Рис. 2.4. Динамика показателя износа основных фондов в экономике России в 2005-2015 гг. (на конец года в процентах)

На отрасли, имеющие показатели высокой степени износа основных фондов приходится большая доля инвестиций в основной капитал, что говорит о том, что

<sup>47</sup> Россия в цифрах. 2016. – С. 68.

работа по обновлению фондов на предприятиях ведется, однако тенденция роста фондоизношенности сохраняется на протяжении всего анализируемого периода. Например, в промышленные обрабатывающие предприятия вложено в 2015 г. 15,7% от объема инвестиций в основной капитал по экономике в целом, в добывающие предприятия – 18,5%, в транспортные предприятия и предприятия связи – 21,4% и, к сожалению, в организации здравоохранения и предоставления социальных услуг – лишь 1,3%.

Для Торгового центра «Тройка» риски износа основных фондов оцениваются как минимальные. Оборудование и здание Торгового центра новые, начисленный износ по ним минимальный.

От всего объема вложений в основной капитал в оборудование и транспортные средства направлено 34,7%, в производственные здания и сооружения – 41,4%<sup>48</sup>.

Анализ показателей имущественного положения Торгового центра «Тройка» показывает, что стоимость имущества организации ежегодно увеличивается, что происходит благодаря росту товарных запасов и материалов на складе (таблица 2.3).

Риски изношенности производственных фондов организации минимальны, здание и оборудование были введены в действие новые до начала анализируемого периода (2012-2013 гг.).

В 2014 г. в организации имел место риск неполной загрузки производственных мощностей, объемы продовольственного и непродовольственного секторов Торгового центра характеризовались узким ассортиментом товаров, пустовали торговые площади. В 2015 г. данный вид риска был сведен к минимуму благодаря расширению номенклатуры и ассортимента товарной продукции.

---

<sup>48</sup> Россия в цифрах. 2016. – С. 457.

Таблица 2.3

Изменение имущественного положения Торгового центра «Тройка» в 2014-2016 гг., тыс. руб.

№ п/п	Наименование	2014	2015	2016
1	Стоимость земельного участка и стоимость здания	50 000	50 000	50 000
2	Запасы материалов на складе	135	117,326	158,7
3	Товарные запасы на складе	12755,641	11618,974	13533,492
	Всего запасов и материалов	12890,641	11736,3	13692,2

Показатели запасов материалов на складе и товарной продукции на конец года приведены на рис. 2.5.

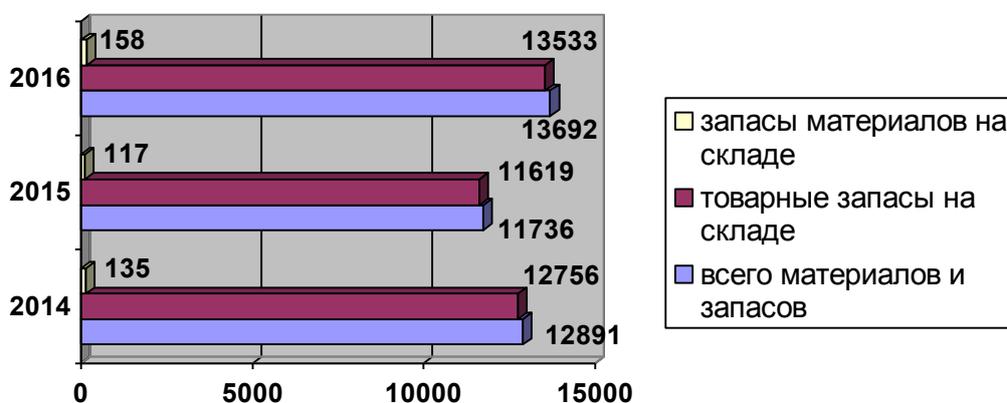


Рис. 2.5. Динамика запасов Торгового центра «Тройка» в 2014-2016 гг., тыс. руб.

Проведенный анализ рентабельности произведенной продукции, работ и услуг по экономике России в целом показал, что в 2014-2015 гг. показатель отмечен на более низком уровне (7,3-9,3%) по сравнению с 2003-2005 гг. (10,2-13,5%)<sup>49</sup>.

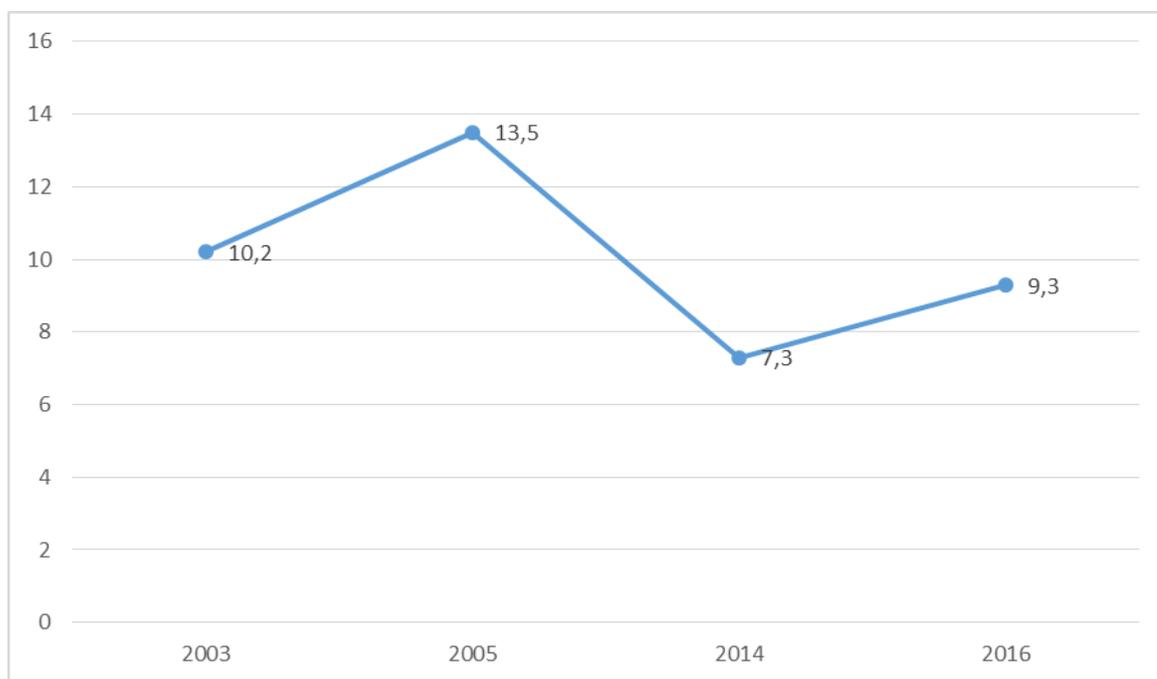


Рис. 2.6. Динамика рентабельности продукции, работ и услуг российских предприятий в 2003-2015 гг., %

Наиболее рентабельной продукция в 2015 г. была в отрасли рыболовства и рыбоводства (59,4%), в сфере добычи полезных ископаемых (46,9%). По обрабатывающим промышленным предприятиям в среднем рентабельность произведенной продукции, работ и услуг составила 12,4%, что больше уровня 2014 г. на 2,5 процентных пункта, т.е. этот фактор риска в 2015 г. несколько снижен.

Анализ показателей экономической устойчивости (способности противостоять влиянию экономических рисков) многих организаций выявил недостаточную эффективность деятельности, хотя резервы ее повышения имеются. Кроме того, в конкурентной стратегии многих предприятий отведено

<sup>49</sup> Россия в цифрах. 2016. - С. 418.

значимое место улучшению качества продукции и увеличению рынка ее сбыта. Однако, судя по финансовым показателям деятельности предприятий, шагов в области управления экономическими рисками деятельности не предпринимается.

Система факторов экономического риска функционирования предприятий должна быть подвержена постоянной оценке, изменение факторов экономического риска должно отслеживаться с целью оценки финансово-экономического состояния предприятия и его соответствия внешней среде (непрерывный мониторинг). В зависимости от сложившейся ситуации и результатов анализа необходима разработка дальнейшего плана деятельности, обеспечивающего устойчивое развитие предприятия.

Рентабельность деятельности Торгового центра «Тройка» на протяжении всего анализируемого периода 2014-2016 гг. была довольно низкая, имела тенденцию скачкообразного изменения – рост сменялся спадом (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Рентабельность продаж Торгового центра «Тройка», руб.

№ п/п	Наименование	2014	2015	2016
1	Расходы по Торговому центру всего	410014115	98322499	97460081
2	Выручка от реализации товаров	41201415	98559499	97966214
3	Прибыль от продаж	1422154	237109	506133
4	Рентабельность, %	0,35	0,24	0,52

Рентабельность торговой деятельности Торгового центра «Тройка» оценивается как низкая, в 2016 г. показатель составил 0,52%, хотя от уровня 2015 г. рентабельность стала выше более чем вдвое (рис. 2.7). Однако существующие риски снижения объемов реализации, о которых свидетельствует скачкообразное изменение выручки от продаж, могут увеличить риски снижения рентабельности по все деятельности.

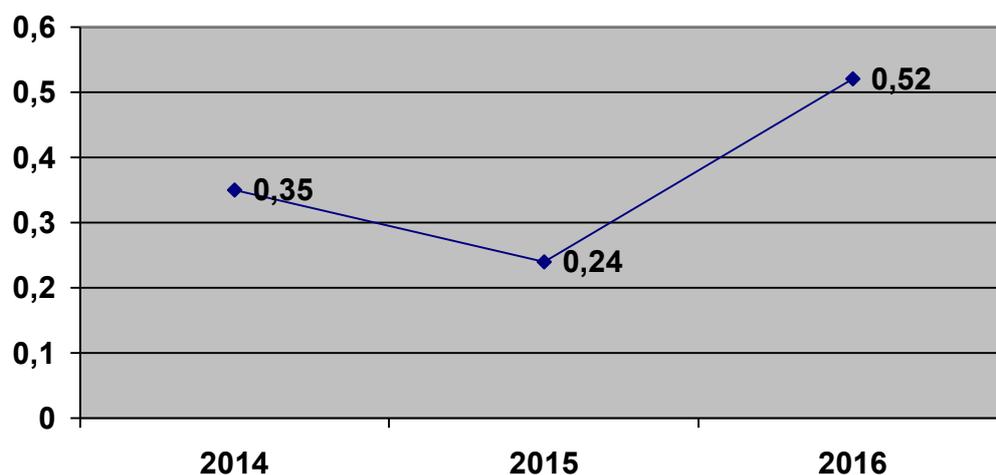


Рис. 2.7. Динамика рентабельности Торговой центра «Тройка» в 2014-2016 гг., %

Таким образом, управление экономическим риском должен представлять собой комплекс действий руководства предприятия, позволяющий выявить динамику и тенденции изменения во времени показателей и факторов риска, характеризующийся мероприятиями в управленческой, кадровой и финансово-экономической областях.

