

*Бондарева Яна Юрьевна кандидат экономических наук, доцент  
Белгородский государственный университет, Россия, г. Белгород  
Москвин Вадим Илларионович студент  
5 курс, Белгородский государственный университет,  
Россия, г. Белгород*

## **АНАЛИЗ РОЛИ И МЕСТА ОЦЕНКИ РИСКА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ФИРМ**

**Аннотация:** Статья посвящена анализу роли и места оценки рисков в деятельности отечественных предприятий, а также рассмотрению современных подходов к управлению рисками. Исследуется сущность риска как экономической категории, выделяются его основные компоненты и классификационные признаки. Особое внимание уделяется практическим мерам по совершенствованию системы риск-менеджмента на производственном предприятии, включая контроль себестоимости, управление кредиторской задолженностью и обоснование капитальных вложений. Предложенные мероприятия направлены на снижение финансовых потерь, повышение устойчивости бизнеса и формирование условий для стратегического развития.

**Ключевые слова:** Риск, управление рисками, оценка риска, риск-менеджмент, производственное предприятие, финансовая устойчивость.

**Annotation:** The article is devoted to the analysis of the role and place of risk assessment in the activities of domestic enterprises, as well as the consideration of modern approaches to risk management. The essence of risk as an economic category is investigated, its main components and classification features are identified. Special attention is paid to practical measures to improve the risk management system at a manufacturing enterprise, including cost control, accounts payable management and justification of capital investments. The proposed measures are aimed at reducing financial losses, increasing business sustainability and creating conditions for strategic development.

**Key words:** Risk, risk management, risk assessment, risk management, manufacturing enterprise, financial stability.

На сегодняшний день хозяйствования риск становится неотъемлемой характеристикой любой предпринимательской деятельности. Он сопровождает практически каждое управленческое решение, отражая степень неопределённости будущих результатов и возможность отклонения фактических показателей от ожидаемых. Для предприятия риск означает вероятность возникновения таких ситуаций, которые могут привести к финансовым потерям, снижению эффективности производства, нарушению устойчивости бизнес-процессов или вовсе ограничению возможностей развития. При этом само наличие риска не является исключительно негативным явлением, так как в ряде случаев его принятие служит источником новых возможностей, стимулируя инновационность и адаптивность предприятия [1, с. 789].

Сущность риска проявляется в сочетании трёх элементов:

1. Неопределённости условий деятельности;
2. Вероятности наступления неблагоприятных событий;
3. Величины возможных последствий.

Неопределённость обусловлена как внешними факторами, такими как: изменениями в экономической конъюнктуре; действиями контрагентов; колебаниями спроса, так и внутренними, связанными с организацией производственных, финансовых и технологических процессов. Вероятность наступления рискованного события определяет степень угрозы для предприятия, а масштаб последствий позволяет оценить устойчивость хозяйственной системы перед возможными отклонениями.

Многообразие рисков, с которыми сталкиваются хозяйствующие субъекты, обусловило необходимость их классификации. Единый подход к

группировке рисков отсутствует, однако в экономической литературе и практике выделяется ряд наиболее значимых классификационных признаков.

Одним из ключевых является характер возникновения риска. По данному критерию риски подразделяются на:

- Внешние - формируются вне предприятия и не могут быть им полностью контролируемы. К ним можно отнести: макроэкономические колебания, изменения законодательства, политические факторы и т.д.

- Внутренние - связаны со спецификой функционирования самого предприятия, например, качеством управления, техническим состоянием оборудования, уровнем организации производства и т.д.

Следующим распространённым критерием является степень управляемости. По этому основанию выделяют контролируемые и неконтролируемые риски.

Контролируемые – это риски, на величину которых организация может воздействовать через совершенствование внутренних процессов, повышение дисциплины, улучшение качества планирования.

Неконтролируемые риски обусловлены внешними обстоятельствами и требуют адаптационных мер, а не прямого управления.

Оценка рисков в деятельности предприятия представляет собой систематический процесс выявления возможных неблагоприятных событий, определения вероятности их возникновения и оценки величины потенциальных потерь. В условиях традиционной для российской экономики нестабильности – колебаний спроса, изменения стоимости сырья, технологических сбоев, логистических ограничений – предприятиям требуется комплекс методов, позволяющих не просто зафиксировать факт существования рисков, а сформировать целостную картину их влияния на хозяйственные процессы.

Стоит отметить, что для предприятий производственного профиля большой интерес представляет анализ чувствительности и сценарное моделирование, позволяющие оценить, как изменится финансовый результат при колебаниях цен на сырьё, нарушениях поставок или изменении объёмов продаж.

Одним из наиболее распространённых подходов является процессный подход, который основывается на представлении риск-менеджмента как последовательности взаимосвязанных стадий, от определения контекста до мониторинга результатов принятых решений. Данный подход отражён в международных стандартах, например, ISO 31000, однако его содержание применимо и для отечественных предприятий, поскольку делает акцент на непрерывности анализа и оперативной корректировке мер реагирования.

