

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ИМ. А.А. УГАРОВА
(филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»
(СТИ НИТУ «МИСиС»)

На правах рукописи

Гусев Дмитрий Сергеевич

РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНКОРПОРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель
кандидат экономических наук, доцент
Новикова Ольга Александровна

Старый Оскол-2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНКОРПОРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	9
1.1. Риски промышленных предприятий и особенности их формирования в условиях корпоративных экономических отношений.....	9
1.2. Управление рисками инкорпорированных промышленных предприятий: сущность, содержание, подходы.....	24
1.3. Методическое обеспечение управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.....	46
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ, РИСК-ФАКТОРОВ И РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНКОРПОРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	72
2.1. Анализ трендов развития рынка как среды формирования отраслевых рисков.....	72
2.2. Оценка производственных риск-факторов	92
2.3. Исследование результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка».....	110
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНКОРПОРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	137
3.1. Методика ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий.....	137
3.2. Модель организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.....	148
3.3. Модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.....	160
Заключение.....	181
Список использованных источников.....	198
Приложения.....	214

Введение

Актуальность темы исследования и степень ее разработанности. Функционирование хозяйствующих субъектов в условиях развитого конкурентного рынка сопровождается многочисленными и разнообразными рисками, вызываемыми турбулентностью рыночной среды и непредсказуемостью ее динамики, принятием экономически необоснованных управленческих решений, неадекватных изменениям внешней и внутренней среды хозяйственной деятельности. В контексте управленческого воздействия на риски, предприятия промышленного сектора экономики находятся в наиболее сложных условиях, что связано с необходимостью учета полного комплекса реальных и потенциальных рисков, присущих как сфере непосредственного производства продукции, так и сфере ее рыночного сбыта конечным потребителям.

Для повышения устойчивости к возникновению рисков и минимизации их негативных последствий, поддержки и укрепления конкурентных позиций в нестабильной рыночной среде промышленные предприятия интегрируются в объединения корпоративного типа, предоставляющие инкорпорированным участникам дополнительные преимущества в управлении рисками. Реализация данных преимуществ на практике требует особого инструментария, учитывающего специфику управления рисками промышленной корпорации и ее отраслевую экономическую специализацию, разработка и обоснование которого вызывает необходимость проведения комплексного научного исследования.

Проблематика управления рисками выступает предметом научных изысканий многих исследователей: Азарской М.А., Арсеньева Ю.Н., Атапиной Н.В., Балдина К.В., Барсуковой Т.В., Вяцковой Н.А., Галиевой Г.М., Горячевой А.В., Емельяновой О.Ю., Кошелевского И.С., Крыжановского О.А., Лапусты М.Г., Омаровой З.Н., Родионовой М.А., Султанова И.А., Фирсовой О.А., Черешкина Д.С., Шапкина А.С. и др. Многие исследователи осуществляют разработку методического обеспечения управления рисками. В их числе такие авторы, как: Агарков Г.А., Горбунов А.В., Зайдуллина Э.Р., Иванов О.Б., Кисилева О.А., Кломан Х., Марцынковский Д.А., Моисеева А.В., Рыгаловский Д.М., Стейнберг Р.М., Тихомиров Н.П., Халиков М.А. и др. Отраслевая специфика управления рисками промышленных предприятий и его инструментарий отражены в работах Бабенко Н.И., Бабушкиной Е.В.,

Быстрицкого В.Е., Викулова В.А., Гримашевич О.Н., Коршуновой Е.Д., Косяковой И.В., Ланкиной С.А., Логиновского А.В., Лытневой Н.А., Лютовой И.И., Машкова Д.М., Можановой И.И., Саланиной Е.В., Симаковой Е.В., Хакимовой А.К., Шилкиной А.Т. и др.

Указанными, а также другими исследователями, не вошедшими в приведенный перечень, внесен значительный вклад в разработку теоретических аспектов управления рисками предприятий и его инструментального обеспечения. Вместе с тем, современные экономические реалии показывают целесообразность обоснования новых инструментов управления рисками предприятий промышленного сектора экономики, отвечающих условиям развивающихся корпоративных экономических отношений, учитывающих отраслевую специфику производственной деятельности. Практика свидетельствует, что инкорпорированные предприятия испытывают потребность в методике ранжирования приоритетов управления производственными рисками, модели организации проактивного управления рисками, модели клиентоориентированного управления рисками.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий за счет нового инструментария, включающего методику ранжирования приоритетов управления производственными рисками, модель организации проактивного управления и модель клиентоориентированного управления рисками.

Идея работы – совершенствование управления рисками посредством теоретико-методического обоснования особенностей их формирования в условиях корпоративных экономических отношений, с разработкой нового управленческого инструментария и его апробацией в деятельности инкорпорированных промышленных предприятий.

Объектом исследования явились инкорпорированные промышленные предприятия.

Предметом исследования выступили организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий.

Реализация цели исследования обеспечена решением ряда научных задач:

1. Расширить теоретическое представление рисков промышленных предприятий в контексте особенностей их формирования в условиях корпоративных экономических отношений.

2. Обобщить и систематизировать методическое обеспечение управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

3. Разработать методику ранжирования приоритетов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий.

4. Обосновать модель организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

5. Разработать модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

Научные положения, выносимые на защиту:

1. Сущность и содержание управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий целесообразно определять в корпоративном аспекте его толкования, на основе авторской схемы формирования рисков, типизированных по временному горизонту проявления и предметным областям с учетом особенностей инкорпорированных предприятий в части воздействия на формирование рисков.

2. Выбор метода управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия целесообразно осуществлять по предложенным унифицированным условиям с использованием авторской систематизации методов по критериям управленческого функционала, экономически значимых результатов и типам рисков.

3. Приоритеты управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий предложено определять на основе их ранжирования по разработанной методике, отличающейся объектом, субъектом и информационной основой определения управленческих приоритетов, позволяющей идентифицировать риски отраслевого и микроэкономического уровней.

4. Управление рисками инкорпорированных промышленных предприятий рекомендовано организовывать на основе проактивного подхода по разработанной модели, базирующейся на результатах диагностики существующих рисков и прогнозирования рыночных риск-факторов производства и сбыта продукции,

отличающейся составом организационных процедур, отвечающих экономической, стимулирующей и контрольной целям управления, обеспечивающей их реализацию посредством разработанных рекомендаций.

5. Управление взаимоотношениями инкорпорированных промышленных предприятий с рыночными контрагентами предложено осуществлять с использованием авторской модели клиентоориентированного управления рисками, отличающейся декомпозицией видов ценностей и задач по стадиям взаимоотношений и инструментами управления, позволяющей минимизировать негативное влияние рисков на достижение производственных и экономических результатов.

Область научного исследования. Направленность и содержание работы отвечают Паспорту научных специальностей ВАК: п.2.1 – теоретико-методологические основы анализа проблем промышленного развития; п. 2.2 – вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях промышленности.

Теоретической и методологической базой исследования определены международные и отечественные регламенты управления рисками; монографические работы и научные публикации по проблематике управления рисками; сборники материалов научно-методических и научно-практических конференций международного и национального уровней. В работе реализованы положения стандартизированного, функционального, процессного, программного, консультационного, проектного, интегрированного и циклического подходов к управлению рисками. Аналитические исследования базировались на методах экономико-статистического анализа, динамических рядов, группировок, детерминированного факторного анализа, выборочного наблюдения. В разработке новых инструментов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий реализованы методы экспертной оценки и проверки согласованности экспертного мнения, ранжирования управленческих приоритетов и визуализации его результатов, матричного анализа факторов рыночной среды и построения прогнозной SWOT-матрицы, целеполагания, логического моделирования, стратегического управления рисками.

Информационной основой работы послужили официальные данные Росстата, бухгалтерская и статистическая отчетность инкорпорированных

предприятий Группы компаний «Славянка», конъюнктурные обзоры отраслевого рынка, аналитические отчеты и справки о состоянии и динамике развития производства, результаты авторских выборочных обследований.

Новизна диссертационного исследования состоит:

- в расширении теоретического представления управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий;
- в определении унифицированных условий выбора систематизированных методов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий;
- в разработке методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий;
- в построении модели организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия;
- в разработке модели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждаются анализом практики управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий, использованием представительного объема информации, корректным применением методов аналитических исследований, экспертной оценки, стратегического управления, положительными результатами апробации разработанных инструментов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий.

Научное значение работы заключается в разработке отдельных теоретико-методологических положений управления рисками, учитывающего специфику экономического взаимодействия инкорпорированных промышленных предприятий.

Практическое значение исследования состоит в возможности повышения качества и результативности управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий на основе применения разработанных новых управленческих инструментов, учитывающих специфику хозяйственного взаимодействия предприятий: методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками, модели организации проактивного управления рисками, модели клиентоориентированного управления рисками.

Реализация результатов работы. Результаты диссертации, связанные с инструментарием управления рисками, используются в деятельности инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка»: ООО «Управляющая компания «Славянка», ООО «Старооскольских механический завод», ООО «Полиграфия - Славянка», ООО «Кондитерское объединение «Славянка». Материалы диссертации внедрены в учебный процесс Старооскольского технологического института им. А.А. Угарова (филиала НИТУ МИСиС), используются при реализации образовательных программ по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», а также в научно-исследовательской работе аспирантов.

Апробация работы. Основные положения работы обсуждались и получили одобрение на международных и национальных научно-практических конференциях.

Публикации. По проблеме исследования опубликовано научных работ, в том числе статей в изданиях, рекомендованных Перечнем ВАК.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 143 наименований, 15 приложений. Работа иллюстрирована 43 таблицами и 27 рисунками.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНКОРПОРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Риски промышленных предприятий и особенности их формирования в условиях корпоративных экономических отношений

Имманентным признаком экономики, построенной на рыночных принципах организации, выступает наличие рисков, сопровождающих предпринимательскую деятельность всех хозяйствующих субъектов, независимо от масштабов, экономической специализации, отраслевого профиля.

Являясь объективным феноменом современной экономической действительности, риски характеризуются динамичностью, видовым разнообразием, неограниченностью источников происхождения и последствий проявления. Катализатором развития рисков в экономике выступает турбулентность среды деятельности хозяйствующих субъектов, как внутренней, так и внешней.

Изложенные положения, в разных аспектах познания их экономической природы, аргументированы в работах многих исследователей, осуществлявших разработку проблематики рисков [21, 25, 47, 51, 53, 55, 56, 81, 89, 104, 114, 118 и др.].

Частной задачей нашего исследования определено расширение теоретического представления о рисках инкорпорированных промышленных предприятий в контексте особенностей их формирования в условиях корпоративных экономических отношений.

Для решения данной задачи вначале необходимо определиться с пониманием сущности риска, изучить альтернативные точки зрения исследователей по поводу типизации рисков, ознакомиться с

систематизированными вариантами представления их видового разнообразия, что позволит нам сформировать авторский вариант их типизации, отражающий производственную специфику предприятий объекта нашего исследования.

С учетом этой специфики, мы представим авторское видение процесса формирования рисков промышленного предприятия и раскроем особенности воздействия на него инкорпорированных предприятий, обусловливаемые преимуществами создания корпоративной структуры.

В соответствии с изложенной гипотезой первым предметным направлением познания рисков является определение сущности понятия «риск».

Известно, что этот термин характеризуется правовой легитимизацией, т.е. закреплением в действующем законодательстве.

В широком смысле, трактовка понятия «риск» дана в федеральном законе «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002г., № 184-ФЗ: риск – вероятность причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных или растений с учетом тяжести этого вреда [75].

«Стандартизированное» определение риска, содержащееся в ГОСТе Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения» гораздо более лаконично по сравнению с его законодательной трактовкой и сводит сущность риска к последствию влияния неопределенности на достижение поставленных целей [27].

В определении риска, данном Международной торговой палатой, он понимается как отсутствие возможности спрогнозировать вероятность наступления каких-то событий, а также их последствий [Цит. по: 107].

Энциклопедические источники экономической литературы акцентируют внимание на такой сущностной характеристике риска, как

опасность, но различаются в содержаниях определений по ключевой детерминанте возникновения риска.

К примеру, Большая экономическая энциклопедия таковой детерминантой определяет вероятность (риск – вероятная опасность, действие наугад с расчетом на положительный результат [15, с. 550]; Новая экономическая энциклопедия – угрозу отсутствия дохода от рискованного проекта (риск – опасность потери запланированной доходности проекта как за счет увеличения затрат проекта, так и за счет нереализации на практике прогноза получения выручки) [92, с. 509].

Авторские определения риска, данные различными исследователями, в большинстве из изученных нами точек зрения совпадают. Под риском подразумевается соотношение вероятности возникновения рискованных ситуаций и их возможных последствий [62], или сочетание вероятности реализации той или иной опасности и тяжести наносимого ею вреда [108].

В этих определениях находят отражение основные критерии оценки риска: вероятность и тяжесть вреда. Данные критерии исследователями обосновываются неравнозначными по степени опасности. Приоритет в оценке риска отдается тяжести вреда, с чем, на наш взгляд, следует согласиться.

Отдельными исследователями предпринимаются попытки формулировок определения «риск», отражающих его специфику в промышленном секторе экономики.

Сторонниками такого подхода являются Ланкина С.А. и Флегонтов В.И. [55], предлагающие одновременно два определения риска промышленного предприятия. В первом из определений, данном для производственной сферы в целом, сущность риска трактуется в концепте его взаимосвязи с использованием ресурсов, их потенциальными потерями в сравнении с целевыми уровнями (значениями), устанавливаемыми исходя из предпосылок о наиболее рациональном использовании ресурсов и принятого сценария развития рыночной конъюнктуры.

На наш взгляд, проблемным моментом такой трактовки сущности риска является ее несоответствие по объекту возникновения, т.е. производственной сфере, не отражаемой в определении.

Этот дискуссионный момент авторами (Ланкиной С.А. и Флегонтовым В.И.) устраняется во втором варианте толкования сущности риска – определении промышленного риска, возникающего при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, ее реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, маркетингом, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов [55].

В этом определении, по нашему мнению, нецелесообразно было отделять реализацию продукции от товарно-денежных операций, а также от коммерции и маркетинга, в функционал которых сбыт (реализация) продукции входит в качестве базовой компоненты, формирующей товарное предложение промышленного предприятия рынку.

Вызывает также сомнение необходимость разделения товарно-денежных (в части «денежных») и финансовых операций, по сути, идентичных по содержанию. Кроме того, в приведенном определении риска не прослеживается взаимосвязь производства и реализации продукции с осуществлением социально-экономических проектов.

Поскольку предметом нашего исследования определены не риски как таковые, а управление ими, мы не ставим перед собой задачей формулировку авторского толкования термина, будем придерживаться «стандартизированного» определения риска, данного в ГОСТ Р 51897-2011, приведенного выше.

Представление типов и видов риска, как показало проведенное нами изучение литературных источников, характеризуется не меньшим разнообразием, чем толкование его сущности. Основной причиной данного обстоятельства выступает вариативность выделяемых критериев, с использованием которых проводится типизация рисков.

Так, в ГОСТе Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения» [27] даны определения предпочтительного, допустимого, остаточного рисков, что указывает на реализованный в стандарте критерий оценки уровня риска.

Этого же критерия придерживаются Марцынковский Д.А. и Гримашевич О.Н., но «уровневые» типы рисков представляются иным составом: начальный, оцененный, остаточный, конечный или приемлемый риски [62]; низкие (малые), допустимые, высокие и критические риски [33].

Типизация рисков по Новой экономической энциклопедии также проводится по единственному признаку – предсказуемости, согласно которому риски подразделены на предсказуемые и непредсказуемые, вызываемые форс-мажорными обстоятельствами [92, с. 510].

В Большой экономической энциклопедии признаком типизации рисков определен «источник» (предприниматель, покупатель, продавец, страхователь, инвестор, аудитор и др.) [15, с. 550]. Если судить по выделенным «типам» рисков, подобный вариант их разделения отражает не источник возникновения риска, а его «носителя» - субъекта, принимающего на себя ответственность за риск, представленного разными категориями физических лиц.

Многие исследователи в типизации рисков придерживаются традиционного критерия – сферы появления риска, согласно которому они подразделяются на внешние и внутренние.

Сторонниками такого варианта типизации рисков являются Арсеньев Ю.Н. [6], Балдин К.В. [11], Вяцкова Н.А. [21], Крыжановский О.А. [53], Рогова И.А. [89], Шапкин А.С. [118] и т.д. Отличие авторских точек зрения в данном случае состоит в группировках внешних и внутренних рисков.

Оригинальный подход к типизации рисков предлагают Ланкина С.А. и Флегонтов В.И., выделяя три типа рисков по критерию ключевого аспекта трактовки их сущности: вероятности отклонения фактического результата от запланированного; неопределенности (с учетом возможности ее оценки,

количественной или качественной); деятельности, ориентированной на получение положительного результата [55].

Симакова Е.В. предлагает типизировать риски по критерию объективности, с выделением рисков, обусловливаемых: объективными вероятностями получения предполагаемого результата, не зависящими от предприятия; субъективными вероятностями наступления ожидаемого результата (уровнем организации труда, производственным потенциалом и т.д.); взаимным влиянием объективных и субъективных вероятностей на получение ожидаемого результата [96].

В сравнении с типами рисков представление их видов в экономической литературе характеризуется еще более значительным разнообразием. Для доказательства данного утверждения мы проанализировали виды рисков по энциклопедическим источникам.

К примеру, в Новой экономической энциклопедии [92, с. 510-511] даны определения 25 рисков (валютного, внутрифирменного или корпоративного, геологического, единичного, капитального, коммерческого (сбытового), кредитного, несистематического, операционного, отраслевого, политического, контроля, ликвидности, оценки, поставки, предпринимательства, расчетов, проектного, процентного, реинвестиционного, системного, странового, трансфертного, финансового); в Большой экономической энциклопедии [15, с. 551-552] – 13 рисков (валютного, валютных, инвестиционного, кредитного, морального, нестрахуемого, политического, процентного, случайной гибели имущества, страхового, финансового, формального).

Из такого состава рисков очевидно, что они являют собой произвольные наборы рисков, представляющихся составителям Новой и Большой экономических энциклопедий наиболее значимыми, требующими пояснения их сути.

Но системность в подобном представлении множественных рисков не просматривается. Более того, разделение рисков, к примеру, на «валютный» и

«валютные» в Большой экономической энциклопедии [15, с. 551], на наш взгляд, является явно излишним, а выделение видов «валютных» рисков (экономический, перевода, сделок) [там же] выходит за рамки валютных операций как источника возникновения риска.

Определения рисков, приведенные в Новой экономической энциклопедии, также не лишены дискуссионных моментов.

Так, решению поставленной нами исследовательской задачи - расширения теоретического представления о рисках инкорпорированных промышленных предприятий в контексте особенностей их формирования в условиях корпоративных экономических отношений – по формулировке соответствует внутрифирменный или корпоративный риск. Он трактуется в Новой экономической энциклопедии как «вклад проекта в общий совокупный результат компании, влияние проекта на колеблемость консолидированных потоков денежных средств организации» [92, с. 510].

Очевидно, что содержание определения не отвечает заявленной формулировке – корпоративному риску, сводит его только к риску проекта, причем только в контекстах его вклада в результат деятельности и влияния на изменение денежных потоков, а корпорация отождествляется с «компанией», «организацией», что, по нашему мнению, некорректно.

Часто встречающимся в литературных источниках подходом к типизации рисков является их разделение по критерию факторов, их вызывающих, но типы рисков, как и факторы, имеют довольно существенные различия. К примеру, выделяют:

- политические риски, вызываемые одноименными факторами (введением эмбарго, национализацией предприятий, «извлечением» товаров или предприятий с рынка, проблемами деятельности из-за военных конфликтов или нарастания в обществе негативных настроений);
- коммерческие (экономические) риски, вызываемые социально-экономическими факторами (невыгодным увеличением цены закупаемых товаров, снижением цены реализации товаров и т.д.);

- производственные риски, вызываемые экологическими факторами (ограничением использования природных ресурсов, природными катастрофами и авариями из-за наводнений, землетрясений и пожаров);
- технические и инновационные риски, вызываемые научно-техническими факторами (неспособностью извлечения выгод от действий, банкротством партнера, невыполнением плана объема продаж, изменением кредитных ставок по кредитам и т.д.) [49, с. 315].

На наш взгляд, сложно согласиться с тем, что факторы последней группы относятся к научно-техническим, как это заявляется авторами такого варианта типизации рисков (Киселевой И.А., Симонович Н.Е., Егоровой Г.Н. и Шаповаловым Ю.А.).

Мы считаем, что невыполнение плана объема продаж, изменение ставок по кредитам и т.д. не имеет прямого отношения к техническим и инновационным рискам, для которых приводятся примеры «научно-технических» факторов.

Также нам представляется недостаточным сведение всего многообразия производственных факторов риска только к экологическим факторам.

Таким образом, по итогам изучения альтернативных вариантов типизации рисков, представленных в экономической литературе, мы приходим к выводу об отсутствии единого подхода к решению данной задачи.

Данный факт дает нам основание для авторского представления типизации рисков инкорпорированных промышленных предприятий с использованием двух критериев: временного горизонта проявления рисков и предметных областей их формирования.

В частности, по первому предлагаемому критерию типизации рисков инкорпорированных промышленных предприятий – временному горизонту проявления мы считаем целесообразным разделять риски на:

- реальные, основанные на результате события; риск определяется как возможность (угроза) отклонения фактических результатов производственной

деятельности предприятия (действий, решений) от запланированных (ожидаемых);

- потенциальные, основанные на потенциале риска как действия, направленного на достижение целей развития производственной деятельности предприятия, сопровождаемое потенциальной опасностью, угрозами потерь.