Показатели остатков нереализованной продукции на начало и на конец года представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Динамика остатков нереализованной продукции Торгового центра «Тройка», ед.

№ п/п	Показатель	2014	2015	2016
Всего				
1	Остаток на начало года	121859	153474	137794
2	Приход	1954726	2523279	2271069
3	Расход	2061111	2538959	2262168
4	Остаток на конец года	153474	137794	146695

Продовольственный сектор				
5	Остаток на начало года	82107	111006	99863
6	Приход	2015784	2483686	2221460
7	Расход	1986885	2495029	2217362
8	Остаток на конец года	111006	99863	103961
Непродовольственный сектор				
9	Остаток на начало года	29547	42467	37931
10	Приход	25983	39393	49609
11	Расход	13063	43929	44507
12	Остаток на конец года	42467	37931	42733

Анализ остатков товаров и материалов на складе показал, что в на конец 2015 г. количество единиц товаров и материалов оставалось меньше, чем в 2014 г., а в 2016 г. остатки товаров на конец года снова увеличились (рис. 2.8).

Излишние остатки товаров и материалов на складе могут вызвать риски порчи, истечения срока годности, в любом случае неоправданное увеличение остатков товаров на складе вызывает иммобилизацию финансовых ресурсов из оборота организации, замедляет оборачиваемость средств, снижает эффективность деятельности.

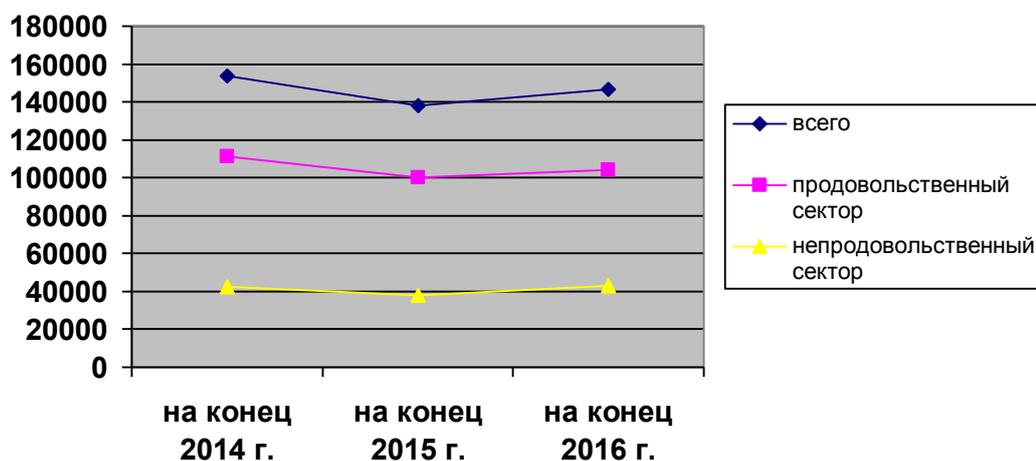


Рис. 2.8. Динамика остатков товаров Торгового центра «Тройка» в 2014-2016 гг., ед.

В денежном выражении динамика остатков товаров Торгового центра «Тройка» представлена на рис. 2.9. Анализ показывает, что в стоимостном выражении суммарные остатки продукции на конец каждого анализируемого года увеличивались, хотя обороты организации в 2016 г. немного снизились. Торговому центру необходимо более обоснованно подходить к организации закупок товаров и материалов во избежание риска снижения рентабельности организации.

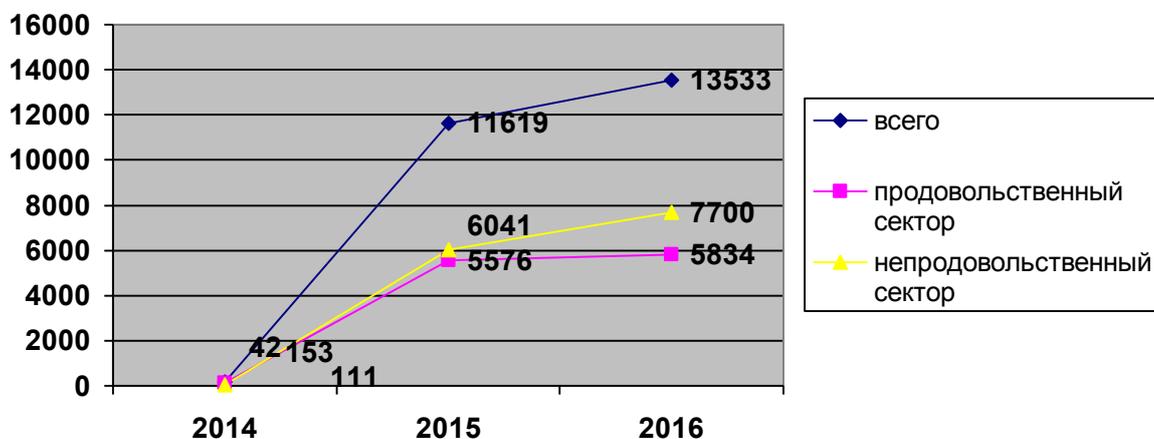


Рис. 2.9. Динамика остатков товаров Торгового центра «Тройка» в 2014-2016 гг., тыс. руб.

Анализ движения денежных средств в организации показал, что наибольшие обороты отмечены у организации в 2015 г., в котором приход денежных средств составил 9,997 млн. руб., а расход денежных средств составил 10,234 млн. руб. Поэтому в 2015 г. имел место в организации недостаток денежных средств на совершение текущей деятельности (рис 2.10).

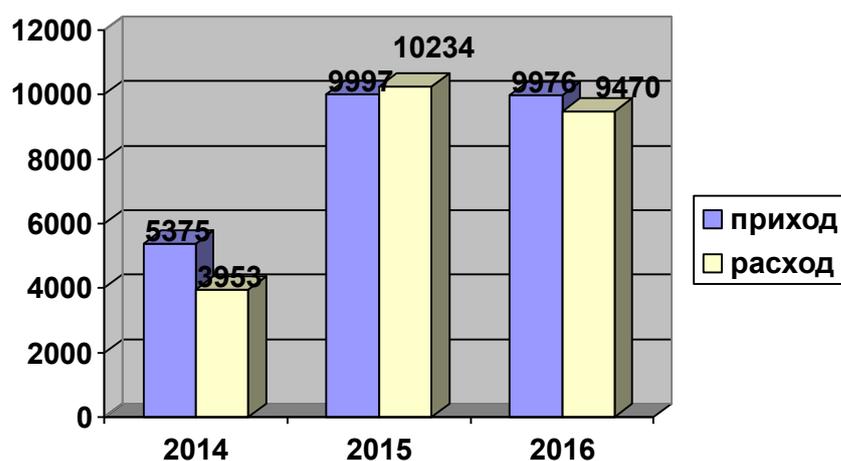


Рис. 2.10. Динамика показателей движения денежных средств Торговой центра «Тройка», тыс. руб.

В 2016 г. денежный суммарный оборот предприятия несколько снизился: поступление денежных средств составило 9,976 млн. руб., а отток денежных средств составил 9,470 млн. руб. (т. е. суммарное сальдо денежных потоков составило 506 тыс. руб.).

С одной стороны, неиспользованные остатки денежных средств повышают ликвидность организации, когда она способна имеющимися денежными средствами погашать срочные обязательства, а с другой стороны, неиспользованные остатки денежных средств могли бы быть задействованы в обороте или в качестве других альтернативных вложений и принести организации дополнительную прибыль. Поэтому данный факт свидетельствует о риске у Торгового центра «Тройка» снижения рентабельности деятельности.

Таким образом, финансово-экономический потенциал анализируемой организации довольно высокий, однако неэффективное управления деятельностью вызывает появление некоторых рисков.

#### Выводы по второй главе

Анализ деятельности Торгового центра «Тройка» показал, что организация стабильно развивающаяся, имеет высокий финансово-экономический потенциал, однако показатели эффективности деятельности низкие, рентабельность имела максимальное значение в 2016 г. на уровне 0,5%.

Увеличение запасов товаров на складе и материалов увеличивает риск снижения рентабельности организации, т.к. рост запасов иммобилизует финансовые ресурсы организации, замораживая средства.

Кроме того, переполненный склад как явление увеличивает риск порчи, хищения товаров и материалов, дестабилизирует организацию работы склада.

Еще одной проблемой организации, выявленной в процессе исследования, является неэффективное управление денежными средствами (денежными потоками), которое вызывает в отдельные периоды излишние остатки денежных средств, как в 2016 г., а в 2015 г. выявлен недостаток денежных средств, когда расходы организации превысили денежные поступления.

Предложения по снижению финансово-экономических рисков деятельности Торгового центра «Тройка» представлены в третьей главе ВКР.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА «ТРОЙКА»**

#### **3.1. Механизмы управления финансово-экономическими рисками организации**

Большинство существующих алгоритмов управления рисками имеют один серьезный недостаток: отсутствие цикличности и контроля и мониторинга воздействий на риск и рискообразующие факторы. В данном случае цикличность характеризуется повторяемостью этапов процесса (в случае необходимости), возможностью корректировки действий; она позволяет эффективнее осуществлять управление рисками. Наличие контроля и мониторинга в ходе реализации мероприятий по воздействию на риск позволяют оценить эффективность предпринятых действий по минимизации рисков и принять решение о необходимости повторных действий или об их отсутствии и достаточности принятых мер. В данном случае контролируется соответствие полученных результатов поставленным целям и при необходимости делаются соответствующие корректировки.