Другой важный теоретический подход – системный, предполагающий рассмотрение предприятия как целостной структуры, где изменение одного элемента оказывает влияние на функционирование остальных. С точки зрения риск-менеджмента это означает необходимость выявления взаимосвязей между различными группами рисков – производственными, финансовыми, технологическими, управленческими – и оценки возможного каскадного эффекта.

Такой подход широко используется в промышленности и особенно актуален для предприятий, работающих с непрерывными производственными процессами, где сбой на одной стадии может вызвать цепочку последствий.

Значительное распространение получил и стратегический подход, который рассматривает риски как фактор, влияющий на долгосрочное развитие предприятия. В рамках данного подхода управление рисками включается в стратегическое планирование, инвестиционные решения, разработку новых продуктов, формирование ресурсной политики [2, с.118]. Его основная идея заключается в том, что риск рассматривается не только как

угроза, но и как источник потенциальных возможностей, например, освоение новой рыночной ниши или внедрение инновационных технологий.

Такой подход позволяет отказаться от сугубо защитной концепции риск-менеджмента и перейти к поиску оптимального соотношения между степенью риска и потенциальной выгодой.

Отдельно можно выделить корпоративный подход к управлению рисками, ориентированный на интеграцию вопросов риска во все уровни корпоративного управления. ERM предполагает распределение ответственности между подразделениями, формирование регламентов, создание специализированных комиссий, определение риск-аппетита предприятия и установление допустимых уровней риска.

Этот подход особенно востребован на крупных предприятиях, где важны прозрачность процессов и согласованность действий между подразделениями.

Наряду с перечисленными подходами также выделяют экономико-аналитический подход, в рамках которого управление рисками строится на количественных расчётах, моделировании и прогнозировании возможных последствий. Он основан на применении статистических методов, вероятностных моделей, эконометрических инструментов и позволяет получить более точную оценку ожидаемых потерь.

Такой подход характерен для предприятий, работающих в условиях значительной финансовой и рыночной неопределённости [3, с. 486].

Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки и управления рисками для предприятия пищевого комплекса осуществляется индивидуально для каждого. В качестве примера были разработаны мероприятия для действующего предприятия, занимающегося производством мороженого.

1. Внедрение системы превентивного контроля операционной маржи на основе технологического аудита. Подразумевает, что традиционный учёт себестоимости фиксирует свершившийся факт, но не позволяет оперативно влиять на её формирование.

Цель – создать механизм постоянного технологического аудита и нормирования расхода сырья, который станет основой для целевого управления себестоимостью.

Практическая реализация состоит в том, чтобы провести запуск пилотного проекта. Для одной из самых затратных линеек продукции, совместно с технологами и лабораторией необходимо разработать не только новую рецептуру с отечественными аналогами стабилизаторов, но и технологический паспорт с жесткими нормативами расхода каждого ингредиента на единицу продукции, включая допустимые технологические потери.

На ключевых участках производства устанавливаются простые терминалы для ввода данных о фактическом расходе сырья по партиям. Эти данные в конце смены автоматически сверяются с «эталонными» нормативами. Отклонение более чем на 2-3% служит триггером для немедленного служебного расследования мастером смены и технологом.

Создание системы мотивации, привязанной к экономии сырья, то есть часть сэкономленных средств, например, 20% от стоимости сырья, сэкономленного против нормативов за квартал направляется в фонд премирования сотрудников соответствующего цеха, формируя прямую материальную заинтересованность в бережливом производстве.

Таким образом, получим потенциальное снижение сырьевой себестоимости целевой продуктовой линии на 8-12% в течение года, а также создание регламентированной и прозрачной модели управления основными затратами.

2. Разработка и формализация политики управления кредиторской задолженностью и платёжным календарём.

Основа строится на том, что отсутствие единых правил работы с поставщиками делает компанию уязвимой к их индивидуальным требованиям.

Цель – перевести отношения с контрагентами из реактивного в проактивное русло, минимизировав риски кассовых разрывов.

Практическая реализация:

– Ранжирование поставщиков и утверждение стандартных условий. Все поставщики делятся на три категории:

- а) А (критическое сырьё),
- б) Б (важное сырьё и упаковка),
- в) В (вспомогательные материалы).

Для каждой категории финансовой службой и юристами утверждается «золотой стандарт» договора с типовыми условиями отсрочки платежа (например, 45 дней для категории А, 30 дней для Б, 14 дней или предоплата для В). Любое отклонение от стандарта требует отдельного визирования финансовым директором.

– Внедрение жёсткого консолидированного платёжного календаря с еженедельным циклом. Ответственным от каждого подразделения назначается сотрудник, который каждый понедельник подаёт заявки на платежи на следующую неделю. Финансовая служба консолидирует их, сверяет с прогнозом поступлений от продаж и выпускает финальный календарь платежей в среду. Платежи, не вошедшие в календарь, автоматически переносятся на следующую неделю, если не обоснована их критическая срочность.

– Проведение ежегодных переговорных сессий с ключевыми поставщиками. На основе данных о закупках и платёжной дисциплине,

коммерческий директор инициирует переговоры не тогда, когда поставщик ужесточает условия, а заранее – с целью закрепить выгодные условия на год вперёд, возможно, в обмен на гарантированный объём закупок.