По второму выделяемому критерию типизации рисков промышленного предприятия – предметной области формирования - мы считаем важным распределить риски по типам с использованием принципа причинно-следственной связи, т.е. установлением причин возникновения рисков и последствий их проявления для каждого выделенного типа рисков (табл. 1).

Таблица 1

Типизация рисков инкорпорированных промышленных предприятий по предметной области формирования, причины их возникновения и последствия проявления

Типы рисков	Причины возникновения	Последствия проявления
1	2	3
Кредитные риски	Отказ контрагента выполнить кредитные обязательства из-за полной или частичной неспособности их выполнения	Рост дебиторской задолженности, экономические потери из-за неоплаты произведенных товарных или сырьевых поставок
Рыночные риски	Изменение рыночной конъюнктуры (цен на товарных и сырьевых рынках, курсов валют, ценных бумаг на фондовом рынке)	Снижение стоимости волатильных активов (денег, товаров, ценных бумаг) из-за изменения их рыночных цен
Финансовые риски	Дефицит финансовых ресурсов, необходимых для своевременного и полного погашения обязательств	Рост кредиторской задолженности, экономические санкции (штрафы, пени) за неисполнение обязательств
Операционные риски	Внеплановые простои производственного оборудования, нарушение технологии производства и выпуск бракованной продукции, форс-мажорные обстоятельства, «человеческий фактор»	Экономические потери из-за необходимости отвлечения средств из оборота на списание брака, ремонт производственного оборудования
Правовые риски	Несоответствие локальных правовых актов действующему законодательству, несоблюдение требований налогового законодательства, нарушение правил заключения хозяйственных договоров	Экономические санкции (штрафы, пени) за нарушение законодательных норм, экономические потери из-за признания хозяйственных сделок недействительными

Окончание табл. 1

1	2	3
Информационные риски	Несанкционированные «утечки» информации во внешнюю среду, «хакерские атаки» на базы данных о поставщиках и клиентах, несанкционированное проникновение в технологические «секреты» производства	Экономические потери из-за ухода поставщиков и покупателей к конкурентам, копирования конкурентных преимуществ, снижения деловой репутации

Касательно видового разнообразия рисков – следующего после типизации уровня их декомпозиции представляется уместным рассмотреть отдельные примеры авторских классификаций рисков.

Так, с позиций наполнения классификационными признаками наиболее полная классификация рисков из изученных нами вариантов ее представления предложена Лапустой М.Г. и Шаршуковой Л.Г. [56]. Авторы систематизируют виды рисков промышленного предприятия по семи классификационным признакам:

- уровень экономической системы (мегаэкономические, макроэкономические, мезоэкономические, микроэкономические);
- сфера возникновения (политический, экологический, производственный, коммерческий, транспортный, финансовый);
- место возникновения (внешний, внутренний);
- степень допустимости (допустимый, критический, катастрофический);
- возможность влияния участников проектной деятельности на факторы риска (несистематический или внутренний, систематический или внешний);
- этапы осуществления проекта (прединвестиционный, инвестиционный, постинвестиционный);
- возможность страхования (страхуемый, нестрахуемый).

Очевидно, что в данной классификации рисков ее авторы отдают приоритет рискам, связанным с проектной деятельностью промышленного предприятия.

Саланина Е.В. предлагает вариант систематизации рисков для производственной и снабженческо-сбытовой сфер промышленного

предприятия. В частности, в сфере производства автор выделяет технический, технологический, исполнительский риски, риск организации производства, риск обеспечения трудовыми ресурсами, риск стихийных бедствий; в сфере снабжения и сбыта – рыночный, транспортный, складской, маркетинговый риски, а также риск закупки сырья [94].

Формулировки рисков даны в авторской редакции и, на наш взгляд, нуждаются в уточнениях, но в целом распределение рисков по заявленным сферам нам представляется адекватным.

Иерархическую систему классификации рисков предпринимательской деятельности по многоуровневой их декомпозиции, в разрезе типов и видов предлагает Марцынковский Д.А. [62]. Базовым классификационным признаком в этой системе определена однородность последствий от возникновения рисков ситуации, подразделяемых на последующих уровнях системы по типам, видам и разновидностям возникающих рисков. Из-за их многообразия мы представим классификацию рисков, предложенную Марцынковским Д.А., в табличной форме (прил. 1).

Несмотря на то, что в представленной иерархической классификации рисков предпринимательской деятельности, по Марцынковскому Д.А., не все уровни системы, в частности, виды и разновидности рисков, заполнены, эта классификация наиболее адекватна задачам нашего исследования по следующим причинам.

В объектном аспекте классификация рисков отвечает промышленному предпринимательству, что отражается детализацией видов и разновидностей производственных рисков.

Этому аспекту соответствует предложенный нами выше вариант типизации рисков инкорпорированных промышленных предприятий по предметной области их формирования.

В управленческом аспекте классификация рисков, разработанная Марцынковским Д.А., определяет их виды по горизонту планируемых управленческих решений (стратегических и тактических), что указывает на

проблемные области управления рисками и причины возникновения рисков, связанные с неверными управленческими решениями.

Этому аспекту отвечает наш вариант типизации рисков инкорпорированных промышленных предприятий по временному горизонту их проявления.

Следуя выше обоснованной исследовательской гипотезе, изучение сущности рисков, их типизации и видового разнообразия выступает основой для познания сути процесса формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий, определения его (процесса) составляющих и обоснования взаимосвязей между ними.

Для решения данной задачи нами построена принципиальная схема формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий, взаимосвязывающая сопряженные с данным процессом экономические явления (рис. 1).

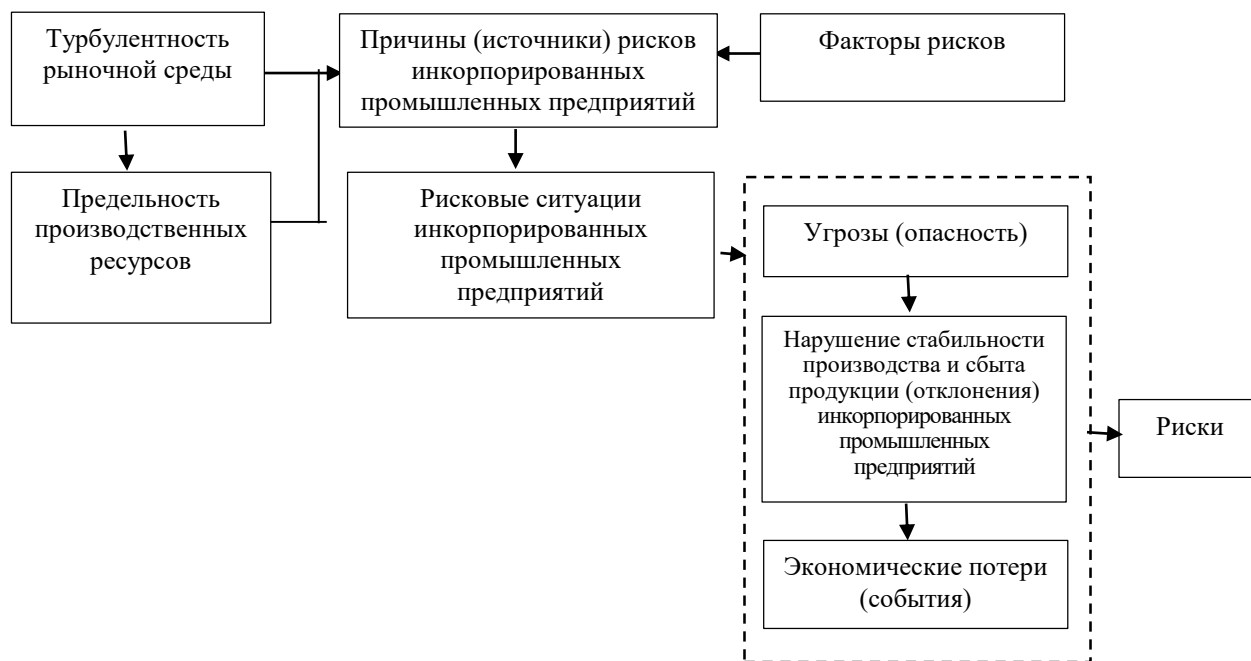


Рис. 1. Принципиальная схема формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий

В порядке комментариев к приведенной принципиальной схеме формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий поясним, что турбулентность рыночной среды нами определяется как

обобщающая характеристика ее состояния, отражающая неопределенность среды, непредсказуемость ее изменения, подверженность возмущениям, совокупное проявление которых обуславливает объективную неустойчивость среды деятельности промышленных предприятий.

В свою очередь под предельностью производственных ресурсов нами подразумевается их ограниченность, приводящая под воздействием изменений рыночной среды к дефициту, как производственных ресурсов в целом, так и их отдельных видов (основного и оборотного капитала, материальных, финансовых, трудовых, информационных ресурсов и пр.), в частности.

Возникновение дефицита конкретного вида производственных ресурсов выступает источником (причиной) появления риска, который под воздействием соответствующих факторов, катализирующих его проявление, создает рисковую ситуацию.

Ключевыми характеристиками рискованной ситуации, в логике построения принципиальной схемы формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий, мы определяем возникающие угрозы (опасность) устойчивости производственной деятельности, а также происходящие нарушения стабильности производства и сбыта продукции (отклонения от планируемых трендов их развития), вызывающие экономические потери (события) во всем разнообразии их проявления. Эти потери, к примеру, могут выражаться:

- недополучением планируемого дохода от сбыта произведенной продукции и, как следствие, прибыли из-за снижения рыночного спроса на продукцию предприятия;
- технологическими сбоями, приводящими к производству бракованной продукции и, как следствие, к потере ресурсов;
- снижением финансовой независимости предприятия от кредиторов и инвесторов из-за дефицита собственного капитала и, как следствие,

отвлечением финансовых ресурсов на покрытие расходов по обслуживанию полученных кредитов (инвестированных средств) и т.д.

При развитии рискованной ситуации – последовательном переходе ее характеристик по схеме «опасность → отклонения → события» возникает реальный риск деятельности промышленного предприятия.

Здесь уместно подчеркнуть, что предложенная принципиальная схема формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий раскрывает последовательность этого процесса именно для реальных, уже проявившихся в событиях рисков.

Следовательно, при полном цикле процесса воздействие на риск предполагает устранение негативных последствий его проявления.

Но процесс формирования риска отвечает признаку дискретности, т.е. может быть прерван на стадии появления угрозы или выявления отклонений, не доходя до «событийной» стадии, приводящей к экономическим потерям промышленного предприятия.

Именно в этом, по нашему убеждению, и заключается главная цель управления рисками. К этому аспекту мы вернемся в следующем параграфе работы.

Здесь же, применительно к объекту нашего исследования – инкорпорированным промышленным предприятиям, необходимо остановиться на присущих им особенностях воздействия на процесс формирования рисков.

Данные особенности вытекают из специфики условий корпоративных экономических отношений промышленных предприятий.

С позиций процесса формирования корпоративных рисков рыночная неопределенность, на первый взгляд, недостаточно сильно коррелирует с масштабами деятельности хозяйствующих субъектов; характерна как для корпораций, так и для предприятий малого бизнеса.

С одной стороны, очевидно, что крупный бизнес корпораций дает им комплекс преимуществ по сравнению с малыми предприятиями в воздействии на риски.

В этом контексте основные преимущества создания корпоративной структуры на основе интеграционного объединения входящих в нее юридически самостоятельных предприятий, по нашему мнению, можно описать следующими положениями:

- вхождение в корпорацию обеспечивает более легкий доступ ко всем видам консолидированных ресурсов, возможность их перераспределения между участниками корпорации в случае проявления дефицита какого-либо вида ресурса;

- участие в корпорации создает благоприятные условия для хозяйственной деятельности в широком интеграционном пространстве, устраняет территориальные барьеры для продвижения произведенной продукции на рынках присутствия активов корпорации;

- членство в корпорации создает предпосылки роста эффективности экономической деятельности за счет проявления эффекта масштаба, единой для всех участников корпорации системы логистики, общих рыночной, производственной, ценовой, финансовой и прочих политик;

- участники корпорации получают дополнительные конкурентные преимущества по сравнению с другими, «некорпорированными» хозяйствующими субъектами за счет «прикрытия зонтичным брендом» корпорации, охватывающим все территории дислокации предприятий, входящих в нее;

- управление деятельностью участников корпорации координируется ее управляющей компанией, обеспечивающей согласованность принимаемых решений, не допускающей возникновения конфликта экономических интересов ее участников.

Однако, с другой стороны, расходы на управление корпорациями неизмеримо более высоки в сравнении с аналогичными расходами малых

предприятий, как и более значительно число факторов рисков из-за того, что им подвержены все участники корпорационного объединения, зачастую дислоцированные в разных регионах, с разным уровнем их социально-экономического развития и региональными условиями осуществления предпринимательской деятельности.

Отсюда следует, что риски промышленных предприятий, объединенных в корпорацию, имеют более масштабное, системное проявление, требуют реализации системного подхода к управлению рисками.

Понятие «системного» в данном случае мы понимаем не в структурном аспекте построения системы управления рисками – в части определения элементов системы и обоснования взаимосвязей между ними, а в аспекте масштаба управления рисками, охватывающего всех участников промышленной корпорации.

Такое понимание системного подхода унифицирует управление рисками инкорпорированных промышленных предприятий в условиях корпоративных экономических отношений, но не изменяет сущности и содержания управления, которые мы рассмотрим в следующем параграфе работы.

1.2. Управление рисками инкорпорированных промышленных предприятий: сущность, содержание, подходы

Необходимость управления рисками возникла одновременно с предоставлением промышленным предприятиям «рыночной свободы» действий и полной ответственности за последствия принимаемых управленческих решений. Однако до настоящего времени исследователями не выработано единой точки зрения на понимание сущности и содержания управления рисками.

Множественность факторов, порождающих феномен риска, и его видовое разнообразие (параграф 1.1 работы) предопределяют

альтернативность определений термина «управление рисками» и толкования его содержания, различия обосновываемых подходов к управлению рисками.

Для формирования нашей теоретической позиции по поводу управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий в данном параграфе работы мы рассмотрим существующие определения термина, а также подходы к управлению рисками, соответствующие по содержанию ключевым аспектам толкования его сущности, согласно последовательности, отражаемой рисунком 2.



Рис. 2. Ключевые аспекты трактовки сущности управления рисками и подходы к управлению рисками, отражающие его содержание

Координационный аспект трактовки управления рисками выражен в ГОСТ Р 51897-2011 Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» [27], где менеджмент риска определяется как скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска (п. 2.1).

Несмотря на то, что процитированное определение менеджмента риска имеет правовую поддержку (правила применения стандарта законодательно закреплены в ст. 26 Федерального закона «О стандартизации в Российской Федерации» от 29 июня 2015г., № 162-ФЗ [74]), а последнее (на момент нашего исследования) переиздание стандарта имело место в феврале 2019 года, содержание определения нам представляется дискуссионным по следующим причинам.

В частности, в определении менеджмента риска не отражена целевая компонента управления. Подмена цели управления риском «скоординированными действиями», на наш взгляд, является неравноценной.

Введение в определение одновременно двух областей приложения скоординированных действий – руководства и управления организацией свидетельствует о допущенной тавтологии из-за идентичности этих содержания этих понятий. Более того, в стандарте в качестве самостоятельного понятия приведено также определение управления риском – меры, направленные на изменение риска (п. 3.8.1.1).

Тем самым, терминология стандарта в области менеджмента риска допускает сразу три сущностно близких термина: менеджмент, управление, руководство. Отсутствие уточняющих пояснений к данным терминам подтверждает идентичность их содержания.

Указание объекта управленческой деятельности – «в области риска», на наш взгляд, характеризуется абстрактностью, не содержит конкретных положений, устанавливающих границы «области» риска.

Мы считаем, что было бы целесообразным конкретизировать объект управления рисками, отнеся к нему собственно риски в их видовом разнообразии; факторы, их вызывающие; последствия проявления; рискованные хозяйственные сделки и операции; экономические отношения с рискованными партнерами и т.д.

«Координационной» трактовке сущности управления рисками по содержанию наиболее близок стандартизированный подход к управлению рисками.

На наш взгляд, этот подход, суть которого сводится к управлению рисками на основе его стандартизации, имеет особо важное значение для тех инкорпорированных промышленных предприятий, которые выходят на международные рынки, осуществляют экспортные поставки готовой продукции, приобретают по импорту производственное сырье, технологическое оборудование и комплектующие к нему, запасные части, упаковочные материалы и т.д.

По результатам изучения литературных источников [91, 101, 107, 109, 122, 133, 140] мы обобщили 16 международных стандартов по управлению рисками (прил. 2) и по критерию соответствия провели их сопоставление с действующими российскими стандартами:

- ISO/IEC Guide 73:2009 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards – ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» [27];

- ISO /CD 31000:2009 «Risk management - Principles and guidelines» - ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [28];

- ISO/IEC 31010:2009 «Risk Management – Risk assessment techniques» - ГОСТ Р ИСО 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [29];

- BS 5760-7:1991 (IEC 61025:1990) «Reliability of systems, equipment and components - Part 7: Guide to fault tree analysis (FTA)» - ГОСТ Р 51901.13-2005 «Менеджмент риска. Анализ дерева неисправностей» [26].

Исследование показало, что российская практика стандартизации управления рисками существенно отстает от международной: аналоги отечественных стандартов составляют лишь четвертую часть от обобщенных нами в приложении 2 международных стандартов.

Поэтому отечественные промышленные предприятия транснационального типа, выходящие на международные рынки,

придерживаются правил стандартизации, действующих на территории стран присутствия активов или продукции предприятий; организуют управление рисками на базе специфических стандартизированных моделей, разрабатываемых в рамках одноименного подхода к управлению рисками.

Наиболее распространенными из них являются стандартизированная модель управления рисками FERMA RMS, интегрированная модель управления рисками COSO II ERM и модель, получившая название «Закон Сарбейнса-Оксли» [107, 101, 100, 108, 128, 130, 132] (прил. 3).

В строгом смысле данные модели не являются стандартами как таковыми, но содержат ряд признанных практикой положений, в частности: основные понятия системы внутреннего контроля, описание базовых компонент процесса управления рисками, принципы управления, функции и обязанности его субъектов, рекомендации внешним и внутренним пользователям управленческой информации и т.д.

К примеру, в стандартизированной модели COSO II ERM управление рисками отображается в виде куба, с выделением трех его граней и конкретизацией их наполнения:

- компания, подразделение, хозяйственная единица, дочернее предприятие;
- стратегические цели, операционные цели, цели подготовки отчетности, цели соответствия требованиям;
- внутренняя среда, постановка целей, идентификация потенциальных событий и рисков, реагирование на них, организация контроля, информационные потоки, коммуникационные связи, отслеживание изменений рискованных ситуаций.

Как уже отмечалось нами выше, организация управления рисками на базе международных стандартизированных моделей характерна в основном инкорпорированным промышленным предприятиям, функционирующим на внешних рынках.

Расширению практики использования этих моделей на внутреннем рынке, на наш взгляд, препятствуют три основные причины: недооценка преимуществ моделей в условиях быстро изменяющейся конъюнктуры рынков и появления новых рисков; длительный период окупаемости средств, необходимых для внедрения моделей в управленческую практику; достаточно высокая стоимость «перестройки» системы управления рисками на основе стандартизированных моделей.

Второй выделяемый нами ключевой аспект трактовки сущности управления рисками – структурный.

Структура менеджмента риска в ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» [27] определяется в виде взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают реализацию принципов и организационные меры, применяемые при проектировании, разработке, внедрении, мониторинге, анализе и постоянном улучшении менеджмента риска организации (п. 2.1.1).

Это определение, на наш взгляд, является дискуссионным по следующим причинам.

Структура менеджмента риска сводится к «взаимосвязанным элементам», без пояснения их состава; назначение этих элементов в управлении – к обеспечению реализации принципов и организационным мерам (из чего следует приоритет организационной функции управления – примечание наше); область применения организационных мер ограничена проектированием, разработкой, внедрением, мониторингом, анализом (здесь имеет место смешение функций, задач и инструментов управления); «постоянное улучшение менеджмента риска организации», включенное в его структуру в качестве области реализации организационных мер, определяет «самоцелью» именно улучшение менеджмента, но не результаты управления рисками.

Дискуссионным моментом процитированного выше определения структуры менеджмента риска по ГОСТ Р 51897-2011, на наш взгляд, является неопределенность принципов управления рисками.

Данное обстоятельство выступает причиной для появления «авторских» составов принципов управления рисками, не каждый из которых адекватен современной реальности, т.е., по сути, является архаизмом.

Примером «архаичного» представления принципов управления рисками, соответствующих дорыночному экономическому укладу, является их состав, предложенный Симаковой Е.В. В этом варианте представления принципов они сводятся к эффективному сочетанию централизации и децентрализации в управлении, единству хозяйственного и политического руководства, плановому ведению хозяйства, квалифицированному подбору кадров, экономичности и ответственности [96].

Более адекватными для условий современной экономической среды нам представляются такие принципы управления рисками, как комплексность взаимодействия (всех структурных подразделений промышленного предприятия при определении и оценке угроз по видам и направлениям деятельности), непрерывность (постоянное наблюдение и контролирование рисков, вызываемых изменениями внешней и внутренней среды деятельности предприятия), интеграция (взвешенная оценка влияния всех возможных рисков на деятельность предприятия, с учетом взаимосвязей причин, их вызывающих).