Управление риском можно охарактеризовать как совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

Вместе с тем, теория и практика управления риском выработала ряд основополагающих принципов, которыми следует руководствоваться субъекту управления. К ним относятся:

- 1) Принцип максимизации, который предусматривает стремление к наиболее полному охвату возможных сфер возникновения рисков, то есть - этот принцип обуславливает сведение степени неопределенности до минимума.

2) Принцип минимизации означает то, что предприятия стремятся свести к минимуму, во-первых, спектр возможных рисков, а во-вторых, степень их влияния на свою деятельность.

3) Принцип адекватности реакции сводится к тому, что фирма, компания должны адекватно и быстро реагировать на все изменения, которые вызываются реализацией риска и возможностью его возникновения, то есть в тех случаях, когда он становится реальностью.

4) Принцип принятия - только когда риск обоснован, предприятие может его принять. Для процесса управления риском необходимо, прежде всего, прогнозировать проявление тех или иных проблем и соответствующих ситуаций. Под прогнозом будем понимать научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования.

Целесообразность принятия какого-либо предпринимательского решения, в природе которого изначально заложена определенная степень риска, может быть выявлена путем его анализа и оценки. Это означает, что для эффективной деятельности необходимо не только знать о возможном экономическом риске и сделать его качественный анализ, но и необходимо оценить его, определить его степень.

Многие финансовые операции связаны с существенным риском. Они требуют оценить степень риска и определить его величину. Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него. Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой вероятной величины максимального и минимального дохода (убытка) от данного вложения капитала. При этом, чем больше диапазон между максимальным и минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска. Принимать на себя риск предпринимателя вынуждает неопределенность хозяйственной ситуации, которая во многом определяется фактором случайности.

Экономическая безопасность предприятия (фирмы) - это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз (источников опасности), формируемое администрацией и коллективом предприятия путем реализации системы мер правового, экономического, организационного, инженерно-технического и социально-психологического характера.

В этом определении следует особо отметить три момента:

- состояние защищенности носит динамический характер;
- угроза, исходящая изнутри предприятия (фирмы), не менее опасна, чем извне;
- система экономической безопасности предприятия может соприкасаться и даже взаимодействовать на правовой основе с государственной системой обеспечения безопасности.

Результатом обеспечения экономической безопасности предприятия является стабильность (надежность) его функционирования, эффективность финансово-экономической деятельности (прибыльность), личная безопасность персонала.

К ресурсам обеспечения надежного существования и прогрессивного развития предприятия относятся: персонал предприятия, материальные и интеллектуальные (информационные) ресурсы.

С учетом этого деятельность по обеспечению экономической безопасности предприятия включает в себя четыре основных направления:

- защиту материальных и финансовых ценностей;
- защиту персонала;
- защиту интеллектуальной собственности (в том числе коммерческой тайны);
- информационное обеспечение коммерческой деятельности предприятия в рыночных условиях.

По оценкам экспертов, затраты на создание системы безопасности фирмы и ее оптимальное функционирование могут достигать 25% затрат на весь процесс деятельности.

Эффективной может быть лишь комплексная система защиты, организованная в соответствии с действующим законодательством и сочетающая в себе следующие меры:

- физические (создание препятствий для доступа к охраняемому имуществу, оборудованию, информации);
- административные (введение соответствующего режима, порядка прохода и выхода и т.п.);
- технические (использование технических средств охраны);
- криптографические;
- программные;
- экономические;
- морально-этические.

Для каждого предприятия используется соответствующий комплекс мер, адекватно отвечающей как его внутренней, так и внешней обстановке. Переход к рыночным отношениям потребовал от специалистов по безопасности способности ориентироваться в таких новых областях деятельности, как организация защиты коммерческой тайны и персонала предприятия.

Обеспечение сохранности коммерческой тайны (сведений) - это не только правовая, организационная, но и психологическая задача. Приступая к конкретной работе, важно понять ее ценность, необходимость.

В основе проявления тайны - профессиональной, государственной, коммерческой - лежит недоверие между субъектами деятельности. И чем больше трещина недоверия, тем больше тайн, используемых как средство обороны или нападения, получения выгод.

Рыночное производство включает в себя экономическую свободу и конкуренцию. Чтобы заработал механизм товарно-рыночного саморегулирования, необходимо огромное количество товаропроизводителей, которые будут иметь и реализовывать на практике свои экономические интересы.

В условиях насыщения рынка товарами и услугами покупатель получает возможность выбора более подходящего ему товара из массы аналогичных -

возникает рынок покупателей. Конкуренция товаров резко обостряет и конкуренцию (соперничество) их изготовителей, поставщиков. Чтобы создать условия для активной экономической деятельности, производителям товаров нужно не только ориентироваться на удовлетворение потребностей покупателей, но и выпускать изделия, имеющие определенные преимущества перед продукцией конкурентов. Любое преимущество, реализуемое с помощью ценовой и неценовой конкуренции, может быть отражено с помощью конкретных сведений. Фактор же преимущества в процессе экономической соперничества будет существовать только до тех пор, пока эти сведения не выйдут из обладания собственника.

Таким образом, в основе конкурентных отношений, борьбы за потребителя и получения благ в виде прибыли лежит различие экономических интересов субъектов рыночных отношений и определенное недоверие между ними.

По аналогии с природой рынок функционирует как система отбора, где предприятия, которые не в состоянии идти в ногу с конкурентами в развитии эффективности производства, обречены на экономическое вымирание. Выживут те производители и продавцы, которые лучше всего приспособлены к окружающим условиям. Именно таким образом рынок обеспечивает оптимальное использование ресурсов общества. Характерной чертой рыночной экономики является и то, что собственный интерес человека служит мотивационной основой его деятельности.

В период становления рынка во взаимоотношениях между партнерами будет преобладать недоверие. Проблема состоит в том, что многие субъекты подозревают своих партнеров по сделкам в таких же задних мыслях, какие имеют сами. Это неотъемлемое следствие системы эгоистической мотивации для получения прибыли.

В связи с этим заслуживает внимания проведенный за рубежом игровой анализ действий двух партнеров по сделке. В игре два участника могут осуществить выбор между двумя различными стратегиями - сотрудничества или

мошенничества. При этом оба участника желают добиться максимального удовлетворения своих интересов, получить максимальную выгоду.

Условия игры ведут к тому, что, исходя из кратковременных экономических интересов, выгоднее оказывается вести себя нечестно по отношению к другому участнику. Анализ показывает, что это выгодно и в том случае, когда другой участник сотрудничает, и когда он мошенничает.

Следует особо отметить, что при длительных отношениях экономических партнеров оба участника получают наибольшую выгоду от согласованных действий, но такие отношения станут основной формой ведения дел только в ближайшем будущем.

Коммерческая тайна является порождением рыночных конкурентных отношений. Неправомерное завладение чужими информационными ресурсами с целью их использования - опасная форма недобросовестной конкуренции. Защита коммерческой тайны - важное условие получения предприятием максимальной прибыли, предотвращения банкротства.

Процесс разработки программы управления рисками Торгового центра «Тройка» представлен на рис. 3.1. Подпрограмма текущих рисков - административная процедура, позволяющая определить возможность (вероятность) наступления сбоев в запланированных технологических процессах в каждом блоке предприятия и адекватной ему внешней среде.

Главная задача в составлении текущей подпрограммы - обеспечение исправной работы всех систем - от технологической до управленческой. При этом в технологическом блоке периодически проверяется исправность технических коммуникаций, оборудования, анализируется статистика технологических отказов и брака, нарушение техники безопасности и пр. В экономическом блоке проводится аудит финансовых потоков и выявляются ошибки в бухгалтерском учете, проводках или налоговом планировании. В социальном блоке необходимо следить за эффективностью системы материального и морального стимулирования, квалификацией персонала и др. В экологической системе обеспечение соответствия нормативов вредных выбросов и отходов.



Рис. 3.1. Программа управления рисками Торгового центра «Тройка»

Подпрограмма ситуационных рисков имеет два аспекта: нежелательные и желательные ситуации. В первом случае задача состоит в своевременном

обнаружении признаков (симптомов) развития ситуации и своевременности принятия всесторонних мер для их подавления и, по возможности, стабильного устранения причины возникновения ситуаций такого типа. Во втором, случае, когда речь идет о ситуациях риска-шанса, соответствующая подпрограмма ситуационного управления ориентирована на обнаружение благоприятных симптомов и защиту их развития с тем, чтобы шансы фирмы на получение дополнительных выгод реализовались бы в самой полной мере.

Особенностью ситуационного управления является то, что оно осуществляется постоянно в режиме ожидания, переходит в режим управления ситуацией при обнаружении соответствующих симптомов.

Набор рисков в рамках подпрограммы рисков специальных проектов целиком зависит от цели проекта. Направлениями реструктуризации выступают, во-первых, повышение эффективности функционирования предприятия (например, выделение непрофильных видов деятельности, их продажа или создание дочерних предприятий; увеличение капитализации предприятия; повышение конкурентоспособности; диверсификация деятельности; совершенствование организационной структуры и т.д.); во-вторых - реструктуризация компании в кризисных условиях. Это может быть кризис, связанный с потерей рыночной позиции, ухудшением финансово-экономического состояния и т.д.