Таким образом получим лучшую управляемость денежного оттока, а также снизим риск внезапного давления на ликвидность, укрепим репутацию дисциплинированного и прогнозируемого партнёра, что само по себе является переговорным преимуществом.

3. Усиление процедуры обоснования и пост-аудита капитальных вложений.

Необходимо, так как решение об инвестициях часто принимается под давлением необходимости замены устаревшего оборудования без глубокого анализа альтернатив и отдачи.

Цель – внедрить обязательный многосценарный анализ и последующий контроль достижения заявленных целей.

Практическая реализация:

– Введение обязательного «Инвестиционного меморандума» для проектов свыше 3 млн. руб. Инициатор проекта обязан предоставить не одно, а три финансовых обоснования: базовый сценарий, пессимистичный и сценарий «что, если». Ключевым показателем для одобрения станет положительное NPV и IRR не ниже средневзвешенной стоимости капитала даже в пессимистичном сценарии.

– Создание реестра инвестиционных проектов с назначением персональной ответственности за ROI. Утверждённый проект заносится в реестр, где ответственным назначается не только за его внедрение, но и за достижение плановых финансовых показателей. Это связывает инвестиции с операционными результатами.

– Проведение обязательного пост-инвестиционного аудита через 12 месяцев после запуска, то есть, специально создаваемая рабочая группа сравнивает фактические показатели работы нового оборудования с заявленными в «Инвестиционном меморандуме». Выводы аудита служат основой для корректировки будущих инвестиционных планов и системы мотивации ответственных.

После реализации данного мероприятия стоит ожидать повышение отдачи от инвестированного капитала, минимизация риска финансирования убыточных проектов, формирование культуры ответственного инвестирования, основанной на данных, а не на интуиции. Предложенный комплекс мероприятий представляет собой целостную программу усиления финансово-экономического контура управления предприятием, который направлен на разрыв порочной взаимосвязи между высокой себестоимостью, нехваткой ликвидности и рискованными инвестициями. Реализация этих мер позволит перевести выявленные риски из категории стратегических угроз в область контролируемых операционных параметров, создав прочный фундамент для последующего стратегического развития, описанного в предыдущем варианте работы [4, с. 529].

Для оценки их ожидаемой результативности применяются качественные и количественные методы прогнозирования, позволяющие оценить, как изменится риск-профиль и финансовое состояние компании [5, с. 675].

Эффективность мер оценивается двумя способами:

- 1) пересчёт баллов по модели пяти сил Портера;
- 2) изменение уровня рисков в реестре на основе оценок вероятности и возможного ущерба.

Помимо прямого снижения конкретных угроз, реализация программы создаст совокупный положительный эффект:

1. Запуск цикла устойчивого развития:

Снижение себестоимости → Повышение прибыльности → Инвестиции в инновации и улучшение покупательского опыта → Укрепление бренда и лояльности клиентов → Рост продаж и усиление рыночных позиций → Новые ресурсы для дальнейшей оптимизации.

Этот цикл позволит выйти из ситуации, когда высокие издержки вынуждали соглашаться на невыгодные цены, не оставляя средств на развитие.

2. Внедрение цифровых систем не только снизит операционные риски, но и создаст ценный цифровой ресурс – структурированные данные о производстве, логистике и потребителях. Это повысит прозрачность управления, скорость принятия решений и, как следствие, инвестиционную привлекательность компании.

3. Снижение совокупной меры риска, так как на фоне 3 лет можно ожидать, что интегральный показатель потенциальных финансовых потерь для компании снизится на 25-35%. Это означает, что максимально возможные убытки предприятия в неблагоприятный период значительно сократятся, а требования к резервам для подстраховки от рисков уменьшатся.

Реализация предложенного комплекса мер способна привести к системному снижению уровня рисков АО «Белгородский хладокомбинат», так как ключевые угрозы перейдут из разряда высоких в средние и низкие, существенно улучшатся показатели ликвидности и финансовой устойчивости, а также будет заложена основа для долгосрочного роста за счёт укрепления конкурентных преимуществ и ориентации на потребителя. Инвестиции в данную программу следует рассматривать не как обычные расходы, а как стратегические вложения в экономическую безопасность и повышение стоимости бизнеса.

#### **Использованные источники**

1. Авдошин, С. М. Информатизация бизнеса. Управление рисками: учебник / С. М. Авдошин. — Москва: ДМК Пресс, 2023. — С. 787-790.
2. Проданова, Н. А. Анализ и оценка финансовых рисков: учебник для вузов / Н. А. Проданова, О. Н. Тарасова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 118 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/bcode/580349>.
3. Григорьева, Т. И. Анализ финансового состояния предприятия: учебник для среднего профессионального образования / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 486 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/bcode/568629>.
4. Рягин, Ю. И. Рискология: учебник для вузов / Ю. И. Рягин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 529 с.
5. Риски в торговле. Управление рисками: практическое пособие. — Москва: РГГУ, 2024. — С. 675-676.