Мы считаем, что конкретизация принципов управления рисками в определении структуры менеджмента риска по ГОСТ Р 51897-2011 имеет принципиальное значение для управленческой практики и в этой части определение требует доработки.

В то же время достоинством данного определения, на наш взгляд, является включение в структуру менеджмента функциональной компоненты, что отвечает функциональному подходу к управлению рисками.

Здесь необходимо заметить, что до настоящего времени бытует мнение о вспомогательном характере функции управления рисками [107].

На наш взгляд, подобная точка зрения вступает в противоречие с управленческой практикой, в частности, с расширением предметных областей управления; появлением риск-менеджмента и разработкой его теоретико-прикладной проблематики; созданием на инкорпорированных промышленных предприятиях специализированных структурных подразделений, функционалом которых является идентификация и ранжирование рисков.

По нашему убеждению, функцию управления рисками в условиях турбулентной экономической среды деятельности инкорпорированных промышленных предприятий и непредсказуемости ее изменения следует определять как равнозначную другим управленческим функциям, а в некоторых случаях, например, при существенных возмущениях внешней среды или возникновении кризисных явлений во внутренней среде – как основную функцию управления.

В функциональном аспекте управления рисками промышленного предприятия базовыми функциями принято считать:

- определение и анализ типа риска, оценку его вероятности и масштабов;
- разработку и реализацию упреждающих мер для проявления рисков;
- разработку механизмов нивелирования негативных последствий рисков [106].

Соглашаясь с тем, что указанные функции имеют статус «базовых» для управления рисками, в нашем исследовании мы отдаем приоритет аналитической функции управления, поскольку ее эффективная реализация выступает предопределяющим условием к достоверной оценке рисков и разработки последующих управленческих решений по снижению степени их угрозы для деятельности инкорпорированных промышленных предприятий.

Отсюда представляется целесообразным сформировать состав исходных условий, требующих учета при реализации аналитической функции управления рисками:

- каждый тип риска требует применения «собственных» методов его анализа, учитывающих природу риска и специфику его проявления;
- достоверность результатов аналитических исследований рисков определяется объемом и качеством используемой информации;
- для анализа рисков максимальное значение имеют динамические показатели, относящиеся к конкретной угрозе, характеризующие изменение вероятности ее проявления и степени влияния на конкурентную сферу деятельности инкорпорированных промышленных предприятий;
- объективный анализ рисков требует учета ретроспективных данных для идентификации трендов развития рисковей деятельности инкорпорированных промышленных предприятий и разработки сценарных прогнозных вариантов ее развития;
- анализ рисков имеет ограничения по срочности для оперативного реагирования на их проявление, а также по технике анализа для ее доступности в прикладном использовании;
- аналитические исследования рисков инкорпорированных промышленных предприятий требуют учета нормативно-правовых положений формирования отчетности по рискам.

Исходя из изложенных условий, унифицированными функциями управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий, т.е. «типовыми» для всех участников корпорации, на наш взгляд, являются:

- определение причин и факторов, вызывающих риски;
- выявление, оценка и анализ рисков;
- разработка и реализация управленческих решений, обеспечивающих снижение риска до допустимого уровня;
- контроль выполнения принятых управленческих решений;
- оценка результатов управления рисками и корректировка мер управленческого воздействия на риски в случае расхождения фактических результатов с запланированными.

Достаточно «популярным» среди исследователей является «процедурный» аспект трактовки сущности управления рисками.

К примеру, Султанов И.А. трактует управление рисками как совокупность целенаправленных процедур по выявлению, оценке и уменьшению риска до установленных стратегическим выбором значений, предполагающую многоступенчатый процесс реализации [101, 102].

В таком определении, на наш взгляд, требуется разъяснение «стратегического выбора» как нормируемой базы оценки рисков.

Мы считаем, что отдаваемый автором определения приоритет стратегическому аспекту оценочной процедуры нивелирует ее значение на тактическом и оперативном уровнях управления рисками. Вместе с тем, как известно, в управлении рисками более эффективны меры оперативного воздействия на развитие рискованной ситуации, для реализации которых «многоступенчатый процесс» оказывается неприемлемым.

Содержательно близким к процедурному аспекту трактовки сущности управления рисками является процессный подход.

В рамках процессного подхода управление рисками промышленного предприятия определяется самостоятельным бизнес-процессом, подлежащим структурированию – определению этапов принятия рискованных решений и установлению связей между ними, преобразующих входы в процесс (ресурсы, управленческий персонал, информация о внешней и внутренней среде и т.д.) в выходы из него (снижение угрозы риска), опосредуемые управляющим воздействием (политика, стратегии и тактика организации, технологии управления, нормативные требования, сроки и т.д.) на факторы риска.

Сторонники процессного подхода к управлению рисками [62, 49, 19, 39, 72, 90, 107 и др.] проводят структурирование процесса по составляющим его этапам (стадиям), т.е. формируют последовательность управленческой процедуры, реализуемой по отношению к рискам.

В этом позиции исследователей совпадают, однако имеет место различие состава и содержания выделяемых этапов процедуры управления рисками.

Так, к примеру, Марцынковский Д.А. структурирует процесс управления рисками по стадиям взаимодействия и консультирования, определения контекста риск-менеджмента, идентификации рисков, анализа рисков, оценки рисков, принятия и реализации рискового решения, мониторинга и анализа [62].

Кисилева И.А., Симонович Н.Е., Егорова Г.Н., Шаповалов Ю.А. считают, что управление рисками в процедурном аспекте целесообразно разделять на три этапа:

- подготовительный – распределение возможных альтернатив в условиях принятия решений, связанных с управлением предприятием;
- организационный – выбор некоторых методов управления рисками, способов, благодаря которым потери будут сведены к минимуму; ситуационного прогнозирования и планирования деятельности бизнеса предприятия;
- нормативный – создание инструкций для того, чтобы вывести предприятие из негативных ситуаций [49, с. 317].

Процедура управления рисками также представляется в виде «пятишаговой» последовательности действий:

- четкого определения опасностей (угроз);
- создания профиля рисков и составления протоколов их оценки для «точечного» управления;
- расстановки приоритетов анализа рисков и управления ими;
- выбора стратегии управления рисками, в первую очередь, приоритетными;
- создания «подушки безопасности» - плана действий на случай превращения вероятной опасности в реальную [107].

В этом же источнике [107] приведен еще один вариант представления процедуры управления рисками, предполагающий определение и оценку любых потенциальных угроз; отбор альтернативных вариантов сохранения стабильности получаемого дохода, но при минимальном для предприятия риске; соотнесение расходов, связанных с проведением менее рискованной сделки с уровнем риска; выбор управленческого решения (принять риск или попытаться избежать его).

Приведенные примеры представления процедуры управления рисками подтверждают гипотезу об их альтернативности и дают нам основание для разработки авторской модели управления рисками промышленного предприятия. Эту модель мы предложим в третьей главе диссертационной работы.

Здесь же перейдем к рассмотрению следующего ключевого аспекта трактовки сущности управления рисками – комплексного, отражаемого в определении Султанова И.А., сформулированном для условий неопределенности хозяйственной деятельности предприятия: управление риском – комплекс регулирования стратегических, тактических, проектных и оперативно-производственных отношений [101]. Аргументируя определение, автор включает в комплекс регулирования отношений идентификацию рискованных событий, обоснование уклонения от риска и его допустимости, минимизацию риска с инструментальным обеспечением, устранение причин и последствий риска, адаптацию компаний, выстоявших в кризисный период, к новым условиям хозяйствования, защиту от банкротства.

По нашему мнению, «комплекс регулирования отношений», по сути, тождественен процедурным этапам управления рисками, а поэтому более уместным было бы указание именно на комплекс процедур, а не на комплекс регулирования отношений.

Кроме того, мы считаем нераскрытой специфику управления рисками в заявленных условиях неопределенности хозяйственной деятельности предприятия. Прямое отношение к этим условиям имеет только защита от

банкротства, а опосредованное – только «адаптация компаний, выстоявших в кризисе, к новым условиям хозяйствования».

Но имеющая место здесь констатация факта состоявшегося преодоления кризиса свидетельствует о выходе предприятия из него, а, следовательно, состоявшемся устранении факторов риска. Это лишает смысла управленческое регулирование всех типов отношений, поскольку они также уже «состоялись».

Комплексному аспекту трактовки сущности управления рисками, на наш взгляд, адекватен программный подход, согласно которому управление осуществляется на основе специально разрабатываемой политики управления рисками на предприятии, детализируемой в одноименной программе.

Но представление структуры программы управления рисками также не является единообразным. Ее разделами предлагается считать определение понятия «риск», цели управления, классификацию и описание основных видов бизнес-рисков, способы управления ими, организацию управления (идентификация, анализ, предотвращение, контроль) [107]; корпоративное управление, соответствие законодательству, стратегическое планирование, план внутреннего аудита, инвестиционные проекты, планирование бюджета, управление страховыми и кредитными рисками [101].

Второй из вариантов структуризации программы управления рисками нам представляется более дискуссионным, поскольку являет собой смешение видов управления (корпоративное), предмета управления (страховые и кредитные риски, инвестиционные проекты), планов (стратегического, внутреннего аудита, бюджета), требований к управлению (соответствие законодательству). Такой вариант представления «программы» управления рисками, на наш взгляд, является неудачным.

Еще одним выделяемым нами аспектом трактовки сущности управления рисками выступает коммуникационный аспект, прослеживаемый в определении процесса менеджмента риска по ГОСТ Р 51897-2011 Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» [27]. В

процессуальном плане менеджмент риска, согласно этому источнику, сводится к взаимосвязанным действиям по обмену информацией, консультациям, установлению цели, области применения, идентификации, исследованию, оценке, обработке, мониторингу и анализу риска, выполняемым в соответствии с политикой, процедурами и методами менеджмента организации.

Акценту на коммуникационную компоненту управления рисками по содержанию отвечает «консультационный» подход, предлагаемый Марцынковским Д.А. [62]. Автор дает обоснование этого подхода, аргументируя его необходимостью организации диалога между участниками процесса управления рисками, ведущей ролью консультаций на каждой его стадии, коллективным обсуждением рисков и принятием коллегиальных управленческих решений. Преимущества консультационного подхода, в представлении автора, состоят в том, что он:

- позволяет однозначно определить основные составляющие модели процесса риск-менеджмента;
- способствует определению адекватности идентифицированных рисков;
- сводит воедино различные области опыта при анализе рисков;
- помогает правильно учесть различные точки зрения при оценке рисков;
- позволяет правильно корректировать процесс менеджмента при обслуживании рисков.

Трактовке сущности управления рисками также характерен контрольный аспект.

Например, по Султанову И.А., управление рисками представляется элементом механизма внутреннего контроля и управления, частью общекорпоративного управления, технологическим средством и инструментом, обеспечивающим эффективность функционирования риск-менеджмента [101, 102].

Из такой трактовки управления рисками вытекает его соподчиненность механизму внутреннего контроля (в чем, на наш взгляд, допущено нарушение принципа причинно-следственной связи: контроль – одна из базовых функций управления, а, следовательно, механизм внутреннего контроля обеспечивает функционирование системы управления рисками) и управлению рисками, т.е. система управления представляется как элемент управления, что, по нашему мнению, некорректно.

То же самое касается определения управления рисками «технологическим средством» для эффективного функционирования риск-менеджмента: технология управления – неотъемлемая компонента управленческой системы.

Данный факт признается Султановым И.А. при построении «здания системы управления рисками» (характеристики которого мы приведем ниже, при рассмотрении циклического подхода), но в определении управления рисками ее взаимосвязь с технологиями предстает в обратном порядке, с перестановкой «причины» и «следствия».

Содержательно близким к контрольному аспекту трактовки сущности управления рисками, на наш взгляд, является проектный подход, на характеристике которого из-за его особой значимости для управления промышленным предприятием в целом и рисками, в частности, мы остановимся более детально.

Катализатором расширения практики использования проектного подхода в управлении, как известно, выступили реализуемые национальные проекты; стратегии развития отраслей промышленности на основе технологии проектирования; разработка и введение в действие национальных стандартов проектного менеджмента [30, 31, 32], унифицирующих управление проектами в отраслях промышленности и видах экономической деятельности.

Основными причинами развития проектного подхода к управлению рисками субъектов промышленного сектора экономики в условиях корпоративизации экономических отношений, на наш взгляд, послужили:

- усложнение условий конкуренции, требующее внедрения в производство систем управления качеством и сертификации произведенной продукции;
- необходимость структурного реформирования промышленности и организационных преобразований инкорпорированных промышленных предприятий;
- высокая трудоемкость и сложность производственного процесса, требующая проектирования на всех стадиях производственного цикла, от закупки сырья до сбыта готовой продукции;
- громоздкость управления отраслью, сложность управленческого аппарата инкорпорированных промышленных предприятий, обуславливающие необходимость оптимизации для повышения эффективности управленческой деятельности;
- усложнение производственных технологий, увеличение объема информации, требующие развития управления знаниями на цифровых платформах, роста профессиональной компетентности персонала и развития интеллектуального капитала инкорпорированных промышленных предприятий;
- неравномерность этапов жизненного цикла производственной продукции из-за многообразия ее видов, вызывающая необходимость проектирования управленческой деятельности с использованием автоматизированных систем управления и специального программного обеспечения поддержки принимаемых управленческих решений.

Относительно использования проектного подхода в управлении промышленным предприятием в целом он обеспечивает разработку и реализацию стратегически важных проектов, достижение поставленных целей с «выходом на результат»; позволяет создавать гибкие организационные структуры управления (на временной основе, до завершения реализации проектов), с конкретикой разделения функций и распределения

ответственности между участниками проекта, строгим контролем расходования ресурсов на всех этапах его реализации.

Специфика реализации проектного подхода в управлении рисками заключается в выделении стратегически важных для предприятия проектов, которые в силу своей новизны являются высоко рисковыми.

Для инкорпорированного промышленного предприятия ключевыми элементами рискованных проектов выступают контроль их реализации, минимизация производственных потерь, непрерывность производственного цикла, управляемость и подотчетность исполнителей проекта, его рентабельность, управление персоналом, охрана здоровья работников и промышленная безопасность труда, охрана окружающей среды.

Каждый из названных ключевых элементов рискованного проекта подлежит дальнейшей детализации в части выделения условий, в которых могут проявиться факторы риска.

Например, по элементу «непрерывность производственного цикла» потенциально рисковыми условиями являются нарушение ритмичности производства из-за перебоев в поставках производственного сырья; непроизводительное использование технологического оборудования, его несоответствие современным производственным технологиям; завышенная оценка рыночного спроса, не подтверждаемая фактическим объемом продаж производимой продукции, приводящая к «затовариванию» (перепроизводству) и т.д.

Главным достоинством проектного подхода к управлению рисками, на наш взгляд, является то, что он предусматривает спецификацию требований к проектам, имеющих определенные отличия в зависимости от содержания проекта. К примеру, для проекта, связанного с разработкой нового вида продукции, спецификация требований включает в себя отраслевые требования, бюджет, доступность ресурсов, экономическую целесообразность, сроки, обучение персонала, экологию и безопасность.

Достаточно распространенным среди исследователей является выделение системного аспекта трактовки управления рисками [101, 102, 8, 13, 22, 43, 65, 80, 97, 119 и др.].

Например, система управления рисками промышленных предприятий, по Машкову Д.М. [65], включает в себя анализ объекта риска; выявление и оценку его причин; выбор методов воздействия; принятие решения в части воздействия на риск и на его причину (передача, уклонение, локализация, распределение, компенсация); инструменты управления рисками (социально-мотивационные, имущественные, производственно-управленческие, финансово-экономические); контроль результата.

Мы считаем, что этот вариант «системы» отличается от ее общепризнанной структуры (цель, задачи, принципы, функции, объект, субъект, методы, инструменты управления и т.д.); проникает в область оценки и анализа рисков. Включенные в «систему» методы управления рисками (передача, уклонение и т.д.) представлены как варианты принимаемых решений.

Групповой состав предлагаемых инструментов управления риском сомнителен в части отделения «имущественных» методов от «производственно-управленческих» в производственной компоненте, а «социально-мотивационных» от «производственно-управленческих» - в управленческой компоненте.

Системному аспекту трактовки управления рисками содержательно близок интегрированный подход, попытку обоснования которого предпринимает Омарова З.Н. [80]. Элементами интегрированной системы управления рисками, по Омаровой З.Н., являются увеличение информированности, культура управления рисками, единая политика управления рисками, распределение ответственности, единая специализированная служба.

Преимущества интегрированного подхода автор описывает в концепте преимуществ интегрального (что не равно, по сути, интегрированному –

примечание наше) риск-менеджмента, выделяя в этом качестве эффективное управление рисками, стратегическое планирование, улучшение финансового положения, достижение конкурентных преимуществ, «всеобъемлющий взгляд» [80].

В таком составе «преимуществ» они, по нашему мнению, являются собой комбинацию инструментов управления (стратегическое планирование), его условий («всеобъемлющий взгляд», эффективное управление рисками) и управленческих задач (достижение конкурентных преимуществ, улучшение финансового положения).

Вместе с тем, с выделенными Омаровой З.Н. ключевыми компонентами, взаимодействие которых обеспечивает эффективную реализацию интегрированного риск-менеджмента, на наш взгляд, следует согласиться. Таковыми компонентами определяются организационное сопровождение, методологическое обеспечение, информационно-аналитические системы [80].

И, наконец, последний аспект трактовки сущности управления рисками – экономический отражается определением, сформулированный Гримашевич О.Н. Под управлением рисками предлагается понимать разработку и реализацию экономически обоснованных для конкретного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение стартового уровня риска до приемлемого финального уровня [33].

Положительными моментами данного определения, на наш взгляд, являются указания на действенность управления (разработку и реализацию рекомендаций и мероприятий), его функциональное назначение (экономическое обоснование рекомендаций и мероприятий), адресный характер (для конкретного предприятия). Цель управления рисками в данном определении представлена снижением уровня риска, что является основанием для корректировки управленческих воздействий на риск в случае затруднений в достижении поставленной цели. Это означает, что управление приобретает циклический характер.

Исходя из этого, мы считаем, что экономическому аспекту трактовки сущности управления рисками адекватен циклический подход, обосновываемый Султановым И.А. в замкнутом цикле «цель и стратегия управления компанией – технология управления рисками – организация управления рисками – информационная база системы управления рисками». К технологиям управления предлагается относить постановку цели, выявление рисков, оценку, анализ, стратегию, тактику, мероприятия, контроль, аналитику; к организации управления – функции, задачи, оргструктуры, исполнителей процессов, аудит, политику, положения, автоматизацию [101].

Положительно оценивая попытку отображения циклического управления рисками в виде системы (Султанов И.А. иллюстрирует ее построением «зданием системы управления рисками»), мы считаем уместным обратить внимание на некоторые ее проблемные моменты.

Так, постановка цели и стратегия в блоке «технология управления рисками» дублируются с блоком «цель и стратегия». Кроме того, в технологический блок отнесены «тактика» и «мероприятия», что, по нашему мнению, в большей мере отвечает целевому блоку, если исходить из тактики как следствия принятой стратегии, проводимой посредством реализации конкретных мероприятий по управлению рисками.

Неуместным нам представляется отнесение «аналитики» к технологическому блоку системы управления рисками, поскольку аналитика – основа формирования информационной базы этой системы, у автора оставшейся нераскрытой.

Дискуссионные моменты характерны также наполнению организационного блока предлагаемой Султановым И.А. циклической системы управления рисками. В частности, сюда включены «политика», которая, на наш взгляд, должна располагаться в целевом блоке системы; «процессы» и «автоматизация», которые более уместны в технологическом блоке.

В организационный блок, кроме того, входят «положения». Можно предположить, что под ними подразумеваются положения о структурных подразделениях предприятия, должностные инструкции исполнителей, функционалом которых является управление рисками, локальные акты, разрабатываемые на предприятии с целью регламентации управленческой деятельности.

В целом по итогам изучения существующих подходов к управлению рисками мы приходим к выводу о том, что не каждый заявляемый исследователями новый подход имеет достаточную степень теоретического обоснования. Это выступает препятствием для реализации его положений в управленческой практике.

Итак, рассмотренные ключевые аспекты трактовки сущности управления рисками в контексте их логической связи с управленческими подходами позволяют нам предложить альтернативный вариант толкования управления рисками, отражающий его корпоративный аспект:

управление рисками инкорпорированного промышленного предприятия - функциональная разновидность управленческой деятельности, интегрированной в систему корпоративного управления, осуществляемой посредством специфических принципов, методов, инструментов, обеспечивающих реализацию преимуществ инкорпорированного промышленного предприятия в целенаправленном воздействии на риски и причины их возникновения для предотвращения негативных экономических последствий рисков.

В такой формулировке управления рисками, предлагаемое нами определение его сущности отличается от определений других авторов следующими положениями:

- указанием на органическую включенность управления рисками в систему управления корпорацией, обусловленную логической взаимосвязью функционального и корпоративного управления;

- акцентом на специфику методологического и инструментального обеспечения управления рисками;
- учетом преимуществ инкорпорированного промышленного предприятия в воздействии на риски;
- указанием на превентивный, упреждающий характер управления рисками;
- отражением конечной цели управления рисками с позиций его значения для экономики инкорпорированного промышленного предприятия.

Поясняя приведенные отличительные особенности нашего толкования сущности управления рисками, подчеркнем, что преимущества инкорпорированных промышленных предприятий в воздействии на риски были обоснованы в параграфе 1.1 работы.