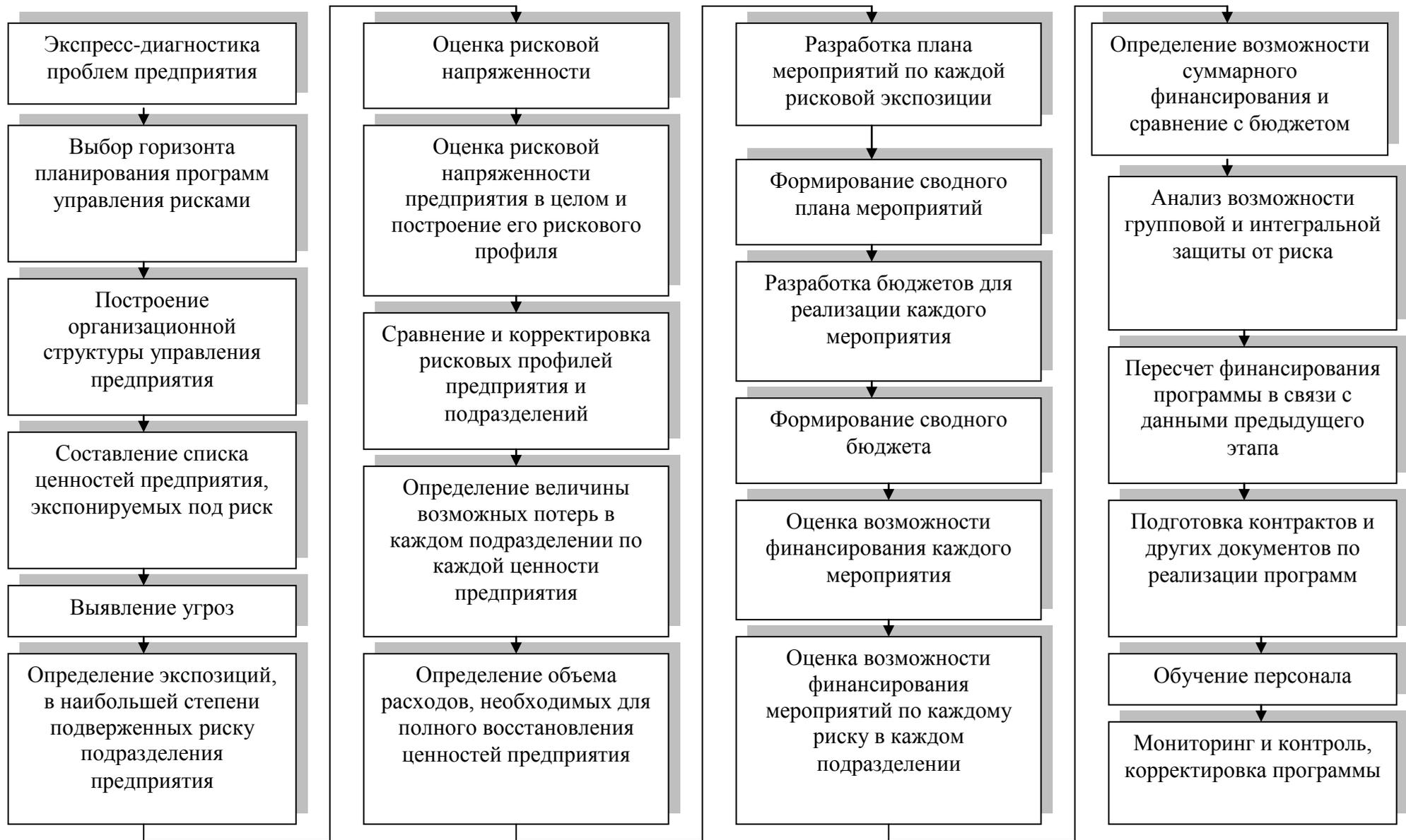


Рис. 3.2 Процесс планирования программы управления рисками Торгового центра «Тройка»

Трансформационные риски могут быть чрезвычайно разнообразными - от рисков банкротства и рисков недружественного поглощения до рисков, связанных с уклонением от уплаты налогов в особенно крупных размерах и противозаконного вывода активов предприятия. По своему типу проектные подпрограммы управления рисками можно отнести к временным бюрократическим процедурам, которые вполне поддаются разработке методами традиционного организационного проектирования.

Подпрограммы защиты фирмы от трансформационных (сокрушительных) рисков по своему типу близки к ситуационным. Главное отличие между ними состоит в том, что предприятие еще на этапе оценки сокрушительных рисков решает защищаться от них любой ценой (иначе организация просто погибнет в физическом или финансовом смысле), а обычные ситуационные риски могут быть приняты, застрахованы или отработаны другими инструментами риск-менеджмента. Иначе говоря, подпрограмма защиты от трансформационных рисков переводит предприятие в режим чрезвычайного управления, возможно, уже при первых, ранних симптомах развития той ситуации, на которую она настроена. Обычные ситуационные подпрограммы работают автономно, затрагивая лишь те части организации, которых ситуация существенным образом касается. Еще одно отличие состоит в том, что процедура защиты от трансформационных рисков проектируется и осуществляется разово, а не циклично.

Сокрушительные риски всегда оцениваются как уникальные, поэтому и программы управления ими тотально пересматриваются при принятии плановых решений на каждый период особо. И, наконец, следует учесть, что при оценке возможностей покупки страховых полисов, покрывающих сокрушительные риски, страхователь готов платить значительно больше, чем при обычных ситуационных рисках. Об этом знает страховщик. Отсюда возникает определенная острота в их противостоянии. Роль риск-

менеджеров, консультантов, брокеров и андеррайтеров при выработке справедливой цены для страхования сокрушительных рисков очень велика.

К внешним негативным воздействиям субъективного типа по финансово-экономической безопасности относятся методы и приемы конкурентной борьбы, применяемые конкурирующими коммерческими организациями с целью обеспечения себе дополнительных преимуществ на товарном рынке. К наиболее распространенным видам негативных воздействий со стороны конкурентов относятся ценовая конкуренция, повышение качества и улучшение потребительских свойств выпускаемой ими продукции, активная рекламная поддержка и сервисные программы, снижение издержек за счет совершенствования производства и управления, а также такие специфические и не всем доступные виды воздействий, как промышленный шпионаж и, напротив, распространенная практика лоббирования интересов предпринимателей в органах власти и управления.

На следующем этапе процесса управления финансово-экономическими рисками Торгового центра «Тройка» необходимо определить состояние и дать оценку текущего уровня безопасности. При этом подробно анализируется как сама угроза негативных воздействий на безопасность организации, так и возможный ущерб от этих воздействий. Для обеспечения максимального эффекта в предотвращении угрозы таких воздействий Торгового центра «Тройка» должен располагать единой системой сбора, анализа и оценки информации о состоянии ее финансово-экономической безопасности.

Оценка текущего уровня финансово-экономических рисков осуществляется по нескольким основным направлениям. В первую очередь, изучается финансово-хозяйственная отчетность. На основе отчетных данных анализируется структура и динамика капитала организации, уровень ее автономии и финансовой независимости от заемных средств, положение с ликвидностью оборотных средств и платежеспособностью в текущий момент и на перспективу. Соответствующему анализу подвергается использование

основных и оборотных средств, структура, групповой и возрастной состав производственных фондов, производительность труда, использование оборудования, его износ и другие аналогичные показатели. Особый акцент делается на структуре оборотных средств, уровне ликвидности запасов и дебиторской задолженности, а также на показателях оборачиваемости оборотных средств и длительности одного их оборота.

Финансово-хозяйственная отчетность является также важным источником данных, необходимых для анализа структуры затрат организации и ее динамики. Анализируя структуру затрат, можно определить тип хозяйственной стратегии Торгового центра «Троцка» и степень его ориентации на высокотехнологичные, интенсивные пути развития, выявить скрытые резервы экономии ресурсов.

При оценке текущего уровня обеспечения финансово-экономических рисков нельзя недооценивать значение информации об объемах реализации Торговым центром «Тройка» продукции (товаров, работ, услуг). Главными показателями здесь считаются ассортимент и территориальная структура продаж. Снижение объемов продаж по какой-либо ассортиментной позиции или в каком-нибудь регионе свидетельствует о появлении реальной угрозы финансово-экономической безопасности организации в силу утраты занимаемых ею позиций на конкретном товарном рынке.

Завершая изучение финансово-хозяйственной отчетности, необходимо тщательно проанализировать ее прибыльность и рентабельность. Показатели прибыльности и рентабельности характеризуют эффективность работы организации, использование капитала и иных ресурсов, обоснованность структуры затрат: позволяют сравнивать ее с другими аналогичными объектами. Следующее направление оценки текущего уровня обеспечения финансово-экономической безопасности связано с изучением конкурентного положения организации на соответствующем товарном рынке и анализом присущих ей конкурентных преимуществ. Сопоставление с конкурентами проводится по динамике объемов продаж, распределению рынка, состоянию

и динамике ассортимента товаров, их основным потребительским характеристикам, соотношению цена/качество, маркетинговой стратегии и ценовой политике. При этом также полезно получить некоторое представление о технологическом потенциале.

Собранная информация служит основой для классификации конкурирующих хозяйствующих субъектов в зависимости от свойственных им конкурентных преимуществ. К числу таких преимуществ следует отнести более высокое качество и экологическую чистоту продукции, ее технологичность, наилучшее соотношение цена/качество, эффективность маркетинговой стратегии и ценовой политики, отличный сервис, престижность торговой марки и т.п. Дополнительными критериями для подобной классификации могут служить финансовые показатели их деятельности: прибыльность и рентабельность, размер выплаченных дивидендов и размер прибыли, приходящейся на одну акцию, динамика курсовой стоимости акций и других ценных бумаг и т.д.

В планировании финансово-экономической безопасности Торгового центра «Тройка» должны участвовать все службы организации, как производственные, так и функциональные, но это недостаточно для точного контроля. Для организации Торговый центр «Тройка» необходимо создать отдел, который непосредственно будет заниматься финансово-экономической безопасностью организации, и называться он будет Финансово-экономическая служба (ФЭС).

Финансово-экономическая служба отвечает за планирование и сбор фактической информации с периодичностью и в аналитике, которые необходимы для эффективного управления. Финансово-экономическая служба — главный инструмент регулирования и контроля финансового результата бизнеса. Ее правильная организация позволяет добиться существенного роста прибыли без серьезных дополнительных вложений и технологических инноваций. Поскольку финансово-экономическая служба (ФЭС) — это своего рода финансовый «мозг» организации, то она формирует

систему планирования и сбора отчетной информации, определяет методологию, аналитику и состав форм планирования и отчетности. Безусловно, в ее работе должны учитываться потребности служба экономической безопасности (СЭБ). Более того, часть сведений ФЭС может получать от СЭБ, возложив на нее обязанности по сбору данных. В проверке поставщиков могут быть задействованы различные функциональные службы компании, но участие службы снабжения и СЭБ обязательно. По результатам регулярно проводимого аудита формируется перечень аккредитованных поставщиков. В рамках процесса бюджетирования ФЭС согласовывает план закупок, который содержит номенклатуру поставок, их объем, ценовые параметры, другие существенные финансовые показатели. На основании утвержденного плана служба снабжения заключает договоры, руководствуясь лимитами плана и перечнем аккредитованных поставщиков. Могут также применяться технологии тендерного отбора поставщиков. Деятельность служб снабжения контролируется правовой службой — в части соблюдения положения о договорной работе, финансово-экономической безопасности — в части соблюдения установленных планом натуральных и финансовых лимитов закупок, службой экономической безопасности — в части исполнения утвержденных регламентов управления и на основании собственных оперативных данных. Контрольно-ревизионное подразделение периодически проводит проверки исполнительской дисциплины сотрудников службы снабжения.