Разработку инструментального обеспечения управления рисками мы определяем задачей третьей главы настоящего исследования.

Функционал управления рисками в виде унифицированных для инкорпорированных промышленных предприятий управленческих функций был сформирован нами выше по тексту данного параграфа работы, с аргументацией приоритета аналитической функции и определением исходных условий, требующих учета при ее реализации.

Определение функционала управления рисками осуществлялось исходя из принципов комплексности взаимодействия, непрерывности, интеграции, характерных для управления инкорпорированными предприятиями.

Относительно методов управления рисками, они, на наш взгляд, требуют более глубокого исследования, что является частной задачей следующего параграфа работы.

1.3. Методическое обеспечение управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

Генезис методического обеспечения управления рисками (методов, методик, методических подходов, алгоритмов, моделей и т.д.) восходит к 1960-х гг. К настоящему времени, по некоторым оценкам [140], разработано более 100 методов, только в Руководящих указаниях ISO 31000 (управление рисками: принципы и инструкции) [SN NS-ISO] прописан 31 метод.

Раскрыть всю совокупность методов, а, тем более, методик в рамках нашей работы не представляется возможным. Поэтому для исследования методического обеспечения управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия мы введем ряд ограничений, конкретизирующих исследование в направлениях:

- анализа стандартизированной методической обеспеченности процесса оценки рисков по критериям применимости методов в разрезе составляющих оценочного процесса, а также значимости факторов воздействия на выбор методов и возможности получения количественных выходных данных;
- изучения альтернативных точек зрения исследователей по поводу методов, рекомендуемых для управления рисками в сферах оценки и анализа рисков, их минимизации, управленческой коммуникации;
- разработки авторских вариантов систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия по критериям управленческого функционала и типизации рисков (кредитных, рыночных, финансовых, операционных, правовых, информационных – параграф 1.1 работы);
- анализа содержания отдельных методик, предлагаемых исследователями к использованию в управлении рисками, на предмет возможности их применения в аналитической и управленческой практике.

Следуя конкретизации направлений исследования, первым из них мы определяем анализ стандартизированной методической обеспеченности

процесса оценки рисков, которая выступает неотъемлемым элементом управления рисками, включаемым в каждую управленческую процедуру, независимо от вариативности представления ее содержания (параграф 1.2 работы).

Поясним, что под «стандартизированным» методическим обеспечением нами подразумеваются методы, приведенные в ГОСТ Р 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [29] – российском аналоге Руководящих указаний ISO 31000 (управление рисками: принципы и инструкции) [140].

В ГОСТ Р 31010:2011 приведено описание 31 метода оценки рисков, а в их состав включены как широко известные методы (например, метод Дельфи, анализ сценариев, «мозговой штурм» и т.д.), так и методы, редко используемые в управленческой практике (например, анализ влияния человеческого фактора, анализ скрытых дефектов (анализ паразитарных цепей), анализ «галстук-бабочка» и т.д.).

Проведенное нами детальное изучение содержания ГОСТ Р 31010:2011 показало, что данному нормативному документу характерны два главных достоинства, упрощающих выбор метода оценки рисков:

- характеристика применимости методов в разрезе составляющих процесса оценки рисков;
- обобщение факторов, влияющих на выбор метода, с распределением их по критериям значимости и возможности получения количественных выходных данных.

Используя градации характеристик применимости методов оценки рисков, рекомендованные ГОСТ Р 31010:2011 (строго применим, не применим, применим), мы провели структурный анализ методов по составляющим процесса оценки риска (идентификация, анализ (последствия, вероятностные характеристики, уровень), сравнительная оценка) для вывода о стандартизированной методической обеспеченности оценочного процесса (табл. 2).

Таблица 2

**Результаты анализа стандартизированной методической обеспеченности
процесса оценки рисков по критерию применимости методов**

Рассчитано по ГОСТ Р 31010:2011 [29]

Составляющие процесса оценки рисков	Степень методической обеспеченности по ГОСТ Р 31010:2011, ед. (% к общему числу методов – 31 ед.)		
	Строго применимые методы	Не применимые методы	Применимые методы
Идентификация риска	15 (48,4)	5 (16,1)	11 (35,5)
Анализ риска: последствия	22 (71,0)	8 (25,8)	1 (3,2)
вероятностные характеристики	13 (41,9)	11 (35,5)	7 (22,6)
уровень риска	9 (29,0)	11 (35,5)	11 (35,5)
Сравнительная характеристика риска	10 (32,25)	10 (32,25)	11 (35,5)

Результаты структурного анализа методов оценки рисков, приведенных в ГОСТ Р 31010:2011 по критерию их применимости, в разрезе составляющих оценочного процесса показали максимальную методическую обеспеченность идентификации риска – 26 строго применимых и применимых методов из 31 (общего количества методов); минимальную – анализа вероятностных характеристик и уровня риска, по 20 методов в каждой оценочной области, с учетом строго применимых и применимых методов. Эти же предметные области оценки рисков характеризуются максимальным количеством (11 ед.) методов, определяемых ГОСТ Р 31010:2011 не применимыми в оценочном процессе.

В целом же стандартизацию методического обеспечения оценки рисков по предметным областям оценочного процесса, на наш взгляд, следует признать относительно равномерной.

Аналогичным образом, используя метод структурного анализа, мы проанализировали состав методов оценки рисков, приведенных в ГОСТ Р 31010:2011 по критериям значимости факторов воздействия на выбор методов и возможности получения количественных выходных данных.

Здесь уместно заметить, что методы оценки рисков по этим критериям в стандарте распределены по назначению (наблюдение, анализ сценариев),

типам методов (вспомогательные, статистические), видам анализа (функциональный анализ).

Такое распределение, на наш взгляд, вступает в некоторое противоречие с распределением методов оценки рисков по критерию их применимости. Например, метод структурированных или частично структурированных интервью и метод мозгового штурма, приведенные в ГОСТ Р 31010:2011 как самостоятельные в части характеристики их применимости, в оценке значимости воздействующих факторов на выбор метода обобщаются и отнесены к категории вспомогательных методов.

Учитывая данное обстоятельство, при проведении структурного анализа методов оценки рисков по критериям значимости факторов воздействия на их выбор и возможности получения количественных выходных данных мы абстрагировались от распределения методов по назначению, типам, видам анализа.

Анализ структурного состава методов нами проводился в градациях «низкая», «средняя», «высокая», «любая» (для оценки значимости факторов воздействия на выбор методов), а также в вариантах «да», «нет» (для возможности получения количественных выходных данных) (табл. 3). Уменьшение количества методов с 31 ед. до 24 ед. в данном случае объясняется их обобщением, пример которого приведен нами выше.

Результаты анализа структурного распределения методов оценки рисков по критерию значимости воздействия факторов на их выбор показали максимальную методическую обеспеченность оценочного процесса в категории средней степени воздействия на выбор методов по фактору «ресурсы и возможности» (14 ед., или 58,3% от общего количества методов); по фактору «неопределенность» (11 ед., или 45,8%); по фактору «сложность» (16 ед., или 66,7%).

Распределение стандартизированных методов оценки рисков по возможности получения количественных выходных данных показало, что только половина их них (12 ед.) обеспечивает количественную оценку риска.

Таблица 3

Результаты анализа стандартизированной методической обеспеченности оценки рисков по критериям значимости факторов воздействия на выбор методов и возможности получения количественных выходных данных

Рассчитано по ГОСТ Р 31010:2011 [29]

Критерии распределения методов оценки рисков	Степень методической обеспеченности по ГОСТ Р 31010:2011, ед. (% к общему числу методов – 24 ед.)					
	Градации оценки значимости факторов воздействия на выбор методов				Градации оценки возможнос- ти получения количествен- ных выходных данных	
	низкая	средняя	высокая	любая	да	нет
Факторы воздействия на выбор метода: ресурсы и возможности	4 (16,7)	14 (58,3)	6 (25,0)	-	х	х
неопределенность	7 (29,2)	11 (45,8)	6 (25,0)	-	х	х
сложность	2 (8,3)	16 (66,7)	5 (20,8)	1 (4,2)	х	х
Возможность получения экономически значимых результатов	х	х	х	х	12 (50,0)	12 (50,0)

Таким образом, по итогам структурного анализа методов оценки рисков, стандартизированных в ГОСТ Р 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», мы приходим к выводу о том, что, несмотря на достаточно высокую степень разработки методического обеспечения оценочного процесса, введение в стандарт различных критериев распределения методов усложняет их выбор на практике.

Кроме того, только половина из рекомендованных стандартом методов оценки рисков приемлема для количественной оценки, а факторы воздействия на выбор методов ограничены по составу всего тремя факторами: ресурсы и возможности, неопределенность, сложность.

Данные обстоятельства, на наш взгляд, являются основными причинами для появления многочисленных «авторских» составов методов оценки рисков, несмотря на то, что они являются предметом стандартизации.

Доказательство этому мы приведем посредством второго выделяемого направления исследования методической обеспеченности управления

рисками – изучения альтернативных точек зрения исследователей по поводу методов, рекомендуемых для управления рисками.

Нами выявлено, что в данной области существует два базовых подхода: обобщения методов управления рисками в целом; выделения конкретной предметной сферы управления рисками.

Примером первого подхода является состав методов управления рисками, рекомендованный в Новой экономической энциклопедии [92, 510], где они сгруппированы следующим образом: методы профессиональной разработки проекта или программы; методы уклонения от риска; методы локализации риска; методы диверсификации риска; методы компенсации риска.

Однако конкретизация методов в этом источнике приведена не для всех выделенных групп: первая группа методов не раскрыта, в то время как четвертая группа (методы диверсификации рисков) конкретизирует предмет диверсификации (виды деятельности, каналы сбыта и поставок, источники инвестиций). Сюда же включено «юридическое закрепление диверсификации бремени риска за каждым из участников проекта в договорах (контрактах), распределение риска во времени» [92, с. 510], что, по нашему мнению, характеризует отдельные действия по диверсификации рисков, но не ее предмет.

Обобщенного подхода к определению методов управления рисками также придерживается Симакова Е.В., предлагающая использовать методы сохранения уровня риска и финансовой компенсации потерь, резервирования денежных ресурсов в специальных фондах, привлечения внешних источников финансирования, исключения вероятности риска или снижения уровня его опасности, передачи риска страховым организациям, юридического закрепления риска в контрактах и хозяйственных договорах [96].

Второй подход к формированию составов методов управления рисками, как уже отмечалось нами выше, предполагает выделение предметных сфер

управления, в частности, оценки рисков, их анализа, минимизации рисков, управленческой коммуникации.

Так, в сфере оценки рисков для их количественной оценки традиционно используются методы математической статистики, с расчетом известных показателей размаха вариации, дисперсии, математического ожидания, коэффициента вариации и др., а также методы теории вероятностей, с расчетом вероятности наступления события $P(E)$ как отношения количества благоприятных исходов (K) к общему числу всех возможных исходов (M) и формализацией условия вероятности наступления события в границах от нуля до единицы:

$$P(E) = K / M \quad (1)$$

$$0 < P(E) < 1 \quad (2)$$

В теории вероятностей количественная оценка уровня риска представляется как функция от произведения величин последствий рискованной ситуации и вероятности ее проявления.

Наряду с общепринятыми измерителями риска, исследователи предпринимают попытки обоснования дополнительных измерителей.

К примеру, Ланкина С.А. и Флегонтов В.И. предлагают «алгоритм» оценки уровня риска (УР):

$$УР = ВР * РП \quad (3)$$

где: ВР – вероятность возникновения данного риска; РП – размер возможных финансовых потерь при реализации данного риска [55].

По нашему мнению, эта формула лишена экономического смысла. Перемножение вероятности риска, оцениваемой, как правило, в процентах, на стоимостную оценку возможных финансовых потерь не является показателем «уровня», тем более, что не приводятся его градации.

К тому же, на наш взгляд, нуждается в пояснении, что понимается авторами под «соответствующим» риском: его уровень, тип, вид или иное.

С учетом изложенного, авторские претензии на заявленный «алгоритм» оценки нам представляются необоснованными.

Отдельными исследователями, например, Атапиной Н.В., предпринимаются попытки систематизации количественных методов оценки рисков [7]. Автор формирует обобщенный состав методов в следующем виде:

- метод аналогий;
- логико-вероятностные методы;
- статистические методы (анализ колеблемости, индексный, средних величин, группировок, регрессионный анализ и т.д.);
- аналитические методы: без учета распределения вероятностей – стресс-тестирование (анализ чувствительности, безубыточности, сценарный, «дерево решений», корректировка отдельных параметров и др.); с учетом распределений вероятностей – нетрадиционные методы (имитационное моделирование, нечеткие множества, искусственные нейронные сети) (названия методов приведены в авторской редакции – примечание наше).

На наш взгляд, заявленная Атапиной Н.В. «классификация количественных методов оценки рисков», по сути, таковой не является, поскольку автором не выделяются классификационные признаки.

К тому же, нам представляется сомнительной возможность количественной оценки рисков с помощью методов аналогий и логико-вероятностных методов (в части их «логической» компоненты) из-за того, что эти методы позволяют сформировать логические умозаключения о вероятности наступления рискованных ситуаций, провести их сопоставления с аналогами посредством экспертных суждений, но не позволяют проводить количественное измерение параметров риска.

Формирование методического обеспечения оценки рисков исследователями также предлагается в рамках алгоритмизации (технологизации) оценочной процедуры, с характерной вариативностью конкретики действий и степени детализации этапов процедуры и методов, обеспечивающих их реализацию.

Например, Ланкина С.А. и Флегонтов В.И. рекомендуют использовать для комплексной оценки рисков алгоритм, состоящий из десяти этапов:

получение и обработка информации, фиксация рисков, составление алгоритма решения, качественная оценка риска, количественная оценка риска и информации, предварительное принятие решений и действий, анализ критических значений, окончательное принятие решения, принятия решения [55].

На наш взгляд, данный «алгоритм» сложно признать универсальным для оценки рисков, поскольку в нем имеет место нарушение логической последовательности составляющих оценочной процедуры. К примеру, «анализ критических значений» следует после «предварительного принятия решений и действий», а «окончательное принятие решения» предваряет «принятие решения» и т.д.

Кроме того, авторами алгоритма допущены некорректные формулировки содержания составляющих оценочной процедуры, к примеру, «составление алгоритма решения», следующее после фиксации рисков (очевидно, предполагается «решение» рисков – примечание наше); «количественная оценка рисков и информации» сомнительна в части количественной оценки информации; «анализ критических значений» (очевидно, величины рисков – предположение наше) не имеет экономического смысла без предварительного установления их величины, не включенного в предложенный алгоритм.

Вызывает, на наш взгляд, также возможность комплексной оценки рисков по предложенному Ланкиной С.А. и Флегонтовым В.И. алгоритму. Мы считаем, что для этого недостаточно просто объединить качественную и количественную оценки риска, минуя этап преобразования качественных результатов оценки в количественные, не идентифицируя факторы риска по источникам их возникновения, с разделением по критерию подверженности формализованной оценке.

Атапина Н.В. отдает приоритет методу экспертной оценки рисков и предлагает «алгоритм технологии экспертного оценивания рисков» [7], включающий: методы; цели и задачи оценки; методы сбора и обработки

информации; методику ее обработки, анкеты экспертного опроса; формирование состава экспертов; список экспертов; консолидированную экспертную оценку; формирование данных для принятия рискованного решения; интерпретацию полученных результатов, их обработку и анализ.

Из состава слагаемых технологии экспертного оценивания рисков следует, что автор построения ее алгоритма предпринимает попытку объединения методического, организационного и аналитического аспектов оценочной процедуры. На наш взгляд, это заслуживает одобрения.

Но, вместе с тем, не все составляющие технологии, в строгом смысле, являются «действиями», что следует из их формулировок (например, методы, список экспертов, методика обработки информации, анкеты экспертного опроса).

Кроме того, на наш взгляд, составляющие технологии излишне детализированы (например, формирование состава экспертов - список экспертов, в части субъектного состава оценочной процедуры), с частичным дублированием (методы сбора и обработки информации - методика ее обработки, в части дублирования процесса обработки информации).

Формирование составов методов, реализуемых для анализа рисков, также характеризуется проблемными моментами, которые мы докажем на примере аналитической процедуры, предложенной Минаевым Э.С. и Панагушиной В.П. [67]. В методическом аспекте данная процедура являет собой объединение качественного и количественного подходов к оценке, представляемое комплексом действий:

- в качественном подходе – обнаружением и анализом причин возникновения рисков (идентификацией), оценкой величина и вероятности потенциального ущерба, разработкой антирисковых мероприятий, прогнозной оценкой стоимости реализации мероприятий;

- в количественном подходе – анализом точки безубыточности, чувствительности, сценариев (без учета вероятностей их реализации и с учетом вероятностей), имитационным моделированием.

На наш взгляд, в таком варианте аналитической процедуры ее разработчикам не удалось избежать «проникновения» количественной оценки в качественную и наоборот. В частности, оценка величины потенциальных экономических потерь (ущерба) и прогнозная оценка стоимости реализации антирисковых мероприятий, отнесенные к качественному подходу, по определению, требуют количественных измерителей, а анализ сценариев, отнесенный к количественному подходу, напротив, требует качественной экспертной оценки.

В отдельную предметную область методического обеспечения управления рисками исследователи выделяют методы их минимизации.

Так, Ланкина С.А. и Флегонтов В.И., считают, что минимизацию рисков обеспечивает использование методов страхования и самострахования рисков, лимитирования, применения гибких технологий, диверсификации производства, многовариантного планирования, обучения и тренинга персонала, организация гибкой структуры производства [55].

С тем, что каждый из методов управления рисками имеет целью их минимизацию, на наш взгляд, следует согласиться. Однако в таком варианте представления методов они «выходят» в инструментальную компоненту управления рисками (многовариантное планирование), а также в сферу задач стратегического управления производственной деятельностью (применение гибких технологий, диверсификация производства, организация его гибкой структуры). Следовательно, состав методов минимизации ориентирован на управление рисками в стратегической перспективе, на что, по нашему мнению, необходимо было обратить внимание при их обосновании.

Сторонником выделения методов минимизации рисков выступает также Саланина Е.В., предлагающая двухуровневую систему методов, в которой первый уровень представлен сферами возникновения рисков (производство, снабжение и сбыт), а второй – видами рисков, возникающих в этих сферах, соответственно, техническим и технологическим; транспортным и маркетинговым [94].

Методы минимизации рисков приводятся для второго уровня, т.е. для видов производственных и снабженческо-сбытовых рисков.

Например, для производственной сферы рекомендуется использования для минимизации рисков методы профилактики, резервирования средств, страхования, контроля качества, мониторинга; для снабженческо-сбытовой сферы – методы исследования рынка, диверсификации рыночных каналов сбыта, брендинга продукции, экономических санкций, самострахования.

Не оспаривая распределение методов минимизации рисков по сферам управления производственной деятельности (к примеру, метод мониторинга важен не только для производственной, но и снабженческо-сбытовой сферы, или наоборот, метод экономических санкций, которые применяются не только в сфере снабжения и сбыта, но и в сфере производства, в случае выпуска бракованной продукции), проблемным моментом рассматриваемого варианта систематизации методов минимизации рисков мы считаем ограниченность их (рисков) видового состава.

Еще одной предметной областью управления рисками, для которой исследователями формируется методическое обеспечение, является сфера управленческих коммуникаций.

В частности, методам коммуникации между основными участниками взаимодействия в рамках коммуникационного подхода к управлению рисками (охарактеризованного нами в параграфе 1.2 работы) отдает приоритет Марцынковский Д.А. [62]. Композиция методов выстраивается в соответствии с «определяющей точкой зрения на риск», характерной 12 категориям участников коммуникационного взаимодействия: учредителям, государственным органам исполнительной власти, банковским учреждениям, инвесторам, клиентам, контрагентам (в т. ч. поставщикам и субподрядчикам), партнерам, высшему руководству организации, топ-менеджерам, менеджерам операционного уровня управления (руководители проектов), ответственным исполнителям по функциональному признаку, внешним экспертам-оценщикам и консультантам.

Соглашаясь с тем, что коммуникация имеет важное значение в управлении рисками и должна осуществляться с методической поддержкой, такая глубокая детализация категорий участников коммуникационного процесса нам представляется излишней. С методической точки зрения, по нашему убеждению, нет смысла выделять в качестве отдельных категорий участников коммуникационного процесса клиентов, контрагентов, партнеров, так как методы коммуникации с ними при управлении рисками являются идентичными, направленными на внешнюю среду коммуникационного взаимодействия.

Кроме того, на наш взгляд, отсутствуют принципиальные различия между высшим руководством организации и топ-менеджерами, выделяемыми Марцынковским Д.А. в качестве самостоятельных категорий участников коммуникационного взаимодействия, так как цели управления рисками и «определяющие точки зрения на риск» для них не могут быть различными.

Таким образом, по итогам изучения точек зрения исследователей по поводу методов, рекомендуемых для управления рисками, мы приходим к выводу об их многовариантном представлении. Это дает нам основание для разработки авторских вариантов систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

Как было заявлено при постановке исследовательской задачи, мы предложим два варианта систематизации методов, по критериям управленческого функционала и типизации рисков.

В контексте поставленной исследовательской задачи основными управленческими функциями в сфере воздействия на риски инкорпорированного промышленного предприятия, условия и факторы их формирования для минимизации негативных экономических последствий мы считаем принятие управленческих решений, распределение ответственности за риск, предупреждение риска, прогнозирование риска.

Соответственно данным функциям нами сформирован состав методов управления рисками, с характеристикой их содержания (табл. 4).

Таблица 4

**Систематизация методов управления рисками инкорпорированного
промышленного предприятия по критерию управленческого функционала**

Функции управления	Методы	Характеристика методов
1	2	3
Принятие управленческих решений	Уклонение от риска	Принятие сознательного решения не подвергаться определенным видам риска, отказ от потенциальных положительных результатов рискованной деятельности, связанной с ненадежными партнерами, инновациями, инвестициями
	Принятие риска	Ответственное принятие риска предприятием по результатам сопоставления потенциального эффекта от рискованной деятельности с потенциальными экономическими потерями от ее осуществления
	Передача риска	Принятие решения о передаче ответственности за риск «за пределы» предприятия посредством: - заключения договора факторинга (кредитные риски передаются банкам или факторинговым компаниям); - форфейтирования (риски передаются банкам, кредитующим экспортно-импортные операции); - аутсорсинга (передача риска за осуществление непрофильных видов деятельности сторонним организациям); - заключения договора поручительства (передачи риска поручителям – партнерам по хозяйственному обороту) или предоставления гарантии (передачи риска банковским структурам или иным кредитным организациям); - заключения договоров на поставку производственного сырья, материалов, технологического оборудования и пр. (передача финансового риска поставщикам соответствующих видов ресурсов, например, за сохранность и качество сырья, работоспособность оборудования и т.д.)
Распределение ответственности за риск	Диссипация (распределение) риска	Пропорциональное распределение ответственности за риск между всеми участниками хозяйственных сделок, инвестиционных и инновационных проектов
	Деконцентрация риска	Распределение риска между различными видами деятельности предприятия, его структурными подразделениями, функциональными специалистами (внутренняя деконцентрация), или между инвесторами и кредиторами (внешняя деконцентрация)
	Установление премии за риск	Включение «платы» за риск в рыночную цену продукции в виде ценовой надбавки

Окончание табл. 4

1	2	3
Предупреждение риска	Лимитирование риска	Установление предельных стоимостных значений допустимого, приемлемого и критического риска (лимитов затрат, кредитов, объема производства и сбыта, оплаты труда и т.д.)
	Локализация риска	Идентификация видов, сфер, бизнес-процессов, партнеров и т.д., создающих угрозы риска, особый контроль их развития, системный мониторинг его динамики
	Самострахование риска	Образование резервных фондов на предприятии для покрытия непредвиденных расходов, связанных с рисковой деятельностью
	Хеджирование	Страхование ценового риска по сделкам на фондовой или товарной бирже, осуществляемое в формах форвардных сделок (с поставкой в будущем периоде), купли-продажи фьючерсных контрактов на поставку, ликвидации позиции по фьючерсным контрактам в момент поставки товаров (ценных бумаг) для заключения офсетной (обратной) сделки
	Страхование	Резервирование денежных средств в виде страховых взносов для финансовой защиты от экономических потерь, осуществляемое страховой компанией, выплачивающей агентам страховое возмещение, полностью или частично (в зависимости от условий страхования) покрывающее понесенные убытки
Прогнозирование риска	Стратегическое планирование риска	Разработка политики, стратегии и тактики управления рисками, выделение стратегических зон хозяйствования, перспективных бизнес-единиц, разработка сценарных вариантов развития предприятия в условиях с разным уровнем риска
	Мониторинг риска	Организация отслеживания изменений факторов риска на системной основе, с приоритетом рисков видов деятельности, выявление причин возникновения риска и оценка его последствий для предприятия

Второй предлагаемый нами вариант систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия сформирован по критерию типизации рисков, соответственно основным типам рисков, обоснованным в параграфе 1.1 работы: кредитных, рыночных, финансовых, операционных, правовых, информационных (табл. 5).

Раскроем основные сущностные положения методов, приведенных в таблице, соответственно каждому типу рисков.

Таблица 5

Систематизация методов управления рисками инкорпорированного
промышленного предприятия по критерию их типизации

Типы рисков	Методы управления рисками
Кредитные риски	Лимитирование допустимых потерь, персонификация максимального размера кредитных рисков по клиентам, мониторинг кредитоспособности клиентов, рейтинговая оценка
Рыночные риски	Лимитирование объема поставляемой на рынок продукции, валютного и инвестиционного портфелей, ретроспективный анализ, экспертные оценки, экстраполяция рыночного спроса на продукцию, стресс-тестинги
Финансовые риски	Анализ денежных потоков, бюджетирование движения денежных средств, сопоставление денежного притока и оттока, идентификация кассовых разрывов
Операционные риски	Текущий контроль бизнес-процессов, производственных операций, работоспособности технологического оборудования, анализ их отклонений от нормального состояния, лимитирование допустимых потерь
Правовые риски	Формализация бизнес-процессов при юридическом оформлении и сопровождении деятельности предприятия, правовая экспертиза бизнес-процессов, унификация документооборота
Информационные риски	Защита деловой и персональной информации, установка паролей доступа к базам данных, персонификация пользователей служебной информации, введение различных уровней доступа к информации

Базовым методом для управления кредитными рисками выступает метод лимитирования, суть которого сводится к оценке предполагаемых хозяйственных сделок на предмет прогноза возможных потерь в сопоставлении с установленным лимитом. При превышении потенциальной угрозы потерь размера лимита сделка отклоняется. Основой лимитирования допустимых потерь является их величина, устанавливаемая согласно сложившейся международной практике в пределах от 15 до 25% от стоимости капитала предприятия.

Оценка вероятности невыполнения обязательств заемщиками (дебиторами) производится персонифицировано, посредством анализа кредитоспособности клиентов (величины капитала, кредитной истории, стабильного денежного потока, качества управления и т.д.). Клиенты ранжируются с использованием экспертной оценки по рейтингу кредитоспособности, с присвоением им «риск-класса».

Градации шкалы оценок кредитоспособности клиентов и риск-классов предприятием устанавливаются самостоятельно. Величина кредитного лимита колеблется в пределах от 0 до наивысшего допустимого. Более высокому риск-классу устанавливается более высокий кредитный лимит, исходя из предположения о низкой угрозе дефолта клиента, относящегося к этому риск-классу. Для отслеживания изменений кредитоспособности клиентов организуется мониторинг, с составлением рейтинговых таблиц клиентов и систематическим пересмотром устанавливаемых для них кредитных лимитов.

Метод лимитирования также используется в управлении рыночными рисками. Лимитированию подлежат:

- объем хозяйственных сделок на реализацию продукции (приобретение производственного сырья, оборудования, упаковочных материалов и т.д.), заключаемых на условиях зависимости их результатов от колебания рыночных цен;
- стоимость валютных активов, подверженная курсовым колебаниям, для предупреждения которых формируется сбалансированная валютная «корзина»;
- совокупный объем инвестиций предприятия, снижающий возможность потерь при отсутствии эффекта от них в ожидаемом периоде (сбалансированный по направлениям инвестирования инвестиционный портфель).

Размер вероятной потери по конкретным активам, подверженным воздействию рыночных рисков, определяется на основе ретроспективного анализа, экстраполяции показателей рыночного спроса на продукцию, экспертных оценок.

С помощью стресс-тестингов моделируются последствия наихудших событий, по пессимистическому сценарию развития рыночной ситуации.

Для управления финансовыми рисками активы инкорпорированного промышленного предприятия группируются по критерию ликвидности (быстро реализуемые, медленно реализуемые, абсолютно ликвидные и пр.),

проводится анализ их структуры и стоимости в динамике для выявления трендов изменения.

Результаты анализа выступают основанием для определения кассовых разрывов, устраняемых посредством перераспределения денежных потоков или получением краткосрочного займа (кредита).

Управление операционными рисками входит в функционал руководителей структурных подразделений инкорпорированного промышленного предприятия, заключается в оперативном устранении возникающих сбоев в производственной деятельности, их предотвращении посредством текущего анализа и контроля отклонений от нормального хода бизнес-процесса, выполнения производственных операций, работы технологического оборудования. Риски идентифицируются и измеряются на основе установленных лимитов допустимых потерь или на основе нормирования отношения рисков к доходам от производственной деятельности.

Количественная оценка рисков производится посредством построения «деревьев вероятности» - детальных сценариев потенциальных исходов событий, связанных с нарушением операционной деятельности предприятия.

Для управления правовыми рисками все бизнес-процессы инкорпорированного промышленного предприятия представляются в формализованном виде, подлежат правовой экспертизе на предмет их соответствия нормам законодательства и локальным нормативным актам предприятия.

Юридическое сопровождение хозяйственных сделок осуществляется посредством анализа идентичности их оформления унифицированным формам хозяйственных договоров и других видов документации (актов, накладных, ордеров, приказов и т.д.), сопровождающей бизнес-процессы.

Отслеживание концентрации правовых рисков производится посредством ежемесячного запроса у юридического отдела реестра по

незакрытым хозяйственным сделкам, с определением их стоимостных величин – рисков потенциальных убытков.

Управление информационными рисками имеет целью обеспечение защиты информации о деятельности инкорпорированного промышленного предприятия от несанкционированного доступа к базам данных о его поставщиках, клиентах, технологиях производства и т.д. Осуществляется управление информационными рисками посредством установки паролей, различных уровней доступа к информации, имеющей для предприятия конфиденциальный характер.

По нашему убеждению, выбор метода управления рисками индивидуален для каждого конкретного инкорпорированного промышленного предприятия и определяется такой же индивидуальной ситуацией, вызывающей риски.

Вместе с тем, существует ряд унифицированных условий выбора метода управления рисками. К этим условиям, на наш взгляд, можно отнести:

- соответствие методов управления рисками (как и управления рисками в целом) корпоративной стратегии управления инкорпорированным промышленным предприятием;
- варьирование методами управления рисками в стоимостных пределах потенциальных, допустимых экономических потерь, не превышающих размер собственного капитала инкорпорированного промышленного предприятия;
- избегание тех методов управления рисками, реализация которых может поставить под угрозу экономическую стабильность инкорпорированного промышленного предприятия вследствие осуществления действий с рисковым потенциальным доходом;
- экономическая обоснованность выбора метода управления рисками посредством комплексного анализа факторов риска, их взаимосвязи, влияния на деятельность инкорпорированного промышленного предприятия и потенциальных последствий проявления;

- соответствие метода управления рисками объективной реальности, трендов экономического развития, состояния и динамики отраслевой среды, тенденций развития отрасли, к которой относится инкорпорированное промышленное предприятие.

Завершающим направлением нашего исследования методического обеспечения управления рисками определен анализ содержания отдельных методик на предмет возможности их применения в аналитической и управленческой практике инкорпорированных промышленных предприятий.

В данном случае мы ограничились тремя методиками, отличающимися целевым назначением, базовыми методами их разработки, техникой вычислительных процедур:

- методикой оценки риска, базирующейся на методах теории вероятностей (Саланина Е.В.) [95];

- методикой оптимизации рисков управления оборотными средствами, базирующейся на методах математической статистики (Викулов В.А., Бутрин А.Г.) [19];

- методикой оценки приемлемого риска, базирующейся на методе математической формализации уровней риска (Марцынковский Д.А.) [62].

Методика оценки риска, предлагаемая Саланиной Е.В. [95], разработана с использованием положений теории вероятностей. Суть методики сводится к расчету вариантов вероятностных распределений угрозы риска, представляемых в дискретном виде посредством квантования непрерывных распределений. Модели оценки рисков для разных вариантов распределения вероятностей риска формализуются следующим образом:

$$P\{X < X_0\} = sd[i = \text{при } X_0], \quad (4)$$

$$P\{X \geq X_0\} = 1 - sd[i-1, i = \text{при } X_0], \quad (5)$$

$$P\{X_1 \leq X \leq X_2\} = sd[i-1, i = \text{при } X_2] - sd[i = \text{при } X_1] \quad (6)$$

где: $P\{X < X_0\}$ - вероятность значения случайной дискретной величины не более X_0 ;

$P\{X \geq X_0\}$ - вероятность значения случайной дискретной величины не

менее X_0 ;

$P\{X_1 \leq X \leq X_2\}$ - вероятность значения случайной дискретной величины в границах от X_1 до X_2 ;

sd - функция распределения вероятности случайной дискретной величины по разрядам.

Достоинством данных моделей оценки риска, на наш взгляд, является их убедительное математическое обоснование. Но данное достоинство превращается в недостаток моделей, если исходить из критерия их прикладной значимости.

По нашему мнению, такая методика определенно ценна для теоретического обоснования вероятностей риска, но ее использование в аналитической практике ограничено из-за сложности математических расчетов. Можно предположить, что данный факт признается автором (Саланиной Е.В.), поскольку прикладная ценность методики не подтверждается результатами ее апробации.

Методика оптимизации рисков при управлении оборотными средствами промышленного предприятия, разработанная Викуловым В.А. и Бутриным А.Г., исходит из гипотезы о разных схемах кругооборота оборотного капитала, различие между которыми обуславливается особенностями взаимодействия с рыночными контрагентами [19]. В логике авторов методики, оптимизация рисков заключается в выявлении проблемных звеньев кругооборота оборотных средств как источников возникновения потенциальных рисков и предотвращении их проявления. В техническом аспекте методика состоит из шести этапов:

- сбор статистической и бухгалтерской информации для идентификации рисков;

- группировка рисков – потерь в цепи поставок по основным бизнес-процессам промышленного предприятия: «поставщики» (7 видов риска); «снабжение» (3); «складирование, хранение, внутренняя транспортировка ресурсов» (2); «производство» (13); «складирование, хранение, внутренняя

«транспортировка готовой продукции» (4); «сбыт, продажи, маркетинг» (4); «транспортировка готовой продукции» (2); «финансирование» (3); «покупатели» (3 вида рисков);

- вычисление вероятностей возникновения потерь в цепи поставок;
- расчет математического ожидания потерь (всего 41 показатель, соответственно количеству выделенных видов рисков);
- расчет интегрального математического ожидания потерь в цепи поставок (количество слагаемых в расчете – 9 ед. соответствует количеству выделенных бизнес-процессов промышленного предприятия – примечание наше), с введением оценок вероятности наступления потерь для каждого слагаемого оценки по формуле вида:

$$\text{Интегр.}R = R(S)+R(P)+R(SR)+R(PR)+R(FS)+R(M)+R(D)+R(F)+R(C); \quad (7)$$

- определение величин $t_{\text{зап}}^{\text{пост}}$, $t_{\text{зап}}^{\text{пок}}$, обеспечивающих минимальную величину интегрального математического ожидания [19].

Явными достоинствами данной методики, на наш взгляд, являются широкий массив учитываемых в оценочном процессе рисков - 41 ед. и их распределение по бизнес-процессам промышленного предприятия, в которых происходит кругооборот оборотных средств.

Вместе с тем, методике, по нашему мнению, наряду с достоинствами, присущи и проблемные моменты, ограничивающие ее практическое использование с заявленной целью разработки.

В первую очередь, следует обратить внимание на введение в расчет интегрального математического ожидания потерь в цепи поставок оценок вероятности их наступления, характеризующихся известной субъективностью. Это означает, что при расчете показателя даже всего двумя экспертами его величина может различаться из-за различия оценок вероятности наступления потерь.

Во-вторых, выведение интегрального математического ожидания потерь в цепи поставок не отвечает заявленному авторами методики выявлению проблемных звеньев кругооборота оборотных средств, так как суммирование

частных показателей математического ожидания потерь по бизнес-процессам не покажет «проблемные звенья».

В-третьих, несоответствие заявленной цели разработки методики, по нашему мнению, прослеживается на ее завершающем этапе – определении минимальной величины интегрального математического ожидания. Здесь «исчезают» не только проблемные звенья кругооборота оборотных средств, но и сама цель оптимизации рисков. Итоговый расчет, по сути, сводится к определению не оптимального, а минимального значения интегрального математического ожидания.

На наш взгляд, по изложенным обстоятельствам рассмотренная методика, также, как и предыдущая, характеризуется теоретическим, но не прикладным значением, и также не подтверждается результатами ее апробации.

Концептуальное обоснование методики оценки приемлемого риска предлагает Марцынковский Д.А. [62], исходя из дифференциации уровней риска на разных стадиях его проявления. Математическая модель оценки приемлемого риска автором описывается следующими условиями:

$$U_H > U_C > U_O \quad (8)$$

$$\Delta U = (U_O - U_K) \rightarrow 0; U_O = U_K \quad (9)$$

где: U_H – начальный уровень риска, не идентифицированный и неоцененный; U_C – оцененный уровень риска; U_O – остаточный уровень риска после реализации мероприятий по снижению начального уровня риска; U_K – конечный или приемлемый уровень риска, равный остаточному риску или ниже него в зависимости от выбранной системы критериев риска.

Аргументируя модель, Марцынковский Д.А. обращает внимание на то, что риск – управляемый параметр; управлению подлежат только идентифицированные, проанализированные и оцененные риски; высокий уровень начального риска не должен выступать препятствием для рискованной деятельности. Данные аргументы в управлении рисками, на наш взгляд, «аксиоматичны», не могут являться предметом для дискуссии, как и представление формализованной модели оценки приемлемого риска.

Вместе с тем, каким именно образом, и с помощью каких методов определяются количественные величины начального, оцененного, остаточного и конечного уровней риска, автором модели (Марцынковским Д.А.) не поясняется, что, на наш взгляд, не позволяет использовать ее в практике управления рисками.

Наш вариант методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий мы обоснуем и апробируем в третьей главе диссертационной работы, в составе комплекса управленческих инструментов. В следующей же главе мы изложим результаты исследования практики управления рисками на примере инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка».

Резюме по первой главе.

Теоретико-методическое обоснование управления рисками промышленных предприятий в условиях корпоративных экономических отношений предварялось изучением сущности риска, альтернативных точек зрения исследователей по поводу типизации рисков и систематизации их видового разнообразия. Установлено, что несмотря на правовую легитимность термина «риск», многими исследователями предлагаются различные варианты толкования его сущности, исходя из присущих риску признаков и ключевых детерминант его формирования.

Типизация рисков также не имеет однозначного представления, ее различия обуславливаются вариативностью выделяемых критериев. Авторский вариант типизации рисков инкорпорированных промышленных предприятий сформирован по временному горизонту проявления (реальные и потенциальные) и предметным областям формирования (кредитные, рыночные, финансовые, операционные, правовые, информационные – с конкретизацией причин возникновения и последствий проявления для каждого типа риска).

Предложенная схема формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий взаимосвязывает сопряженные с данным

процессом экономические явления. Инкорпорированные промышленные предприятия характеризуются определенной спецификой воздействия на процесс формирования рисков, раскрытой в контексте преимуществ создания корпоративной структуры.

Риски инкорпорированных промышленных предприятий имеют широкое проявление и требуют реализации системного подхода к управлению ими, в объектном аспекте охватывающего всех участников промышленной корпорации.

Толкование сущности управления рисками является неоднозначным. Трактовки термина рассмотрены с выделением ключевых аспектов (координационного, структурного, процедурного, комплексного, коммуникационного, контрольного, системного, экономического), в контексте их логической связи с подходами, раскрывающими содержание управления рисками (стандартизированным, функциональным, процессным, программным, консультационным, проектным, интегрированным, циклическим).

Авторское определение управления рисками отражает его корпоративный аспект: управление рисками инкорпорированного промышленного предприятия - функциональная разновидность управленческой деятельности, интегрированной в систему корпоративного управления, осуществляемой посредством специфических принципов, методов, инструментов, обеспечивающих реализацию преимуществ инкорпорированного промышленного предприятия в целенаправленном воздействии на риски и причины их возникновения для предотвращения негативных экономических последствий рисков. Соответственно такой трактовке раскрыты ее отличия от определений управления рисками, данных другими исследователями.

Методическое обеспечение управления рисками исследовалось в направлениях:

- анализа стандартизированной методической обеспеченности процесса оценки рисков по критериям применимости методов в разрезе составляющих оценочного процесса, а также значимости факторов воздействия на выбор методов и возможности получения количественных выходных данных;

- изучения альтернативных точек зрения исследователей по поводу методов, рекомендуемых для управления рисками в сферах оценки и анализа рисков, их минимизации, управленческой коммуникации;

- разработки авторских вариантов систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия по критериям управленческого функционала и типизации рисков (кредитных, рыночных, финансовых, операционных, правовых, информационных);

- анализа содержания отдельных методик, предлагаемых исследователями к использованию в управлении рисками, на предмет возможности их применения в аналитической и управленческой практике.

Авторские варианты систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия сформированы по двум критериям:

- управленческого функционала, с выделением ведущих функций управления рисками и адекватных им методов (принятие управленческих решений – уклонение от риска, принятие риска, передача риска; распределение ответственности за риск – диссипация (распределение) риска, деконцентрация риска, установление премии за риск; предупреждение риска – лимитирование риска, локализация риска, самострахование риска, хеджирование, страхование; прогнозирование риска – стратегическое планирование риска, мониторинг риска);

- типизации рисков, по основным их типам, характерным инкорпорированному промышленному предприятию: кредитным, рыночным, финансовым, операционным, правовым, информационным.

Сформирован и раскрыт ряд унифицированных условий выбора метода управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ, РИСК-ФАКТОРОВ И РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНКОРПОРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Анализ трендов развития рынка как среды формирования отраслевых рисков

Множественность источников возникновения рисков инкорпорированного промышленного предприятия и их видовое разнообразие, констатированные нами в теоретическом разделе работы, требуют конкретики направлений аналитических исследований. При их определении мы исходили из следующих посылок, раскрывающих логику построения исследовательской гипотезы.