В связи с этим исследование организационных основ финансового контроля в системе финансово-экономической безопасности организации возможно лишь на основе анализа элементов организации внутреннего контроля.

По содержанию контрольная функция включает в себя несколько относительно самостоятельных «рабочих операций» или стадий.

Среди которых выделяются:

- принятие решения о производстве контроля и подготовка к его проведению;

- осуществление контроля в непосредственном (узком) смысле;

- подведение итогов проверки и принятие мер по устранению недостатков. В свою очередь каждую стадию можно условно разбить на более мелкие операции. В начальной стадии можно выделить, например:

- принятие полномочным лицом (управляющим субъект том) решения производстве контроля;

- составление плана (программы) проведения контроля, в котором определяются задачи и соответствующие им тема, объем, способы и сроки проверки, а также указываются конкретные исполнители, ответственные за тот или иной участок проверки;

- инструктаж контролеров, проводимый руководителями соответствующих контролирующих органов;

- предварительное изучение законов и других актов, регулирующих деятельность подконтрольных органов, а также плановых и разовых заданий этим органам, статистической отчетности и другие материалов об их работе.

Таким образом, управление рисками Торгового центра «Тройка» должно состоять из следующих взаимосвязанных блоков: управление рисками текущей деятельности, управление ситуационными рисками, управление рисками специальных проектов, управление трансформационными рисками. Причем подразделения, ответственные за каждый блок, должны между собой взаимодействовать на основе системы регламентированных коммуникаций. Управление экономической безопасностью предприятия – управление рисками – должно протекать обоснованно, с использованием результатов оценки угроз и при учете возможностей по финансированию мероприятий по их устранению. Существует множество видов рисков промышленного предприятия, каждый из которых необходимо оценивать, устранять и контролировать своими, специфическими методами, что требует высокого профессионализма персонала организации и исследования

### **3.2. Направления снижения финансово-экономических рисков деятельности организации**

В виду очевидной неизбежности предпринимательских рисков организации должны рассчитывать их вероятность, предвидеть риски, планировать и осуществлять все возможные мероприятия по их предупреждению и минимизации, в идеальном случае - до полной ликвидации.

Весь этот непрерывный процесс можно квалифицировать как управление рисками, который должны осуществлять специалисты новой службы управления рисками, при всестороннем участии всех остальных специалистов существующих отделов и служб традиционного аппарата управления организаций.

Высшее руководство "включается" в этот процесс решением трех принципиальных вопросов:

- на основе исходных данных, собранных структурным аппаратом, формулируется цель создания новой функциональной службы по управлению рисками;
- утверждается состав этой новой службы и Положение о ее статусе, правах и обязанностях;
- утверждается план работы службы управления рисками, в котором задаются определенные границы, в рамках которых принимаются решения специалистами службы управления рисками.

С этого момента начинает функционировать новый отдел - служба управления рисками, которая для выполнения своих основных функций привлекает по мере необходимости все существующие функциональные отделы в связи с их непосредственным отношением к возникновению и разработке мероприятий по минимизации тех или иных рисков. Таким образом, к решению проблемы минимизации рисков привлекается весь управленческий аппарат организации при организующей управляющей роли

центральной службы во главе со специалистами в области оценки и управления рисками.

Функционирование механизма управления рисками должно осуществляться на основе интегрированного подхода, т.е. должно быть:

- постоянство и непрерывность процесса управления рисками;
- высшее руководство - координирующий центр;
- заинтересованность каждого сотрудника;
- привлечение всех отделов и служб к процессу управления рисками;
- постоянное совершенствование комплекса методов управления рисками.

Основной задачей, которую должна решать служба управления рисками, это организация, координация и осуществление процесса управления рисками, основа которого лежит в разработке и реализации программы управления рисками. Таким образом, формирование и реализация программы управления рисками является центральной задачей системы управления рисками.

Программа управления рисками - это разработанная на уровне организации система планирования, обеспечения и организации мероприятий, необходимых для минимизации убытков (потерь), вызванных случайными событиями.

Программа управления рисками основывается на решении таких задач как:

- выявление возможных рисков и их влияния на деятельность организации;
- определение принципов и методов управления рисками;
- оценка финансовых потерь, связанных с рисками.

Результатом разработки и реализации программы управления рисками должно стать обеспечение такого управления рисками, при котором основная деятельность организации будет осуществляться с высокой устойчивостью и надежностью от внутренних и внешних видов рисков.

Каждый из предложенных методов управления рисками имеет особенности применения, преимущества и недостатки, при этом разнообразные их комбинации обеспечивают защиту предпринимательской деятельности организаций от негативного воздействия рисков.

Универсальным методом компенсации ущерба от материализации рисков подрядных организаций является страхование. Причем страхование позволяет на всех фазах жизненного цикла проекта не только возмещать страхователю внезапные и непредвиденные убытки, но и защищать капиталовложения.

Важнейшей функцией механизма обеспечения конкурентоспособности предприятий есть защита от неблагоприятных условий рыночной среды, которые должны предусматривать разработку комплекса мер по ограничению экономического риска в деятельности предприятия. При этом разработка процедуры передачи экономического риска партнерам, проведение диверсификации производства, расширение сферы маркетинговых исследований рыночной среды, использование преимуществ инновационных процессов и особенностей ценового регулирования спроса и предложения продукции – представляют собой важный блок проблем, обеспечивающих высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

Зная размер и динамику показателей, характеризующих тот или иной риск, каждое предприятие сможет держать под контролем основные показатели своей конкурентоспособности, а также обеспечить проведение мер по их повышению. Необходимо заметить, что использование какой-либо из трех указанных групп показателей дает лишь частичное представление про нее. Для полной оценки конкурентоспособности предприятий необходимо использовать все три группы показателей в комплексе, только тогда они смогут держать под контролем свои конкурентные позиции, обоснованно определять стратегию и тактику поведения на рынке.

Многие из крупнейших компаний мира понесли в последнее десятилетие значительные потери рыночной стоимости. Эти потери зачастую являлись

результатом неспособности предвидеть, хеджировать и управлять различными рисками. В стремительно меняющихся экономических и правовых условиях необходимо уделять постоянное внимание выявлению и оценке рисков, а также управлению рисками.

Бизнес всегда связан с неопределенностью, риском, усиливающейся конкуренцией, множеством внешних угроз и опасностей. Тем не менее, риск является неотъемлемой частью деловой активности на любом рынке. Чем дело рискованнее, тем больше шансов на повышенную прибыль, но в случае неудачи возрастают, соответственно, и потери. В России бизнес сегодня носит особенно рискованный характер. Нестабильная экономика, еще недостаточно разработанная правовая база предпринимательства, практическое отсутствие этических его основ, влияние мощного теневого сектора хозяйства, агрессивные действия мафиозных структур серьезно мешают прогрессу предпринимательства. Тем не менее, и в столь сложных обстоятельствах многие отечественные предприятия успешно развиваются в основном за счет эффективного использования огромного потенциала современного риск-менеджмента.

Формирование конкурентной среды означает создание такого количества предприятий, субъектов рыночных отношений и таких условий во всех сферах экономики, которые позволили бы обеспечить создание самовоспроизводящегося механизма конкуренции. Динамизация и глобализация внешнеэкономической среды делают стратегические факторы конкурентного успеха решающими. Поэтому предприятия должны иметь и оценивать направленные на долгосрочное развитие, стратегические альтернативы и формировать альянсы, основанные на эффективных деловых и хозяйственных связях.

В то же время необходимо отметить неразрывную связь указанных коммерческих и организационных функций, которые должны реализоваться в определённой системной последовательности, определяемой комплексом факторов и условий функционирования предприятий. От эффективности

реализации указанных функций оптового торгового предприятия зависит фактически конкурентоспособность предприятия в целом позволяющая завоевать новые рыночные сегменты на рынке товаров и услуг.

Конкурентное преимущество производственного предприятия определяется совокупностью внутрисистемных факторов (производственный потенциал), совокупностью системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный), совокупностью внешнесистемных факторов (интеграционный потенциал, включающий производственный и ресурсный). Каждая из указанных совокупностей является значимой для формирования конкурентного преимущества предприятия и его конкурентоспособности. В то же время конкурентное преимущество определяется целевыми факторами, их структурой и пропорциями, организацией эффективного использования факторов и условий развития предприятия, скоростью создания, совершенствования и обновления, степенью развитости и специализированности факторов. В масштабе предприятия все параметры факторов в их системном единстве влияющие на конкурентное преимущество определяются интегральным потенциалом.

Наибольшее влияние на формирование конкурентных преимуществ предприятий в условиях нестабильности рыночной среды, как показало проведенное исследование, оказывают следующие факторы: государственные исполнители и законодательные органы, поставщики, потребители продукции и торговых услуг, состояние экономики, конкуренты, социокультурные и политические факторы. Вместе с тем необходимо отметить важность организации производственного процесса, факторы, определяющие состав и содержание технологических процессов и операций. Степень воздействия отдельных факторов внешней среды, в которой функционируют предприятия, зависит от размера предприятий, территориального расположения, ассортимента продукции. Наибольшее влияние факторов внешней среды испытывают крупные предприятия.



Рис. 3.3 Механизм управления рисками Торгового центра «Тройка»

В этой связи следует отметить, что конкурентный риск можно рассматривать на уровне внешней и внутренней среды, т.к. конкуренция является фактором внешней среды предприятия, а конкурентный риск определяется уровнем его конкурентоспособности.

Развитие конкурентных отношений непосредственно связано с развитием малого бизнеса в производстве, который можно рассматривать как фактор устранения структурных диспропорций, стимулирования инновационной деятельности, смягчения социальных проблем. Это предопределяет необходимость ориентации развития на местный рынок с учетом региональных особенностей и потребностей предприятий на повышение конкурентоспособности, за счет формирования конкурентных преимуществ.

Весь механизм управления рисками можно отобразить следующим образом (рис. 3.3). Первым этапом организации риск-менеджмента является определение цели риска и цели рискованных вложений капитала. Любое действие, связанное с риском, всегда целенаправленно, так как отсутствие цели делает решение, связанное с риском, бессмысленным. Цель риска - это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход и т.п. Цель рискованных вложений капитала - получение максимальной прибыли.

Этап постановки целей управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития. Необходимо четко сформулировать "аппетит на риск" и строить политику управления риском на основании этого.

На этапе анализа риска используются методы качественного и количественного анализа. Цель оценки - определить приемлемость уровня риска. Качественная оценка предполагает установление ориентира в качественном выражении. Например, "минимальный риск", "умеренный риск", "предельный риск", "недопустимый риск". Основанием для отнесения

к той или иной группе является система параметров, различная для каждого портфеля риска. Качественная оценка дается каждой операции, входящей в состав портфеля рисков и по портфелю в целом.

На третьем этапе производится сопоставление эффективности различных методов воздействия на риск: избежания риска, снижения риска, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам, которое завершается выработкой решения о выборе их оптимального набора. Выбор какого-либо способа обращения с риском определяются конкретным направлением деятельности организации и эффективностью выбранного способа.

На завершающем этапе управления рисками выбранных методов воздействия на риск. Результатом данного этапа должно стать новое знание о риске, позволяющее, при необходимости, откорректировать ранее поставленные цели управления риском. То есть формирование комплекса мероприятий по снижению рисков, с указанием планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц, ответственных за выполнение данной программы.

Важным этапом организации риск-менеджмента являются контроль за выполнением намеченной программы, анализ и оценка результатов выполнения выбранного варианта рискованного решения. При этом рекомендуется аккумулировать всю информацию об ошибках и недостатках разработки программы, проявившихся в ходе ее реализации. Такой подход позволит провести разработку последующих программ мероприятий по снижению рисков на более качественном уровне с использованием новых полученных знаний о риске.

Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет

корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Направления снижения финансово-экономических рисков Торгового центра «Тройка»

Таким образом, оценка, учет и предвидение отдельных рисков деятельности организации позволяет оказывать влияние на конкурентные преимущества. Эффективность управления экономической безопасностью деятельности организации определяет уровень ее конкурентоспособности. Разработанные механизмы управления экономической безопасностью и на основе них, управления конкурентоспособностью организации позволят поддерживать стабильное развитие и достаточный уровень конкурентоспособности не только в ближайшее время, но и на перспективу. Формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью.

### **3.3. Экономическая оценка эффективности предложений по увеличению объемов продаж**

В целях увеличения объемов продаж в Торговом центре «Тройка» в работе предлагается провести рекламную акцию. Простейшим методом определения экономической эффективности рекламы является сравнение товарооборота до и после проведения рекламного мероприятия. По этому методу экономическая эффективность рекламы определяется либо путем сопоставления товарооборота за определенный отрезок времени, когда товар подвергался воздействию рекламы, с данными за аналогичный период времени, когда товар не рекламировался, либо путем сопоставления ежедневного товарооборота до и после проведения рекламного мероприятия в текущем периоде времени.

Первый способ в случае рассмотрения данных, полученных в разные годы, требует корректировки из-за роста цен вследствие инфляции. При использовании второго способа обычно рассматриваются данные за

текущий год, поэтому возможно прямое сопоставление значений показателей, без необходимости проведения корректировок. По этой же причине точность результатов, полученных вторым методом, выше точности первого метода, так как при использовании корректировок вносится погрешность.

Окончательные выводы об экономической эффективности рекламы получают в результате сравнения дополнительной прибыли, полученной в результате использования рекламы, с расходами, связанными с ее осуществлением.

Основным материалом при анализе экономической эффективности результатов стимулирующих сбыт мероприятий фирмы служат, как и при анализе эффективности рекламы, статистические и бухгалтерские данные о росте товарооборота. На основе этих данных можно исследовать экономическую эффективность одного или сразу нескольких мероприятий по стимулированию сбыта, а также – всей деятельности фирмы по стимулированию сбыта.

Измерение экономической эффективности стимулирования сбыта не представляет больших трудностей, так как эти меры дают эффект сразу после начала их использования, а после их окончания эффект исчезает. Но для того, чтобы получить наиболее приближенные к точным результаты, следует рассматривать изменения экономических показателей деятельности фирмы под действием лишь кампании по стимулированию сбыта, не проводя в это же время других мероприятий по продвижению, в период времени, когда влияние других (не имеющих отношения к проводимым мероприятиям по стимулированию) факторов, влияющих на объем товарооборота, мало или предсказуемо настолько, что может быть учтено при расчетах.

Расчет экономической эффективности стимулирования сбыта товаров фирмы проводится по формулам.

- 1) Расчет товарооборота под воздействием рекламы.

$$T\delta = (T_c * \Pi * D) / 100, \quad (1)$$

где  $T\delta$  –дополнительный товарооборот, вызванный рекламными мероприятиями (руб.);

$T_c$  –среднедневной товарооборот до начала рекламного периода (руб.);

$D$  –количество дней учета товарооборота в рекламном процессе;

$\Pi$  –относительный прирост среднедневного товарооборота за рекламный период по сравнению с дорекламным (%).

## 2) Расчет экономического эффекта рекламирования.

Экономический эффект рекламирования – это разница между прибылью, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного рекламными мероприятиями, и расходами на рекламу.

$$\mathcal{E} = (T\delta * H_m) / 100 - (Z_p + P\delta), \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект рекламирования (руб.);

$T\delta$  – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы (руб.);

$H_m$  – торговая надбавка за единицу товара (в % к цене реализации);

$Z_p$  – затраты на рекламу (руб.);

$P\delta$  – дополнительные расходы по приросту товарооборота (руб.).

Экономический эффект рекламных мероприятий может быть: положительным – затраты на рекламу меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на рекламу выше дополнительной прибыли; нейтральными – затраты на рекламу равны дополнительной прибыли.

## 3) Расчет рентабельности рекламирования.

Эффективность затрат на рекламу может быть определена с помощью показателя рентабельности рекламирования:

$$P = (\Pi / Z) * 100\%, \quad (3)$$

где  $P$  – рентабельность рекламирования (%);

$\Pi$  – дополнительная прибыль, полученная от рекламирования товара (руб.);

$Z$  – общие рекламные затраты (руб.),  $Z = Z_p + P\delta$ .

4) Расчет экономической эффективности рекламы методом целевых альтернатив.

Экономическая эффективность рекламы может определяться методом целевых альтернатив путем сопоставления планируемых и фактических показателей, оцениваемых как результат вложения средств в рекламную компанию.

$$K = (Пф / По) * 100\%, \quad (4)$$

где К – уровень достижения планируемого уровня прибыли (%);

Пф – фактический объем прибыли за период действия рекламы (руб.);

По – планируемый объем прибыли за период действия рекламы (руб.).

#### 1) Расчет экономической эффективности проведения лотереи

Изучение экономической эффективности продвижения товаров может быть осуществлено путем сравнения товарооборота двух однотипных торговых предприятий за один и тот же период времени, в одном из которых проводились мероприятия по продвижению товаров, а в другом – нет. Рост товарооборота в магазине, где не проводятся такие мероприятия, происходит за счет влияния тех факторов, которые действуют независимо от этих мероприятий. Те же факторы влияют и на товарооборот в магазине, где рекламные и стимулирующие сбыт мероприятия проводятся.

Экономическая эффективность продвижения товаров в этом случае вычисляется путем определения отношения индекса роста товарооборота магазина, где проводились рекламные и стимулирующие сбыт мероприятия, к индексу роста товарооборота, где такие мероприятия не проводились.

Индекс роста товарооборота торгового предприятия – это отношение товарооборота за последующий период времени к товарообороту за предшествующий период при условии, что эти временные отрезки имеют одинаковую продолжительность.

Окончательный вывод об эффективности мероприятий по продвижению товаров делается в результате анализа расходов на их

проведение и дополнительной прибыли, полученной в результате их использования. Главным достоинством этого метода является то, что учитывается только та часть товарооборота, которая непосредственно является результатом проведения рекламного или стимулирующего сбыт мероприятия.

Расчет экономической эффективности по этому методу проведем, сравнив данные о товарообороте первого магазина (р/п Бессоновка) в структуре Торгового центра «Тройка», где в период с 1 по 31 марта 2017 г. проводилась рекламная кампания и лотерея, с данными о товарообороте другого магазина, где мероприятий по продвижению товаров в этот период времени не проводилось.

Рассмотрим более подробно сущность проводимой в магазине №1 мартовской акции по продвижению товаров. Она заключалась в следующем: каждый клиент этого магазина, сделавший в марте 2017 года покупку на сумму >50 рублей, получал возможность участия в лотерее с ценными призами. Те, кто был не против такого предложения, должны были при покупке дать согласие на это продавцу, который в этом случае спрашивал номер телефона покупателя и вносил его в компьютерную базу данных магазина. В процессе занесения этой информации в базу данному клиенту присваивался уникальный идентификационный код, который являлся его порядковым номером среди всех участников лотереи (каждый следующий участник получал номер, на 1 больший предыдущего).

Регистрация участников лотереи по такому принципу проходила в течение всего марта 2017 года. А 2-го апреля был произведен розыгрыш призов среди ее участников: компьютер совершенно случайно выбрал из всех идентификационных кодов те, которые принадлежали счастливым, выигравшим призы. О выигрыше каждому из них было сообщено по телефону, а в апреле организована выдача призов.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что основная часть этого мероприятия по продвижению – лотерея – является средством

стимулирования сбыта товаров 1-го отдела магазина. Дополнительная часть – реклама лотереи – является рекламным средством. Поэтому в данном случае мы имеем дело с совместным использованием двух видов продвижения: стимулирования сбыта и рекламы, но так как основным является стимулирование сбыта, то эффекта от проводимых мероприятий следует ожидать лишь во время проведения акции.

Цель проведения рассматриваемой лотереи – увеличение мартовского товарооборота 1-го отдела магазина на 25% от февральского.

Данные о сравнительном товарообороте этих двух магазинов представлены в таблице 3.1, причем в феврале продвижение не осуществлялось, а в марте – проводилось.