Деятельность любого промышленного предприятия ориентирована на рынок, посредством функционирования которого осуществляется сбыт произведенной продукции и удовлетворение платежеспособного спроса ее потребителей.

Промышленные предприятия подразделяются по производственной специализации (отраслям и видам экономической деятельности) и осуществляют свою деятельность в соответствующих секторах и сегментах рынка, в нашем исследовании – секторе В2С (потребительском) рынка кондитерских изделий. Задача идентификации рисков инкорпорированных промышленных предприятий, специализирующихся на производстве конкретной продукции, требует анализа трендов развития рынка, выступающего средой формирования отраслевых рисков.

Наряду с общими, макроэкономическими факторами возникновения рисков деятельности инкорпорированных промышленных предприятий в целом, в каждой отрасли промышленного производства формируются особые факторы риска, предопределяемые товарным профилем производимой и реализуемой продукции, спецификой потребительского спроса,

особенностями производства и продвижения продукции. Данное, общеизвестное обстоятельство требует аналитического исследования риск-факторов, специфичных для кондитерского производства.

В контексте управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия воздействие на их формирование характеризуется определенным ограничением по объекту, т.е. является результативным только по отношению к тем риск-факторам, на которые предприятие может оказать управленческое воздействие, как прямого порядка, посредством управления производственно-сбытовой деятельностью, так и косвенного порядка, посредством увеличения вклада в развитие целевого рынка.

Оценка результатов управления рисками на микроэкономическом уровне (в нашем случае – промышленных предприятий корпоративного типа) необходима для идентификации существующих управленческих проблем и определения направлений их решения с разработкой соответствующего инструментария.

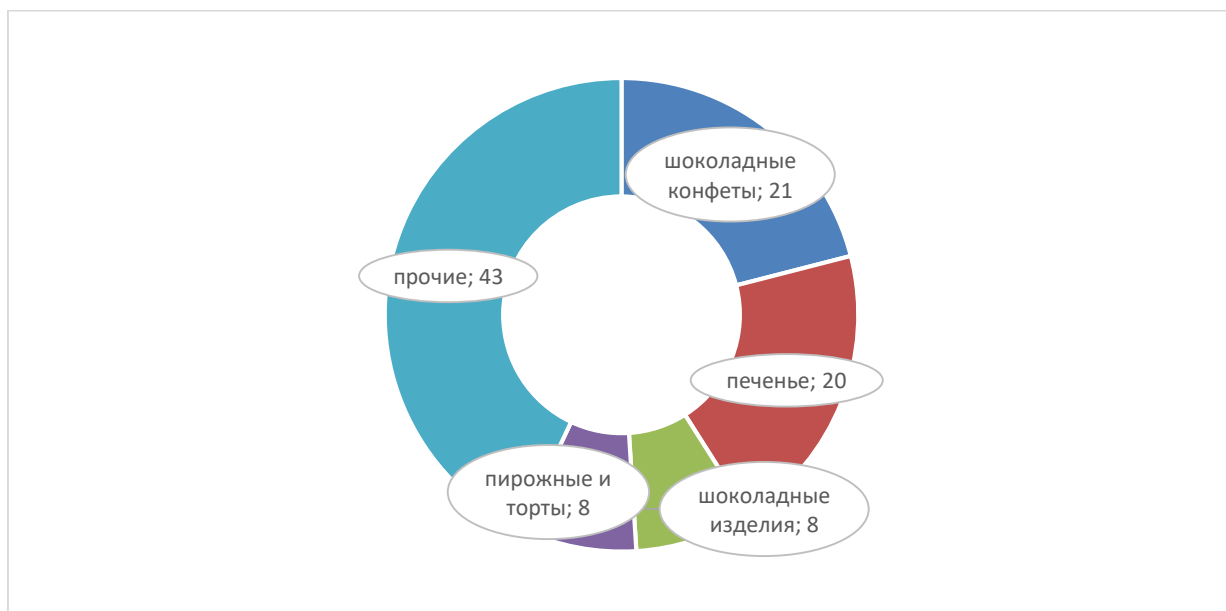
Исходя из изложенной логики, первым направлением наших аналитических исследований определен анализ трендов развития рынка как среды формирования отраслевых рисков.

В «классическом» представлении структура рынка включает в себя товар, предложение (производство), спрос (потребление), цену (стоимость реализованной продукции), тренды развития которых мы исследуем применительно к внутреннему и внешнему рынкам кондитерских изделий.

По товарному признаку рынок кондитерских изделий относится к потребительскому рынку. Кондитерские изделия относятся к многокомпонентным пищевым продуктам, готовым к употреблению; имеют определенную заданную форму; производятся посредством технологической обработки основных видов сырья – сахара и(или) муки, и(или) жиров, и(или) какао-продуктов, с добавлением или без добавления пищевых ингредиентов, пищевых добавок и ароматизаторов [4].

Приведенное определение для нашего исследования ценно тем, что наряду с конкретикой сектора потребительского рынка (B2C), отражаемой готовностью кондитерских изделий к употреблению, в определении указывается на их «многокомпонентность», т.е. товарную структуру рынка, представленную в приложении 4 в разрезе товарных категорий и видов кондитерских изделий.

По товарному признаку сегментации рынка кондитерских изделий в его структуре доминируют шоколадные конфеты и разные виды печенья, включая крекеры и галеты. Доля каждого из этих видов изделий на протяжении ряда последних лет остается относительно стабильной и составляет около 20% в структуре товарного ассортимента рынка (рис. 3).



Построено по данным «Продэкспо» [45]

Рис. 3. Товарная структура рынка кондитерских изделий России, % к общему объему рынка

В сегменте мучных кондитерских изделий явным лидером выступают печенье и пряники, на долю которых в 2018 году пришлось 66% от общего объема рынка мучных кондитерских изделий [117] (прил. 5).

Наиболее перспективными товарными сегментами рынка кондитерских изделий аналитики [77] определяют мучные изделия (среднегодовой рост

2,5%), весовые конфеты (1,1%), батончики, включая мюсли (1,5%), плиточный шоколад (1,8%). В то же время констатируется сокращение объема рынка карамели (на 2,0%) и конфет в коробках (на 1,1%).

Товарная структура рынка кондитерских изделий выступает основанием для формирования статистических показателей, характеризующих его развитие.

Однако, как выявлено нами по результатам детального изучения официальных статистических источников (данных Росстата), в них содержится крайне ограниченный набор показателей, имеющих отношение к предмету нашего исследования. Статистический учет ведется по отдельным показателям, причем применительно к кондитерским изделиям в целом, без их разделения на товарные категории и виды.

Поэтому для исследования трендов развития рынка кондитерских изделий по структурным элементам предложения, спроса и цены в качестве информационной основы мы использовали данные аналитических агентств: Business Stat [4]; Mega Research [3]; Лаборатории трендов [76]; Альт-Инвест [77]; Продэкспо [45].

Период исследования нами определен интервалом 2013-2019 гг. (с временными ограничениями по отдельным показателям из-за отсутствия данных), охватывающим пред- и послекризисные годы по отношению к экономическому кризису 2014г., на протяжении которого отчетливо проявились факторы риска.

Используя официальные статистические данные Росстата и результаты исследований выше поименованных аналитических агентств, проанализируем тренды развития рынка кондитерских изделий по предложению (производству), спросу (потреблению) и цене.

Согласно балансовому принципу объем рыночного предложения кондитерских изделий являет собой результат суммирования складских запасов на начало года, объема произведенной в стране продукции и объема продукции, поступившей на рынок по импорту.

За 2013-2019 гг. совокупный объем рыночного предложения кондитерских изделий возрос с 4209,1 тыс. тонн до 4897,9 тыс. тонн, или на 116,4%. Однако динамика цепных темпов роста показателя внутри этого периода была неустойчивой, варьировала от 1,3% в 2019 году (к 2018г.) до 5,5% в 2017 году (к 2016г.), а в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло сокращение объема рыночного предложения на 4,5% (табл. 6), что, на наш взгляд, является прямым следствием экономического кризиса 2014 года.

Таблица 6

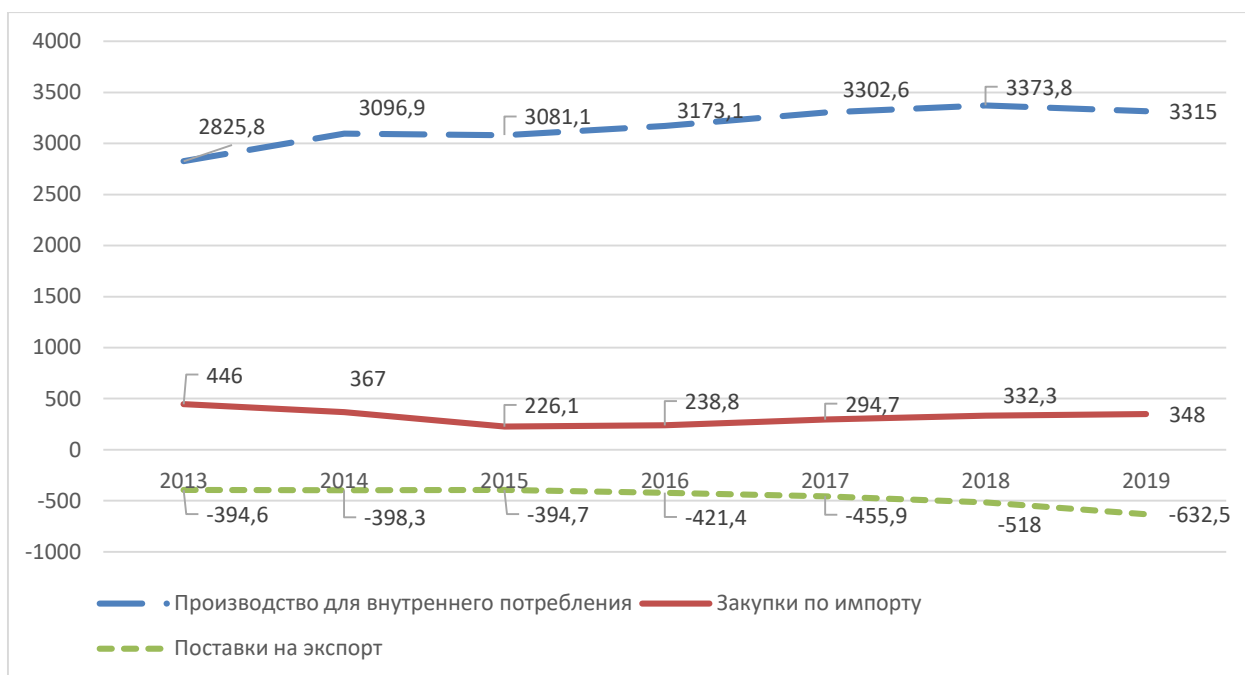
Динамика объема предложения кондитерских изделий
на рынке России за 2013-2019 гг.

Наименование показателей	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г, %
Объем рыночного предложения кондитерских изделий, тыс. тонн	4209,1	4428,0	4238,3	4354,7	4595,8	4835,2	4897,9	116,4
Динамика, % к предыдущему году	-	5,2	-4,5	2,7	5,5	5,2	1,3	X

Построено по данным Business Stat [4; 37, с. 19]

Показатели внешнеторгового баланса рынка кондитерских изделий за 2013-2019 гг., построенные нами по данным аналитического агентства Mega Research, приведены на рисунке 4.

Обращает на себя внимание количественное расхождение совокупного объема рыночного предложения кондитерских изделий, определенного аналитиками Business Stat и Mega Research. К примеру, в 2019 году по данным Business Stat он составил 4897,9 тыс. тонн (табл. 6), а по данным Mega Research (по сумме производства для внутреннего потребления, закупок по импорту и поставок на экспорт) – 4295,5 тыс. тонн (рис. 4).



Построено по данным агентства Mega Research [3]

Рис. 4 Динамика показателей внешнеторгового баланса рынка кондитерских изделий России за 2013-2019 гг., тыс. тонн

По нашему предположению, расхождение величины показателя связано с тем, что внешнеторговый баланс рынка кондитерских изделий, по данным Mega Research, не учитывает объем складских запасов кондитерских изделий.

Кроме того, расхождение оценок совокупного объема рыночного предложения кондитерских изделий, по нашему мнению, может быть также связано с проявлением фактора субъективизма экспертных оценок аналитиков Business Stat и Mega Research, использующих разные источники информации из-за ограниченности показателей официальной статистической отчетности, характеризующих состояние и динамику развития рынка кондитерских изделий, на что нами обращалось внимание выше.

Однако, несмотря на указанный проблемный момент в части определения величины совокупного рыночного предложения кондитерских изделий, линии трендов показателя, по оценкам различных аналитических агентств, являются совпадающими по направленности и показывают

наметившиеся за 2013-2019 гг. тенденции роста экспорта кондитерских изделий и сокращения импорта.

Доказательством этому являются данные таблицы 7, в которой показана динамика экспорта кондитерских изделий (мучных и шоколадных) в натуральном и стоимостном выражении за 2013-2018 гг.

Таблица 7

Динамика натурального и стоимостного объема экспорта мучных и шоколадных кондитерских изделий отечественного производства за 2013-2018 гг.

Категория кондитерских изделий	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2018г. к 2013г.	
							+, -	%
Мучные изделия:								
тыс. тонн	147	163	189	185	199	228	81	155,10
млн. долл. США	346	361	308	305	342	367	21	106,07
Шоколад и шоколадные изделия:								
тыс. тонн	168	159	148	156	187	232	64	138,10
млн. долл. США	671	651	439	472	552	626	-45	93,29

По данным Лаборатории трендов [76]

Из таблицы следует, что рост объема поставок мучных и шоколадных изделий на экспорт за указанный период в натуральном выражении составил, соответственно, 155,10% и 138,10%. В стоимостном выражении (млн. долл. США) темпы динамики экспортируемых мучных и шоколадных кондитерских изделий показывают разнонаправленные тенденции: по мучным изделиям – рост на 6,07% к 2013 году; по шоколадным изделиям – снижение на 6,71% к 2013 году.

В страновом разрезе основными экспортерами российских кондитерских изделий на протяжении 2013-2018 гг. являлись страны ЕАЭС, поставки продукции в которые характеризуются устойчивым поступательным ростом с 2601, тыс. тонн до 379,3 тыс. тонн, с приростом на 45,83%.

По темпам динамики экспортируемых кондитерских изделий лидирует Китайская Народная Республика, вошедшая в число экспортеров в 2015 году, с темпом роста экспорта в 2018 году к 2015 году 382,61% (табл. 8).

Таблица 8

Динамика показателей экспорта российских кондитерских изделий по странам мира за 2013-2018 гг.

Страны	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2018г. к 2013г., %
Объем экспорта, тыс. тонн							
ЕАЭС	260,1	263,6	269,9	307,9	332,9	379,3	145,83%
Прочие (Содружество Независимых Государств)	128,7	131,0	116,4	108,4	117,2	133,6	103,81%
КНР*	-	-	11,5	41,1	38,6	44,0	382,61
Германия	5,3	5,3	5,6	5,9	5,6	6,4	120,75%
Все прочие	34,7	32,6	32,6	37,5	58,5	66,7	192,22%
Объем экспорта, млн. долл. США							
ЕАЭС	657,0	722,0	485,1	483,9	514,4	551,5	83,94%
Прочие (Содружество Независимых Государств)	419,5	345,6	244,1	224,6	250,8	268,9	64,10%
КНР*	-	-	34,4	110,1	97,9	104,9	304,94%
Германия	38,3	37,7	32,6	38,1	47,8	51,3	133,94%
Все прочие	124,5	110,3	90,6	97,0	159,3	170,9	137,27%

* базисный темп роста показателя рассчитан к 2015 году

Рассчитано по: [37, с. 22]

Касательно импорта кондитерских изделий, он, как отмечалось нами выше, показывает обратную экспорту тенденцию сокращения объемов, составившего в 2018 году по мучным кондитерским изделиям 15,47%, а по шоколадным изделиям 28,57% к 2013 году (табл. 9).

Таблица 9

Динамика натурального и стоимостного объема импорта мучных и шоколадных кондитерских изделий, поставленных на отечественный рынок за 2013-2018 гг.

Категория кондитерских изделий	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2018г. к 2013г.	
							+, -	%
Мучные изделия:								
тыс. тонн	181	164	104	97,8	124	153	-28	84,53
млн. долл. США	525	481	259	235	322	375	-150	71,43
Шоколад и шоколадные изделия:								
тыс. тонн	177	129	72,2	74,7	100	120	-57	67,80
млн. долл. США	781	632	348	341	462	540	-241	68,88

По данным Лаборатории трендов [76]

Сокращение объема импортных закупок мучных кондитерских изделий в стоимостном выражении (млн. долл. США) за 2013-2018 гг. было менее

значительным, нежели шоколадных изделий, составило в конце периода 71,43% и 68,88%, соответственно, к 2013 году.

Данный факт, на наш взгляд (кроме общеизвестной причины – девальвации национальной денежной единицы, т.е. снижения курса рубля по отношению к конвертируемым валютам), можно объяснить технологическими особенностями производства шоколадных изделий, требующего по рецептуре какао-бобов, в отличие от муки – основного компонента рецептуры производства мучных кондитерских изделий, российское производство которой показывает устойчивую тенденцию роста.

В страновом разрезе основными импортными поставщиками мучных кондитерских изделий на российский рынок (на примере печенья) в 2018 году являлись, по данным Лаборатории трендов [76]: Польша (28,5% от общего объема импортируемого печенья); Германия (16,1%); Италия (10,1%). Около $\frac{3}{4}$ импортируемого шоколада (74,8%) в 2018 году приходилось на шесть стран: Германию, Польшу, Италию, Белоруссию, Бельгию и Францию.

Состав лидирующих импортеров на примере импорта печенья и шоколада показывает, что все страны (за исключением Белоруссии) являются членами Европейского Союза, внешнеторговые отношения с которым, начиная с 2014 года, усложнились из-за экономических санкций и ответных контрсанкционных мер. Это обстоятельство, на наш взгляд, явилось основной причиной отрицательной динамики импорта кондитерских изделий в целом.

Таким образом, можно констатировать что развитие отечественного рынка кондитерских изделий в компоненте предложения происходит в сторону роста объемов экспортируемой продукции и в сторону сокращения объемов продукции, закупаемой по импорту.

Из-за пандемии коронавирусной инфекции аналитики Business Stat [4] прогнозируют сокращение рыночного предложения кондитерских изделий в 2020 году на 2,2%, с последующим, поступательным возобновлением роста объема совокупного рыночного предложения до 5101,4 тыс. тонн в 2024 году (табл. 10).

Таблица 10

Прогноз объема и динамики предложения кондитерских изделий
на рынке России на 2020-2024 гг.

Наименование показателей	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Объем рыночного предложения кондитерских изделий, тыс. тонн	4791,6	4846,5	4915,5	4999,2	5101,4
Динамика, % к предыдущему году	-2,2	1,1	1,4	1,7	2,0

По данным Business Stat [4]

Прогнозируемый рост совокупного рыночного предложения кондитерских изделий обеспечивается двумя главными факторами: ростом производства и потребления.

По технологическим особенностям производство кондитерских изделий является сложно компонентным, зависящим от конъюнктуры рынков муки, сахара, масложировой продукции, какао-продуктов, загустителей, консерваторов, сухофруктов, эссенций, ароматизаторов, красителей и другого производственного сырья. Изменение стоимости производственного сырья оказывает влияние на себестоимость производства кондитерских изделий и, в конечном счете, на объемы производства и его динамику.

По данным Росстата, объем производства кондитерских изделий в 2013-2019 гг. характеризовался поступательным ростом, с 3289,0 тыс. тонн до 4015,0 тыс. тонн, или на 122,07%. Но динамика производства в разрезе категорий кондитерских изделий была разнонаправленной:

- по печенье, имбирным пряникам, вафлям, тортам и пирожным длительного хранения, а также какао, шоколаду и сахаристым кондитерским изделиям – рост за период, соответственно, на 144,73% и 112,95%;
- по мучным кондитерским изделиям, тортам и пирожным недлительного хранения – сокращение производственного объема до 87,54% к 2013 году, или на 12,46% (табл. 11).

Более высокие темпы роста объемов производства второй категории кондитерских изделий сформировались за счет производства печенья и замороженных мучных кондитерских изделий. К примеру, прирост в 2018 году к 2013 году составил, соответственно, 38,28% и 12,22%.

Таблица 11

Динамика объемов отечественного производства кондитерских изделий в разрезе основных категорий за 2013-2019 гг.

(тыс. тонн)

Категории кондитерских изделий	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г., %
Объем производства кондитерских изделий – всего	3289,0	3450,0	3495,0	3570,0	3783,0	3914,0	4015,0	122,07
в том числе:								
Изделия мучные кондитерские, торты и пирожные недлительного хранения	337,0	365,0	350,0	357,0	323,0	313,0	295,0	87,54
Печенье и пряники имбирные и аналогичные изделия; печенье сладкое; вафли и вафельные облатки; торты и пирожные длительного хранения	1214,0	1304,0	1389,0	1436,0	1606,0	1669,0	1757,0	144,73
Какао, шоколад и изделия кондитерские сахаристые	1738,0	1781,0	1756,0	1777,0	1854,0	1932,0	1963,0	112,95

Рассчитано по данным Росстата [110]

Вместе с тем, в отличие от печенья, замороженные мучные кондитерские изделия не показывают устойчивость цепных темпов роста производственных объемов, снижавшихся ниже уровней предшествующих лет в 2015 году (на 1,6%) и 2017 году (на 2,2%) (табл. 12).

Таблица 12

Динамика объемов отечественного производства мучных кондитерских изделий за 2013-2018 гг.

Виды изделий	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2018г. к 2013г., %
Объем производства, тыс. тонн							
печенье	1009,2	1074,8	1156,6	1203,7	1281,7	1395,5	138,28
замороженные мучные кондитерские изделия	474,0	515,5	507,1	523,2	511,7	531,9	112,22
Темпы динамики, % к предыдущему году							
печенье	100,0	106,5	107,6	104,1	106,5	108,9	8,9 п.п.
замороженные мучные кондитерские изделия	100,0	108,8	98,4	103,2	97,8	103,9	3,9 п.п.

Рассчитано по: [37, с. 22]

Тренд потребления рассматриваемых видов кондитерских изделий совпадает по направленности с трендом их производства, но базисные темпы потребления (2018г. к 2013г.) ниже темпов производства и составили, соответственно, 134,98% и 108,30% по печенье и замороженным мучным кондитерским изделиям. Также, как и в производстве, внутри периода исследования имело место сокращение объемов потребления замороженных мучных кондитерских изделий в 2015 и 2017 гг. (на 5,1% и 1,2% к предыдущим годам), при таком же устойчивом ежегодном росте потребления печенья, максимальном в 2018 году (на 10,0% к 2017 году) (табл. 13).

Таблица 13

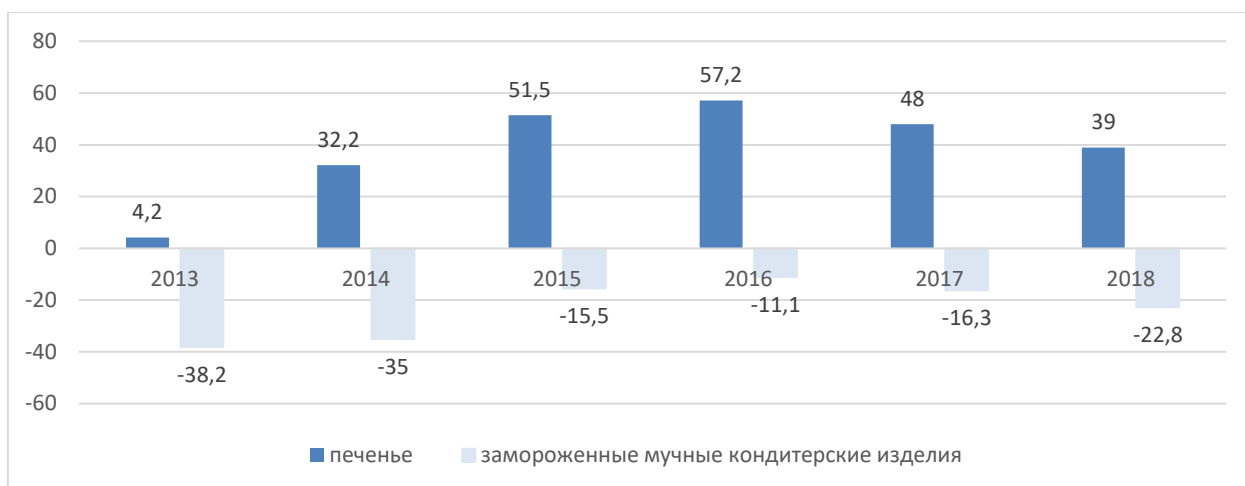
**Динамика объемов потребления мучных кондитерских изделий
в целом по России за 2013-2018 гг.**

Виды изделий	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2018г. к 2013г., %
Объем потребления, тыс. тонн							
печенье	1005,0	1042,6	1105,1	1146,5	1233,7	1356,5	134,98
замороженные мучные кондитерские изделия	512,2	550,5	522,6	534,3	528,0	554,7	108,30
Темпы динамики, % к предыдущему году							
печенье	100,0	103,7	106,0	107,7	107,6	110,0	10,0 п.п.
замороженные мучные кондитерские изделия	100,0	107,5	94,9	102,2	98,8	105,0	5,0 п.п.

Рассчитано по: [37, с. 22]

Интересные данные для анализа получены нами по результатам расчета сальдо объемов производства и потребления мучных кондитерских изделий, показывающего обеспеченность реализованного потребительского спроса рыночным предложением отечественного производства (рис. 5).

В частности, выявлено, что ежегодно объемы производства печенья превышали объемы его потребления, сальдо имеет положительную направленность, а его величина за 2013-2018 гг. возросла более, чем в 9 раз, на 928,57%. Это обстоятельство, на наш взгляд, свидетельствует о снижении востребованности печенья потребительским рынком и, при сохранении тенденции, может привести к его перепроизводству.



Рассчитано по: [37, с. 22]

Рис. 5. Динамика сальдо производства и потребления мучных кондитерских изделий в России за 2013-2018 гг., тыс. тонн

Сальдо производства и потребления замороженных мучных кондитерских изделий, напротив, на протяжении всего периода исследования имеет отрицательную направленность, что свидетельствует о недостаточности отечественного производства этого вида продукции, покрываемой за счет импортных поставок.

Среднедушевое ежегодное потребление кондитерских изделий в целом за 2013-2018 гг. возросло с 22,8 кг до 25,2 кг на человека, или на 110,53%, с достаточно резким сокращением потребления в 2015 году (на 6,2% к 2014 году) и последующим постепенным восстановлением его роста (рис. 6).



Рассчитано по: [37, с. 19]

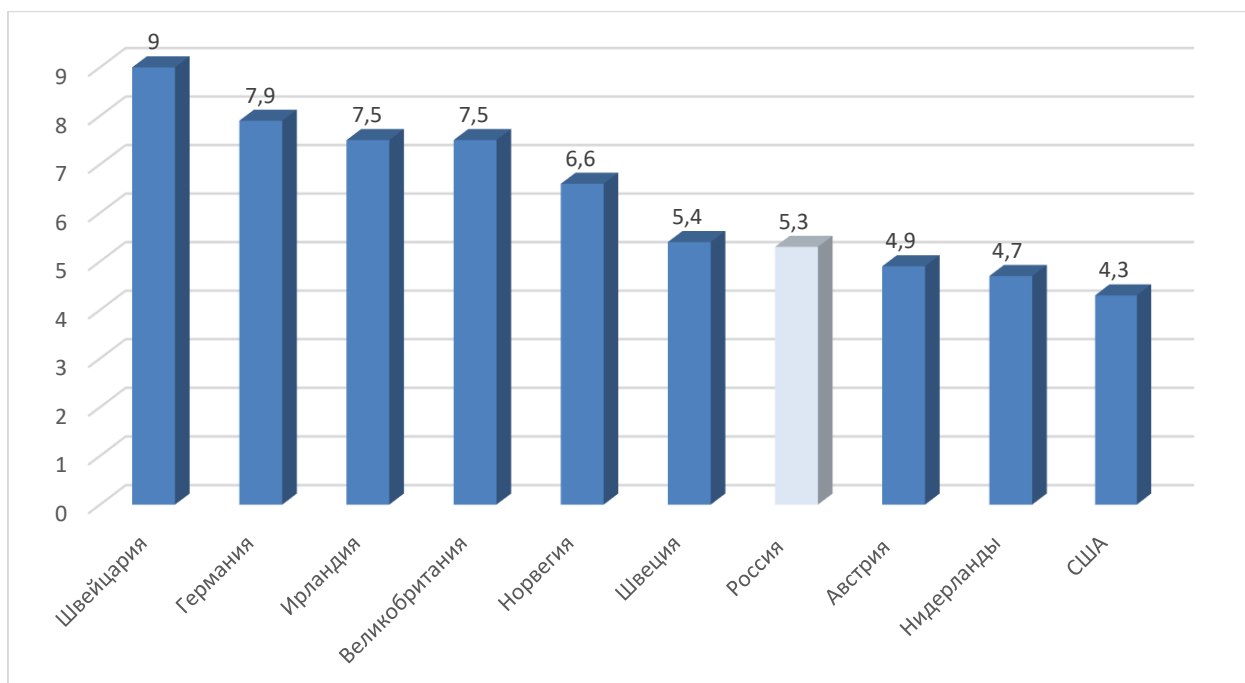
Рис. 6. Динамика среднедушевого потребления кондитерских изделий в России за 2013-2018 гг., кг на человека в год

По оценкам Продэкспо [45], в потреблении кондитерских изделий сформировались три основных тенденции:

- максимальный спрос на шоколадную продукцию, среднелушевое потребление которой составляет 5,3 кг в год; по этому показателю Россия входит в топ-10 лидирующих стран (рис. 7);

- частая периодичность потребления кондитерских изделий населением: 33% - ежедневно; 47% - еженедельно; 13% - ежемесячно; 7% - реже;

- высокая стоимость потребления: среднелушевое ежегодное потребление кондитерских изделий превышает 110 долл. США, из которых 65% приходится на шоколадные изделия.



Составлено по данным Продэкспо [45]

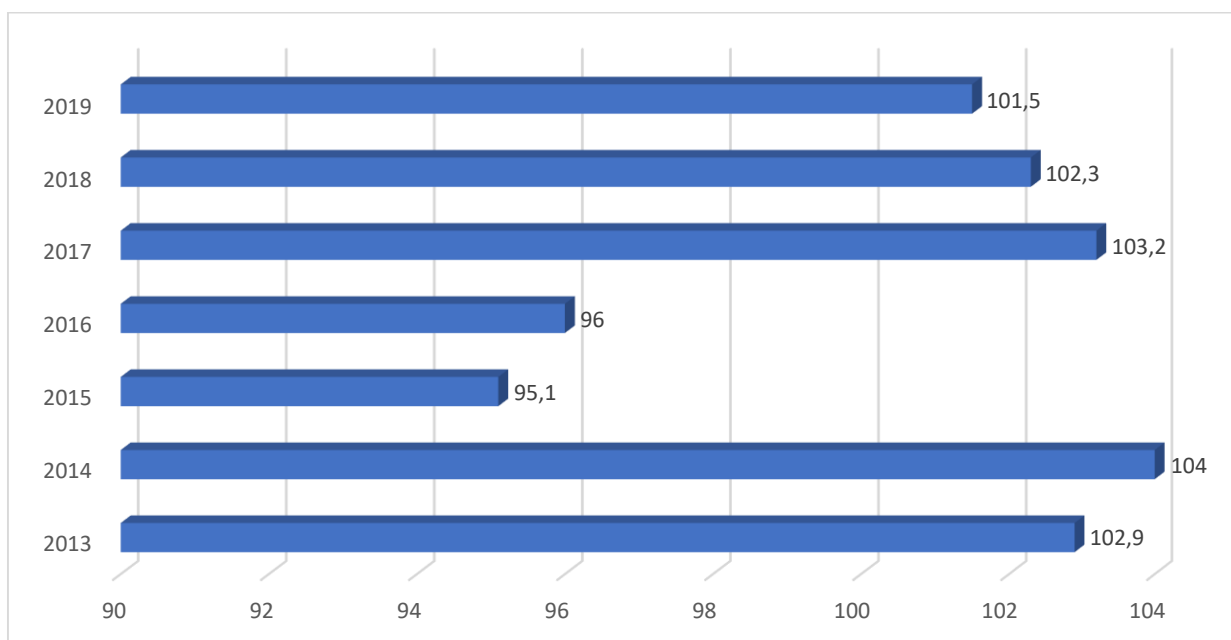
Рис. 7. Топ-10 стран-лидеров по среднелушевому потреблению шоколада, кг на человека в год

Тренды развития рынка кондитерских изделий в компоненте потребления нами также проанализированы по показателю их розничных продаж, характеризующему объем реализованного потребительского спроса.

Выявлено, что индексам физического объема розничной продажи кондитерских изделий за 2013-2019 гг. был присущ «скачкообразный»

характер изменения: рост в 2014 году к 2013 году; существенное сокращение в 2015-2016 гг. к предыдущим периодам; рост в 2017 году к 2016 году и последующее сокращение в 2018-2019 гг.

В конце периода исследования индекс физического объема розничных продаж кондитерских изделий составил лишь 101,5% к 2018 году, тогда как в 2014 году был максимальным по величине – 104,0% к 2013 году (рис. 8).



Рассчитано по данным Росстата [110]

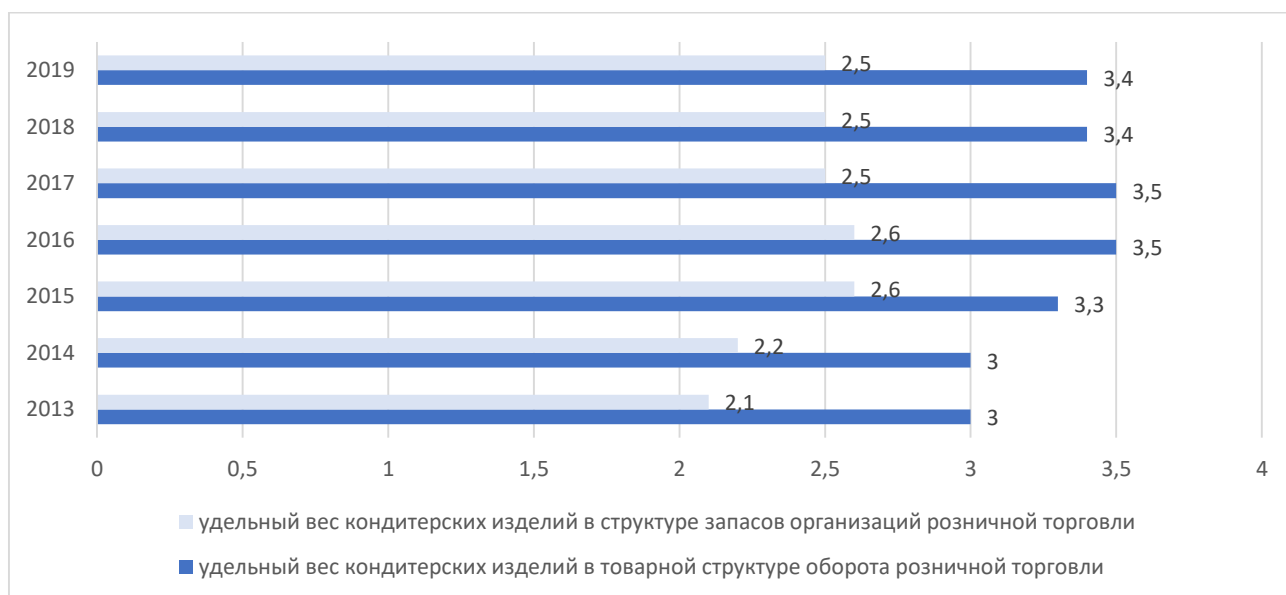
Рис. 8. Динамика индексов физического объема розничной продажи кондитерских изделий в целом по России за 2013-2019 гг., в % к предыдущему году

Неустойчивость индексов физического объема розничных продаж кондитерских изделий, проявившаяся в 2013-2019 гг. на фоне выше выявленного роста объемов их производства, на наш взгляд, свидетельствует о развитии проблем со сбытом произведенной продукции и возрастании риска ее невостребованности потребительским рынком.

Доказательством данного вывода можно считать возрастание доли кондитерских изделий в структуре запасов организаций розничной торговли в 2015 году в сравнении с 2014 годом на 0,4 процентного пункта, до 2,6%;

стабильность показателя в 2016-2017 гг. (2,6%) и такую же стабильность в 2018-2019 гг., с сокращением лишь на 0,1 процентного пункта, до 2,5%.

Динамика удельного веса кондитерских изделий в товарной структуре оборота розничной торговли за 2013-2019 гг. показывает рост с 3,0% до 3,4%, с сохранением тенденции стабильности в 2013-2014 гг., 2016-2017 гг., 2018-2019 гг. (рис. 9).



Построено по [110]

Рис. 9. Динамика удельных весов кондитерских изделий в товарной структуре оборота розничных продаж и в структуре запасов организаций розничной торговли, в целом по России за 2013-2019 гг., в % к итогу

В товарной структуре оборота розничной торговли доля кондитерских изделий возрастает за счет ценового фактора, что подтверждается динамикой средних потребительских цен на кондитерские изделия, проанализированной нами в видовом разрезе.

Выявлено, что все виды кондитерских изделий, подлежащие статистическому наблюдению, за 2013-2019 гг. демонстрируют высокие темпы роста средних потребительских цен, варьирующие от 138,70% по кексам и рулетам, до 181,76% по шоколаду. В топ-3 лидеров по темпам роста средних потребительских цен, кроме шоколада, входят также мягкие,

глазированные шоколадом, конфеты (170,18% к 2019 году к 2013 году), а также конфеты шоколадные натуральные и с добавками (160,06%).

В абсолютном выражении минимальные средние потребительские цены на протяжении всего периода исследования характерны пряникам (87,38 руб. за кг в 2013 году; 133,42 руб. за кг в 2019 году), а максимальные – шоколаду (470,12 руб. за кг и 854,48 руб. за кг, соответственно) (табл. 14).

Таблица 14

Динамика средних потребительских цен по основным видам кондитерских изделий на отечественном рынке за 2013-2019 гг.

(по состоянию на начало года, руб./кг)

Виды кондитерских изделий	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г., %
Зефир, пастила	167,96	176,36	210,65	235,66	251,63	251,80	262,65	148,93
Карамель	126,16	134,17	166,55	200,74	216,58	213,80	212,81	168,68
Кексы, рулеты	172,61	179,89	200,13	227,17	240,71	234,35	239,41	138,70
Конфеты мягкие, глазированные шоколадом	179,48	190,82	235,76	289,50	303,88	303,47	305,44	170,18
Конфеты шоколадные натуральные и с добавками	378,61	408,67	489,51	571,58	591,22	594,07	606,01	160,06
Печенье	99,43	105,05	123,52	141,06	147,75	148,79	153,26	154,14
Пряники	87,38	91,45	105,49	119,37	126,16	125,19	133,42	152,69
Торты	307,12	325,81	370,86	401,19	424,96	438,89	468,33	152,49
Шоколад	470,12	485,58	595,71	762,03	830,52	832,43	854,48	181,76

По данным Лаборатории трендов [76]

Главной причиной дорозовизны шоколада для потребителей и более высокой динамики потребительских цен на шоколадные изделия выступает рост стоимости производственного сырья – какао-бобов, как отмечалось нами выше, не производимых в России, закупаемых по импорту.

Доказательством объективности указанной причины является динамика цены импорта кондитерских изделий, определяемая по данным Федеральной таможенной службы Российской Федерации [111] на основе Грузовых таможенных деклараций.

Средняя цена импорта кондитерских изделий определяется посредством деления его стоимостного объема на натуральный объем и характеризует

среднюю взвешенную цену всех кондитерских изделий (долл. США / кг), ввезенных в Россию в течение года.

За 2013-2019 гг. цена импорта кондитерских изделий в целом возросла на 117,31%, а в разрезе их категорий – от 116,44% по сахаристым изделиям до 120,26% по шоколадным изделиям. На протяжении всего периода исследования эти же категории кондитерских изделий сохраняют, соответственно, минимальный и максимальный уровни цен импорта, которые в конце периода (2019г.) составили, соответственно, 2,55 долл. США/кг по сахаристым изделиям и 4,57 долл. США/кг по шоколадным изделиям (табл. 15).

Таблица 15

Динамика цены импорта кондитерских изделий по категориям, поставленных на отечественный рынок за 2013-2019 гг.

(долл. США/кг)

Категория кондитерских изделий	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г., %
Мучные	2,70	2,72	2,94	2,89	3,08	2,79	3,20	118,52
Сахаристые	2,19	2,24	2,43	2,41	2,55	2,56	2,55	116,44
Шоколадные	3,80	4,31	4,83	4,56	4,62	4,50	4,57	120,26
Всего	3,12	3,33	3,55	3,42	3,57	3,47	3,66	117,31

Составлено по данным Федеральной таможенной службы РФ [111]

Из-за развития пандемии коронавирусной инфекции аналитики Business Stat [4] прогнозируют снижение цен импорта кондитерских изделий в 2020 году по всем их категориям, с темпом снижения по кондитерским изделиям в целом на 4,2% к 2019 году.

В последующие годы прогнозного периода (2021-2024 гг.) прогнозируется незначительный, но стабильный рост цены импорта кондитерских изделий всех категорий (мучных, сахаристых, шоколадных), но с замедлением темпов динамики до 0,5% в 2024 году по отношению к 2023 году (табл. 16).

Таблица 16

Прогноз цены импорта основных категорий кондитерских изделий,
поставляемых на отечественный рынок, на 2020-2024 гг.

Наименование показателей	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Цена импорта, долл. США/кг, в целом по кондитерским изделиям	3,50	3,55	3,58	3,60	3,62
в том числе:					
мучные	3,06	3,09	3,1	3,13	3,14
сахаристые	2,50	2,52	2,53	2,54	2,54
шоколадные	4,31	4,37	4,42	4,45	4,48
Динамика, % к предыдущему году, в целом по кондитерским изделиям	-4,2	1,2	1,0	0,7	0,5

По данным Business Stat [4]

Таким образом, по результатам анализа развития рынка кондитерских изделий как среды формирования отраслевых рисков, выполненного по элементам структуры рынка, мы можем выделить следующие тренды.

В товарной структуре рынка, сегментируемой по категориям мучных, сахаристых, шоколадных кондитерских изделий, доминируют шоколадные конфеты и печенье, на долю которых приходится по 1/5 общего объема товарных ресурсов рынка. В сегменте мучных кондитерских изделий явными лидерами выступают печенье и пряники, занимающие около 70% от объема рынка соответствующего сегмента.