Таблица 3.1

Товарооборот отделов магазина №1 и 2 Компании «Тройка»  
в феврале и марте 2017 г.

Отдел магазина	Товарооборот в феврале, руб.	Товарооборот в марте, руб.
№1	515700	675000
№2	489321	521603

Из таблицы 3.1 видно, что товарооборот в этих двух отделах магазина вырос, поэтому мы можем рассчитать индекс его прироста по каждому отделу магазина.

Индекс роста товарооборота во 1-м отдела магазина: 1,31.

Индекс роста товарооборота во 2-м отделе магазина: 1,07

Причиной увеличения товарооборота в отделе магазина №2 стало то, что к празднику 8-го марта товаров приобретается больше и они стоят дороже по отношению к подаркам, покупаемым к 23-му февраля.

Таким образом, мы видим, что прирост товарооборота за счет проведения лотереи в магазине №1 составил 31%. Дополнительный товарооборот при этом составил: 159300 руб.

Усредненная по всем проданным в этот период товарам торговая надбавка составила 17%, поэтому рассчитать валовый доход можно по формуле:

$$\text{ВД} = \text{ТД} * (17\% / 100\%) = 27081 \text{ руб.}$$

Для того, чтобы теперь определить экономический эффект от проведения кампании по продвижению, необходимо проанализировать расходы, связанные с ее осуществлением. Главный приз лотереи – dvd плеер. Второй приз – утюг. Третий приз – 10 dvd дисков с новыми фильмами. Так как первый и второй призы – достаточно дорогие, то такая лотерея обязательно привлечет внимание покупателей. Эти призы доставляются за счет магазина его сотрудниками домой тем, кто их выиграл. Третий приз также интересен, так как каждый выигравший может получить прямо в магазине видеокассету с тем фильмом, который он сам выберет среди 30 различных видеофильмов. Информационные материалы о лотерее размещаются во всех секциях универмага таким образом, чтобы их обязательно увидели клиенты, совершающие покупки. Расклейку этих листовок в магазине, а также – собственно проведение розыгрыша и выдачу третьих призов осуществляют штатные сотрудники 2-го отдела, поэтому дополнительных расходов на это не потребуется.

Данные о расходах на проведение лотереи и ее рекламу в отделе магазина №1 Компании «Тройка» приведены таблице 3.2.

Таблица 3.2

Расходы на проведение лотереи и ее рекламу в отделе магазина №1  
Компании «Тройка» (март 2017 г.)

№ п/п	Наименование мероприятия по продвижению товаров	Стоимость (руб.)
----------	----------------------------------------------------	------------------

1	Проведение лотереи	
1.1	Призы	
	- dvd плеер	1896
	- утюг	865
	- 7 dvd дисков	1200
1.2	Доставка первых и вторых призов	–
2	Реклама лотереи	
2.1	Печать информационных материалов с информацией о лотерее	408
2.2	Сообщения о лотерее на региональном радио	3000
	ИТОГО	7369

Таким образом, расходы на проведение лотереи и ее рекламу составили 7369 рублей.

Рассчитаем экономический эффект этой кампании по продвижению товаров. С учетом того, что валовый доход был рассчитан ранее, формулу можно записать следующим образом:

$$\mathcal{E} = ВД - З \quad (5)$$

Тогда экономический эффект  $\mathcal{E} = 27081 - 7369 = 19712$  руб.

Итак, экономический эффект рассматриваемой кампании положителен, значит она оказалась эффективной и принесла отделу магазина №1 прибыль.

Вывод: мартовская акция по продвижению товаров в отделе магазина №1 Компании «Тройка» оказалась экономически эффективной, при этом цель акции также была достигнута – при планируемом увеличении товарооборота на 25% реально оно составило 31%, превысив плановое значение на 6%.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Риск в экономике определяют как вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности. Эффективное управление рисками важно для любого предприятия.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию управления финансово-экономическими рисками деятельности торговой организации.

Объектом исследования является Торговый центр «Тройка», расположенный в г. Каменка Пензенской области. Предметом исследования выступила система показателей, характеризующих финансово-экономические риски организации.

1. Торговый центр «Тройка» открыт в мае 2000 года, а в декабре 2007 года реконструирован и модернизирован под магазин самообслуживания. Это - один из самых крупных универмагов города Каменка. На первом этаже действует продуктовый супермаркет, второй этаж торгового центра отдан под бытовую технику. Поставки осуществляются напрямую от "Мира техники".

2. Общая структура товарного портфеля непродовольственного сектора Торгового центра «Тройка» выглядит следующим образом:

- текстиль и кожгалантерея - 77%;
- посуда - 20%;
- бытовая техника – 2%;
- игрушки - 1%.

3. Проведенный анализ ассортимента реализации продовольственного супермаркета Торгового центра «Тройка» в 2014-2016 гг. позволил отметить следующее. По многим наименованиям товаров в 2016 г. произошло

увеличение объемов реализации по сравнению с 2015 г., причем по некоторым многократно.

Объем реализации морепродуктов, куриных яиц в 2016 г. увеличился более чем в 10 раз, крепких спиртных напитков – в 4 раза, детских товаров – в 60 раз.

4. Для Торгового центра «Тройка» риски износа основных фондов оцениваются как минимальные. Оборудование и здание Торгового центра новые, начисленный износ по ним минимальный.

Анализ показателей имущественного положения Торгового центра «Тройка» показывает, что стоимость имущества организации ежегодно увеличивается, что происходит благодаря росту товарных запасов и материалов на складе.

5. Рентабельность деятельности Торгового центра «Тройка» на протяжении всего анализируемого периода 2014-2016 гг. была довольно низкая, имела тенденцию скачкообразного изменения – рост сменялся спадом.

6. Анализ остатков товаров и материалов на складе показал, что на конец 2015 г. количество единиц товаров и материалов оставалось меньше, чем в 2014 г., а в 2016 г. остатки товаров на конец года снова увеличились.

Излишние остатки товаров и материалов на складе могут вызвать риски порчи, истечения срока годности, в любом случае неоправданное увеличение остатков товаров на складе вызывает иммобилизацию финансовых ресурсов из оборота организации, замедляет оборачиваемость средств, снижает эффективность деятельности.

7. Анализ движения денежных средств в организации показал, что наибольшие обороты отмечены у организации в 2015 г., в котором приход денежных средств составил 9,997 млн. руб., а расход денежных средств составил 10,234 млн. руб. Поэтому в 2015 г. имел место в организации недостаток денежных средств на совершение текущей деятельности.

8. В 2016 г. денежный суммарный оборот предприятия несколько снизился: поступление денежных средств составило 9,976 млн. руб., а отток денежных средств составил 9,470 млн. руб. (т. е. суммарное сальдо денежных потоков составило 506 тыс. руб.).

С одной стороны, неиспользованные остатки денежных средств повышают ликвидность организации, когда она способна имеющимися денежными средствами погашать срочные обязательства, а с другой стороны, неиспользованные остатки денежных средств могли бы быть задействованы в обороте или в качестве других альтернативных вложений и принести организации дополнительную прибыль. Поэтому данный факт свидетельствует о риске у Торгового центра «Тройка» снижения рентабельности деятельности.

9. Разработан алгоритм процесса планирования программы управления рисками Торгового центра, позволяющий увязать этапы оценки вероятности возникновения рисков, определения возможных последствий в результате их возникновения, оценки возможностей по управлению рисками, мониторинг и контроль программы управления рисками.

10. Предложен механизм управления рисками Торгового центра «Тройка», включающий блоки по оценке влияния эффективности управления рисками на эффективность организации в целом. Механизм позволяет сконцентрировать внимание на внешних и внутренних факторах рисков организации, непосредственно влияющих на эффективность и профессионально разработать обоснованные мероприятия по усилению конкурентных преимуществ.

11. Разработаны направления снижения финансово-экономических рисков Торгового центра «Тройка», включающие мероприятия по предотвращению и смягчению рисков торговой деятельности в современных условиях.

12. Предложена рекламная акция в торговом центре как мера по предотвращению риска снижения объемов реализации, расчет

эффективности которой показал, что увеличение товарооборота составит 31%.

Проведенное исследование и разработанные рекомендации по его результатам позволят обоснованно разрабатывать и реализовывать направления по управлению рисками Торгового центра «Тройка».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч. [Текст]. - М.: Экономика и финансы АКДИ, 2014. – 635 с.
2. Абряшина М.С., Грачёв А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]. – М.: ИКП «ДИС», 2013. – 128 с.
3. Адамов В.Е., Ильенкова С.Д. и др. Экономика и статистика фирм [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 634 с.
4. Атаманова Е.А., Кытманов А.В. Институциональные аспекты формирования финансовой стратегии промышленного предприятия [Текст] // Регионы России в условиях глобализации.: Сборник научных трудов / Под ред. А.Н. Пыткина, Пермский филиал Института экономики УрО РАН – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2015. Вып. 4. – 128 с.
5. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: Учебник [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 224 с.
6. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 254 с.
7. Белявский И.К., Башина О.Э. Статистика коммерческой деятельности [Текст]. – М.: Финстатинформ, 2014. – 321 с.
8. Бест Р. Маркетинг потребителя [Текст]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 358 с.
9. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс [Текст]. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2015. – 652 с.
10. Вавилов А.П. Эффективность производства. Современные проблемы [Текст]. - М.: Экономика, 2015.- 267 с.
11. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 321 с.

- 12.Васильев Г.А., Романов А.А., Поляков В.А. Маркетинг розничного торгового предприятия [Текст] / Г.А. Васильев, А.А. Романов, В.А. Поляков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 374 с.
- 13.Волгин В.В. Склад: организация и управление [Текст]. - М.: ИД «Дашков и Ко», 2012. - 400 с.
- 14.Гэлповэй Л. Операционный менеджмент, принципы и практика [Текст]. – СПб.: Питер, 2015. – 521 с.
- 15.Гаретовский Н.В. Финансовые методы стимулирования интенсификации производства. - М.: Финансы, 2014. - 190 с.
- 16.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник [Текст]. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2013. – 241 с.
- 17.Горшков В.Г., Грибова Ю.Н. Производственный менеджмент: Учеб. пособие. – Барнаул: АлтГТУ, 2014. – 256 с.
- 18.Горшкова Л.А., Горбунова М.В. Основы управления организацией: Практикум [Текст]. – М.: КНОРУС, 2015. – 312 с.
- 19.Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Части 1 и 2 от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс] / Консультант плюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 19.04.17)
- 20.Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие [Текст]. – М., 2013. – 458 с.
- 21.Гунина И.А. Формирование организационного механизма развития экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / <http://maop.vorstu.ru> (дата обращения 01.04.17)
- 22.Гэлповэй Л. Операционный менеджмент, принципы и практика [Текст]. – СПб.: Питер, 2012. – 521 с.
- 23.Дули Р. Нейромаркетинг. Как влиять на подсознание потребителя [Текст]. – М.: Попурри, 2015. – 146 с.
- 24.Егорова Т.А. Организация производства на предприятиях машиностроения: Учеб. пособие [Текст]. – СПб.: Питер, 2013. – 421 с.

25. Ермаков В.В. Менеджмент организации [Текст]. – М.: МПСИ, 2013. – 325 с.
26. Жариков Г.А. Маркетинг и его особенности в России [Текст] / Г. А. Жариков, С.К. Становкин. – М.: Прометей, 2014. – 259 с.
27. Закон «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 №2300-1 [Электронный ресурс] / <http://www.consultant.ru> (дата обращения 01.04.17)
28. Захарова Ю.А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 275 с.
29. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Интерпрессервис, 2014. – 524 с.
30. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2011. – 742 с.
31. Ильдеменов СВ., Ильдеменов А.С., Лобов СВ. Операционный менеджмент [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 206 с.
32. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 432 с.
33. Кожекин Г. Я., Сеница Л. М. Организация производства [Текст]. - Минск: ИП “Экоперспектива”. - 2015. - 85 с.
34. Козин Е.Б., Козина Т.А. Бухгалтерский управленческий учет на пищевых предприятиях [Текст]. - М.: Колос, 2015. – 425 с.
35. Кругов Д., Капустин С. Взрывной рост продаж в розничном магазине [Текст] / Д. Кругов, С. Капустин. – М.: Питер, 2013. – 394 с.
36. Кузнецова О.В. Мерчандайзинг в розничной торговой сети [Текст] / О.В. Кузнецова, И.Н. Пионтовский, И.А. Ташлыкова // Экономика и социум. - 2014, - № 2-5(11). – С.12.

37. Кытманов А.В. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия [Текст]. Автореф. на соиск. уч. степ. к.э.н., Ижевск, 2013.
38. Кытманов А.В. Методологические основы финансовой стратегии промышленного предприятия. Брошюра [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2014. – 35 с.
39. Кытманов А.В., Смильгевич А.В. Финансирование инновационного развития предприятия [Текст] // Труды VI Международного Российско-Китайского симпозиума «Государство и рынок». В 3-х частях. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2015. – 3 с.
40. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия: Учебное пособие [Текст] / С.Н. Лебедева, Н.А. Козиначикова, А.В. Гавриков. Под ред. С.Н. Лебедевой. - 3-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2014. – 342 с.
41. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Финансовый анализ: Учебное пособие [Текст]. - 3-е изд., перераб. И доп. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. - 224 с.
42. Маслов Б.Г. Повышение эффективности использования оборотного капитала: материально-производственные запасы [Электронный ресурс] // Управленческий учет, 2015, №1 / [www.upruchet.ru](http://www.upruchet.ru) (дата обращения 03.04.2017)
43. Менеджмент: Учеб. пособие / Под. ред. В.В. Лукашевича и Н.И. Астаховой [Текст]. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 312 с.
44. Мерзлов И.Ю. Управление финансовым потенциалом предприятия [Электронный ресурс] / <http://science-bsea.narod.ru> (дата обращения 03.04.2017)
45. Методические указания по проведению анализа финансового состояния. Приказ ФСФО РФ от 23.01.2001 №16 [Электронный ресурс] / Консультант плюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 03.04.2017)
46. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учеб. пособие [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2013. – 382 с.

47. Мишарин Ю.В., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Финансовая стратегия и устойчивое развитие промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2015. – 45 с.
48. Мокий М.С., Скамай Л.Г., Трубочкина М. И. Экономика предприятия: Учебное пособие [Текст] / Под ред. М.Г. Лапусты – М.: КНОРУС, 2014. – 403 с.
49. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) Части 1 и 2 от 31.07.1998 №146-ФЗ [Электронный ресурс] / Консультант плюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 13.04.2017)
50. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 269 с.
51. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 208 с.
52. Оценка экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / <http://www.interbuh.spb.ru> (дата обращения 03.03.2017)
53. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов [Текст]. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2014. - 639с.
54. Падалка О.В. Механизм управления стратегическим развитием организации [Электронный ресурс] / <http://science.ncstu.ru> (дата обращения 03.03.2017)
55. Парамонова, Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг торгового предприятия [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 269 с.
56. Просвиркин Б.Л. Управление товарным ассортиментом как важнейший элемент маркетинга торгового предприятия (некоторые аспекты зарубежного опыта и теории проблемы) [Текст] / Б. Л. Просвиркин, А. Н. Бекетов // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2013. - № 2 (56). – С.72
57. Пыткин А.Н., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Механизм реализации финансовой стратегии промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2014. – 57 с.

58. Прохоренко П.А. Стратегическое управление финансами корпоративных структур в металлургии [Текст]. Автореф. на соиск. уч. степ. к.э.н., Орел, 2014.
59. Радмило М. Лукич Управление продажами [Текст]. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 157 с.
60. Рубин А.Г. Управление процессами повышения конкурентоспособности промышленных компаний [Текст]. – М.: Изд-во Рос. эконом. акад., 2013. – 524 с.
61. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]. – Минск: Новое знание, 2014. – 539 с.
62. Сергеев И.В. Экономика предприятия [Текст]. - Москва: “Финансы и статистика”, - 2015. - 275 с.
63. Туровец О.Г. и др. Организация производства и управление предприятием: Учебник [Текст] / Под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРАМ, 2013. – 342 с.
64. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Организация производства на предприятии: Учебник [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2014. – 308 с.
65. Указ Президента РФ "О свободе торговли" от 29.01.1992 №65 [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 21.03.2017)
66. Управление организацией: Учебник [Текст] / под ред. А.Г. Поршнева - М.: 2014. – 321 с..
67. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов [Текст]. - М.: Издательство «Зерцало», 2015. – 272 с.
68. Федеральный закон об обществах с ограниченной ответственностью (№14-ФЗ от 8 февраля 1998 года) Принят Государственной Думой 14 января 1998 года Одобрен Советом Федерации 28 января 1998 года (в ред. Федеральных законов от 21.03.2002 №31-ФЗ) [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 15.03.2017)

- 69.Федеральный закон «Об общих принципах местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 №131-ФЗ [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 13.04.2017)
- 70.Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник [Текст] / Под ред. Стояновой Е.С. - 5-е изд. Перераб. и доп. - М.: Изд-во «Перспектива», 2015. – 656 с.
- 71.Финансовый менеджмент: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Г.Б. Поляка - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 518 с.
- 72.Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа [Текст]. М., 2015. – 251 с.
- 73.Шим Джей К., Сигел Джоэл И. Финансовый менеджмент: 2-е изд., стереотип. [Текст]. - М.: Издат. Дом «Филин», 2015. – 400 с.

## ГЛОССАРИЙ

Оборачиваемость активов в днях - финансовый показатель. Рассчитывается как произведение средних активов и количества дней, отнесенное к выручке, полученной за указанный период.

Оборачиваемость дебиторской задолженности покупателей в днях - финансовый показатель. Рассчитывается как произведение средней дебиторской задолженности покупателей и количества дней, отнесенное к выручке, полученной за указанный период.

Оборачиваемость текущих активов, в днях - финансовый показатель. Рассчитывается как произведение средних текущих активов и количества дней, отнесенное к выручке, полученной за указанный период.

Общая рентабельность после уплаты налогов - финансовый показатель. Рассчитывается как отношение чистой прибыли к выручке.

Объект управленческого учета - объект управления, связанный с деятельностью компании, в отношении которого реализована функция управленческого учета.

Обязательство - задолженность предприятия, возникшая в результате его хозяйственной деятельности, урегулирование которой ведет к уменьшению активов Предприятия.

Операционная прибыль по предприятию - маргинальная прибыль предприятия за вычетом косвенных затрат.

Основная деятельность включает воздействие на денежные средства хозяйственных операций, оказывающих влияние на размер прибыли организации. К этой категории относятся такие операции, как реализация товаров (работ, услуг), приобретение товаров (работ, услуг), необходимых в производственной деятельности организации, выплата процентов за кредит, выплаты по заработной плате, перечисления налогов.

Переменные затраты - затраты, напрямую связанные с производством продукции. В качестве статей переменных затрат могут учитываться сырье и материалы, электроэнергия, заработная плата рабочих и т. п.

Разработка стратегии - ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, чутье на перспективные инновации, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса.

Расходы - уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала Предприятия, за исключением уменьшения вкладов по решению акционеров.

Расходы по реализации. В отчетах по продуктам и по рынкам перед расчетом показателей, необходимо сначала очистить цену от транспортных и комиссионных затрат.

Реализационная себестоимость продукции определяется путем сложения статей переменных затрат, распределенных общецеховых расходов, распределенных общезаводских расходов, реализационных и рекламных расходов.

Реализация стратегии - набор конкретных действий по воплощению стратегии: запуск стратегических программ, формирование органов принятия и контроля стратегических решений, разработку систем мотивации, направленных на выполнение стратегических целей и задач (систем KPI), формирование стратегического лидерства и корпоративной культуры, нацеленной на реализацию стратегии.

Рентабельность активов - финансовый показатель. Рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней величине активов.

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ТОРГОВОГО ДОМА  
«ТРОЙКА» В 2014-2016 ГГ.

ОСТАТКИ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ И МАТЕРИАЛОВ НА СКЛАДЕ  
ТОРГОВОГО ДОМА «ТРОЙКА» В 2014-2016 ГГ.

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 73 позиция.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

*(подпись автора работы)*

\_\_\_\_\_ Бородина Е.В. \_\_\_\_\_

*(Ф.И.О.)*