Рыночное предложение кондитерских изделий, формируемое за счет суммирования складских запасов, объемов производства и поставок по импорту, характеризуется тенденцией роста в натуральном выражении, но замедлением динамики.

Изменения внешнеторгового баланса рынка кондитерских изделий происходят в сторону роста экспорта и сокращения импорта. Лидером по темпам роста экспорта выступают мучные кондитерские изделия. В страновом разрезе по темпам динамики экспорта кондитерских изделий в целом лидируют поставки продукции в Китайскую Народную Республику. Сокращение импорта обусловлено влиянием экономического кризиса 2014 года, усложнившего внешнеторговые отношения из-за экономических санкций стран «коллективного Запада» и ответных контрсанкционных мер.

Сокращение импорта шоколада и шоколадных изделий происходит более быстрыми темпами, чем мучных кондитерских изделий.

Основным источником формирования рыночного предложения кондитерских изделий выступает производство, характеризующееся поступательным ростом, но разнонаправленной динамикой в видовом разрезе: сокращение объема производства мучных изделий, тортов и пирожных недлительного хранения; рост производственных объемов по остальным видам кондитерских изделий.

Потребление кондитерских изделий (среднедушевое ежегодное) имеет тенденцию к росту, за исключением 2015 года, но цепные темпы динамики показателя характеризуются неустойчивостью. Аналогичная ситуация проявилась в динамике индексов физического объема розничной продажи кондитерских изделий, которая имеет «скачкообразный» характер. Это свидетельствует о развитии проблем со сбытом произведенной продукции и возрастанием риска ее невостребованности потребительским рынком, подтверждением чему является рост удельного веса кондитерских изделий в структуре запасов организаций розничной торговли.

Изменения товарной структуры оборота розничной торговли в сторону роста удельного веса кондитерских изделий связаны с усилением влияния ценового фактора развития рынка. Средние потребительские цены по всем основным видам кондитерских изделий показывают существенный рост, минимальный по кексам и рулетам, максимальный по шоколаду. На рост потребительских цен оказала влияние аналогичная тенденция по импортируемым кондитерским изделиям: минимальный темп роста цен характерен сахаристым изделиям, максимальный – шоколадным.

Охарактеризованные тренды развития рынка кондитерских изделий, формирующие отраслевую среду рисков, требуют оценки риск-факторов кондитерского производства, которую мы проведем в следующем параграфе работы.

2.2. Оценка производственных риск-факторов

При постановке аналитических задач нашего исследования (параграф 2.1 работы) констатировалось известное положение о множественности и разнообразии риск-факторов и источников их формирования. Это положение справедливо для каждой отрасли промышленности и вида экономической деятельности, имеющей своим функционалом производство продукции, в нашем случае – кондитерской, реализуемой на потребительском рынке.

Полный охват всех риск-факторов кондитерского производства из-за турбулентности рыночной среды в рамках настоящего исследования не представляется возможным, а, следовательно, необходимо установить ряд ограничивающих условий, конкретизирующих направленность исследования риск-факторов, их сущностную характеристику и влияние на развитие кондитерского производства.

Первое условие связано с источниками (сферами) формирования риск-факторов: конкурентной средой целевого рынка, географией сбыта продукции, каналами ее распределения, производственной базой, платежеспособным спросом на произведенную продукцию.

Второе ограничивающее условие предопределяется сущностью риск-факторов, подлежащих исследованию в контексте их содержательной взаимосвязи со сферами формирования.

И, наконец, третье введенное нами ограничивающее условие связано с последствиями формирования риск-факторов, т.е. их влиянием на кондитерское производство с точки зрения потенциальных угроз устойчивости его развития.

Таким образом, с учетом изложенных ограничивающих условий предмет исследования данного параграфа работы можно представить в следующем виде (табл. 17).

Таблица 17

Сферы формирования и характеристика риск-факторов в контексте их влияния на устойчивость развития кондитерского производства

Сферы формирования риск-факторов кондитерского производства	Характеристика риск-факторов и их влияния на устойчивость развития кондитерского производства
Конкурентная среда рынка кондитерских изделий	Развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей, создающее предпосылки к монополизации рынка кондитерских изделий и нестабильности лидеров кондитерского производства
География сбыта кондитерских изделий	Пространственная неравномерность потребления кондитерской продукции, создающая предпосылки к усугублению региональной дифференциации развития потребительского рынка
Каналы распределения кондитерской продукции	Накопление складских запасов кондитерской продукции в оптовой торговле, создающее предпосылки к образованию товарных излишков для розничных продаж и перепроизводству кондитерских изделий
Мощности кондитерского производства	Низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности по выпуску кондитерских изделий, создающий предпосылки к замедлению темпов производственной динамики и образованию «излишков» производственных мощностей
Сегментированный платежеспособный спрос на кондитерские изделия	Сокращение реальных денежных доходов населения, создающее предпосылки к дифференциации платежеспособного спроса на кондитерские изделия в различных категориях домохозяйств

По аналогии с анализом трендов развития рынка кондитерских изделий как среды формирования отраслевых рисков (параграф 2.1 работы), информационной основой для оценки риск факторов кондитерского производства мы определили официальные статистические данные Росстата с дополнением их результатами исследования разных аналитических агентств (Альт-Инвест, Продэкспо, Mega Research, Business Stat) в направлении анализа конкурентной среды рынка кондитерских изделий, не отражаемой показателями федеральной системы статистического наблюдения.

В частности, эксперты указанных аналитических агентств [4]; Mega Research [3]; Альт-Инвест [77]; Продэкспо [45], с мнением которых, на наш взгляд, следует согласиться, связывают состояние и динамику конкурентной среды рынка кондитерских изделий с особенностями конкуренции, обусловливаемыми логистикой продвижения продукции; территориальной

«привязкой» мест ее потребления к местам производства (для кондитерских изделий, не предназначенных для длительного хранения); устойчивыми национальными традициями домашней выпечки; разной силой конкуренции в разных ценовых сегментах рынка кондитерских изделий (высокой – в низком ценовом сегменте, низкой – в премиум-сегменте); сосредоточением конкурирующих производителей, относимых к категории субъектов малого бизнеса, в мучном сегменте рынка кондитерских изделий («частные» минипекарни и кондитерские).

Кроме того, серьезную конкуренцию традиционным производителям в сегменте мучных кондитерских изделий составляют торговые сети («Пятерочка», «Магнит», «Лента», «Дикси», «Перекресток» и т.д.), расширяющие ассортиментную линейку собственных торговых марок кондитерской продукции. По данным агентства «Альт-Инвест», их удельный вес в товарном ассортименте сетевых магазинов-дискаунтеров в настоящее время составляет 5% и при ежегодном росте в 2-3% способен достичь европейского уровня - 40% [77].

Развитие конкуренции в кондитерском производстве катализируется фактором корпоративизации производителей, т.е. слиянием и поглощением мелких производителей крупными кондитерскими компаниями и их объединениями.

Так, вследствие усиления влияния данного фактора только за 2019 год прекратили свою производственную деятельность и находятся на разных процедурах банкротства кондитерские фабрики «Лаком» и «Мишино», калининградская «Фабрика шоколадных масс», ООО «Сибирский кондитер», комбинат «Шоколенд»; закрыто крупное кондитерское производство в Алтайском крае и т.д. [77].

Быстрое изменение состава конкурирующих субъектов кондитерского производства является основной причиной такого же быстрого изменения лидеров отрасли, имеющих разное субъектное представление по результатам исследований разных аналитических агентств (табл. 18).

Таблица 18

Ведущие отечественные производители кондитерских изделий, выделяемые различными аналитическими агентствами

Аналитические агентства	Ведущие производители кондитерской продукции	Источник
Продэкспо	«Mars»; «Рот Фронт»; Кондитерский концерн «Бабаевский»; «Липецкая кондитерская фабрика «Rochen»; «Konti Россия»; «Брянконфи»; «Kraft Foods Россия»; «Чипита Санкт-Петербург»; Кондитерское объединение «Россия»; Кондитерский Дом Восток «Яшкино»; «Акконд»; «Славянка плюс»; Кондитерская фабрика «Славянка»; филиал АО «Кондитерское объединение «Садко»	[45]
Альт-Инвест	«Mars»; «Nestle Россия»; «Монделиз Русь»; Объединенные кондитеры (Кондитерский концерн «Бабаевский», «Красный Октябрь», «Рот Фронт» и др.; всего 19 компаний)	[77]
Mega Search	«Nestle Россия»; «Ferrero Russia»; «Рот Фронт»; «Mars»	[3]
Business Stat	«Nestle Россия»; «Mars»; «Мон Дэлиз Русь»; «Ferrero Russia»; Кондитерский Дом Восток «Воронеж»; Кондитерский Дом Восток «Яшкино»; «Хлебпром»; «Рот Фронт»; Кондитерский концерн «Бабаевский»; «Келлогг Рус»; «Konti Россия»; Акконд; «Бахетле-1»; «Барри Каллебаут Нл Раша»; Агрофирма «Октябрьская»	[4]

Из таблицы следует, что однозначными лидерами кондитерского производства разными аналитическими агентствами признаются «Mars» и «Рот Фронт» (четыре попадания в топ-производителей в четырех исследованиях), а также «Nestle Россия» и Кондитерский концерн «Бабаевский» (три попадания в топ-производителей).

Состав остальных производителей кондитерских изделий, определяемых «ведущими», в оценках разных аналитических агентств изменяется, причем существенно.

Для нашего исследования важен тот факт, что по оценкам аналитиков Продэкспо [45], к ведущим отечественным производителям кондитерских изделий отнесены Кондитерская фабрика «Славянка» и «Славянка плюс», входящие в одноименную Группу компаний, на примере которой мы в следующем параграфе работы проанализируем результаты управления рисками.

Здесь же перейдем к оценке второй выделяемой сферы формирования риск-факторов кондитерского производства – географии сбыта кондитерских изделий, характеризующей риском пространственной неравномерности их потребления, создающей предпосылки к усугублению региональной дифференциации развития потребительского рынка.

Для доказательства объективности указанного риск-фактора мы использовали данные Росстата, отражающие потребление сахара и кондитерских изделий в региональном разрезе (по субъектам Федерации) по состоянию на начало (2014г.) и конец (2019г.) периода исследования в натуральном и стоимостном выражении (прил. 6).

Используя данные этого приложения, мы распределили регионы по направленности изменения тренда ежегодного среднедушевого потребления сахара и кондитерских изделий (рост, сокращение) за шестилетний период в натуральном и стоимостном выражении. Обобщенные результаты распределения регионов представлены в таблице 19, а поименный перечень регионов – в приложении 7.

Таблица 19

Обобщенные результаты распределения регионов по направленности изменения потребления сахара и кондитерских изделий за 2014-2019 гг.

Критерии регионального распределения	Тренды потребления сахара и кондитерских изделий за 2014-2019 гг.	
	Рост, количество регионов, ед.	Сокращение, количество регионов, ед.
Потребление сахара и кондитерских изделий в натуральном выражении, в среднем на потребителя в год, кг	37	45
Потребление сахара и кондитерских изделий в стоимостном выражении, в среднем на потребителя в месяц, рублей	75	7

Результаты группировки регионов показали превалирование тенденции сокращения ежегодного среднедушевого потребления сахара и кондитерских изделий в натуральном выражении: 45 регионов показывают тенденцию

сокращения потребления против 37 регионов, в которых проявилась тенденция его роста.

В распределении регионов по ежегодному среднему потреблению сахара и кондитерских изделий, исчисляемому в стоимостном выражении, очевидна обратная тенденция – роста, сформировавшаяся в подавляющем количестве регионов (75 ед.), против 7 регионов, показавших тенденцию снижения стоимости потребления.

Данный факт коррелируется с результатами наших исследований трендов развития рынка кондитерских изделий в ценовой компоненте его структуры (параграф 2.1 работы).

Касательно же изменений в распределении регионов по ежегодному среднему потреблению сахара и кондитерских изделий в натуральном выражении ситуация предстает несколько иначе, чем это было выявлено нами при анализе трендов развития рынка (рост). Объяснением этому является то, что в официальной региональной статистике анализируемый показатель включает в себя среднее потребление не только кондитерских изделий, но и сахара, потребление которого имеет тенденцию к снижению.

Еще одним направлением исследования пространственной неравномерности потребления кондитерской продукции выступил анализ изменений в распределении регионов по объему ежегодного среднего потребления сахара и кондитерских изделий (табл. 20).

Таблица 20

Изменение распределения регионов* по объему потребления сахара и кондитерских изделий в 2019 году по сравнению с 2014 годом

Интервалы объема потребления сахара и кондитерских изделий, в среднем на потребителя в год, кг	Количество регионов		
	2014г.	2019г.	Отклонение 2019г. к 2014г., +,-
1	2	3	4
До 20,0	1 (Республика Калмыкия)	-	-1
20,1-25,0	3 (Орловская, Смоленская области; г. Москва)	8 (Рязанская, Самарская области; республики Калмыкия, Чеченская, Бурятия; Приморский край; города Севастополь, Москва)	+5

Окончание табл. 20

1	2	3	4
25,1-30,0	26 (Ивановская, Липецкая, Рязанская, Тамбовская, Тульская, Ленинградская, Псковская, Самарская, Кемеровская, Томская, Амурская, Магаданская области; республики Адыгея, Дагестан, Северная Осетия – Алания, Чувашская, Алтай, Тыва, Хакассия, Бурятия, Саха (Якутия); Краснодарский, Приморский, Хабаровский края; Чукотский автономный округ; г. Санкт-Петербург)	24 (Ивановская, Тамбовская, Калининградская, Мурманская, Псковская, Ульяновская, Челябинская, Кемеровская, Омская, Томская, Амурская, Магаданская, Сахалинская области; республики Крым, Чувашская, Тыва; Краснодарский, Ставропольский, Пермский, Красноярский, Камчатский, Хабаровский края; Чукотский автономный округ; г. Санкт-Петербург)	-2
30,1-35,0	30 (Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Калужская, Костромская, Московская, Калининградская, Мурманская, Астраханская, Волгоградская, Оренбургская, Ульяновская, Курганская, Свердловская, Тюменская, Челябинская, Иркутская, Новосибирская, Омская, Сахалинская, Еврейская автономная области; республики Кабардино-Балкарская, Мордовия, Татарстан, Удмуртская; Ставропольский, Пермский, Красноярский, Забайкальский края)	34 (Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Калужская, Костромская, Липецкая, Московская, Орловская, Тульская, Вологодская, Ленинградская, Новгородская, Астраханская, Волгоградская, Кировская, Нижегородская, Оренбургская, Свердловская, Тюменская, Иркутская, Еврейская автономная области; республики Коми, Адыгея, Кабардино-Балкарская, Карачаево-Черкесская, Северная Осетия – Алания, Татарстан, Удмуртская, Алтай, Хакассия, Саха (Якутия); Алтайский, Забайкальский края)	+4
35,1-40,0	16 (Курская, Тверская, Архангельская, Вологодская, Новгородская, Ростовская, Кировская, Нижегородская, Пензенская, Саратовская области; республики Коми, Ингушетия, Башкортостан, Марий Эл; Алтайский, Камчатский края)	12 (Курская, Смоленская, Тверская, Ярославская, Ростовская, Пензенская, Саратовская, Курганская, Новосибирская области; республики Карелия, Башкортостан, Марий Эл)	-4
Свыше 40,0	4 (Ярославская область, республики Карелия, Карачаево-Черкесская, Чеченская)	4 (Архангельская область, республики Дагестан, Ингушетия, Мордовия)	-

* количество субъектов Федерации в 2014 году – 80 ед., в 2019 году - 82 ед. (с дополнением Республикой Крым и г. Севастополем); без учета автономных округов

Составлено по: [110]

По результатам группировки регионов на начало (2014г.) и конец (2019г.) анализируемого периода нами выявлен рост их количества в интервалах ежегодного среднедушевого потребления сахара и кондитерских изделий от 20,1 до 25,0 кг (на 5 ед.) и от 30,1 до 35,0 кг (на 4 ед.). К концу

периода исследования не осталось ни одного региона в интервале показателя до 20,0 кг на человека в год, а в группе лидеров по объему ежегодного среднедушевого потребления сахара и кондитерских изделий (более 40,0 кг) осталось тоже количество регионов, что и в начале периода исследования, но их состав изменился.

Более наглядными результатами, подтверждающими ранее сделанный вывод о преобладающем влиянии ценового фактора на неравномерность динамики потребления сахара и кондитерских изделий в регионах, являются результаты группировки регионов по стоимости потребления этой продукции в расчете на одного человека в месяц. Обобщенные результаты группировки регионов представлены в таблице 21, а поименный их перечень – в приложении 8.

Таблица 21

Обобщенные результаты группировки регионов* по изменению стоимости потребления сахара и кондитерских изделий в 2019 году по сравнению с 2014 годом

Интервалы стоимости потребления сахара и кондитерских изделий, в среднем на потребителя в месяц, рублей	Количество регионов		
	2014г.	2019г.	Отклонение 2019г. к 2014г., +,-
До 200,0	5	-	-5
200,1-250,0	10	3	-7
250,1-300,0	24	3	-21
300,1-350,0	26	13	-13
350,1-400,0	11	22	+11
400,1-450,0	2	22	+20
450,1-500,0	-	11	+11
500,1-550,0	-	3	+3
Свыше 550,0	2	5	+3

* количество субъектов Федерации в 2014 году – 80 ед., в 2019 году - 82 ед. (с дополнением Республикой Крым и г. Севастополем); без учета автономных округов

Составлено по: [110]

Из таблицы следует, что за 2014-2019 гг. произошел очевидный сдвиг регионального распределения в сторону роста интервальных значений показателя стоимости ежемесячного среднедушевого потребления сахара и кондитерских изделий.

Совокупное сокращение количества регионов, располагавшихся в начале периода исследования в интервалах показателя до 350,0 руб. в месяц на человека, составило 46 ед., с соответствующим их перемещением в интервалы с более высокими значениями стоимости ежемесячного среднедушевого потребления сахара и кондитерских изделий.

Максимальный рост количества регионов имеет место в интервалах показателя от 400,1 до 450,0 руб. на человека в месяц (на 20 ед.), а также в интервалах от 350,1 до 400,0 руб. и от 450,1 до 500,0 руб. (на 11 ед. в каждом).

Совокупный рост количества регионов с максимальной стоимостью ежемесячного потребления сахара и кондитерских изделий, приходящейся на одного человека (от 500,1 руб. и выше), к концу периода исследования составил 6 ед.

На наш взгляд, результаты проведенных нами группировок регионов наглядно показывают усугубление региональной дифференциации развития рынка по критерию потребления сахара и кондитерских изделий и подтверждают проявление риск-фактора пространственной неравномерности потребления.

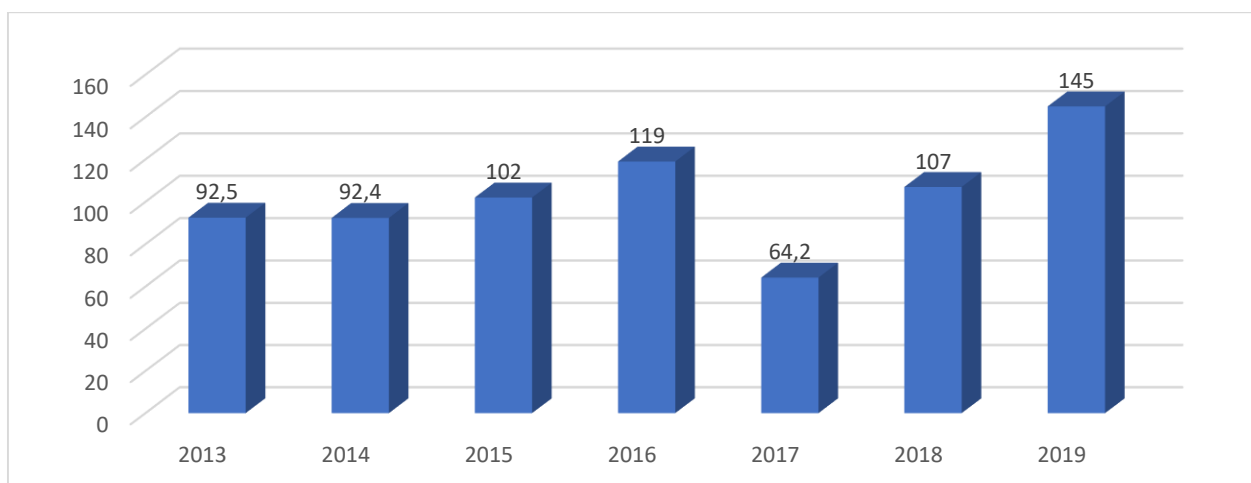
С географией сбыта кондитерских изделий тесно связана следующая выделяемая нами сфера формирования риск-факторов кондитерского производства – каналы распределения кондитерской продукции.

Практика показывает, что каналы распределения кондитерской продукции по составу включаемых в них звеньев являются несложными и существуют в двух вариациях: производитель – организация розничной торговли (как правило, для кондитерских изделий недлительного хранения; торговых предприятий, территориально приближенных к местам производства кондитерской продукции); производитель – организация оптовой торговли – организация розничной торговли (для продукции, подлежащей длительному хранению). «Простота» каналов распределения в кондитерском производстве обусловлена спецификой товара, предназначенного в подавляющем большинстве для конечного потребления,

за исключением отдельных видов производственного сырья, выступающего полуфабрикатом для последующего изготовления готовых кондитерских изделий, например, шоколадных масс, хлопьев, вермишели и пр.

Выделяя каналы распределения кондитерской продукции в качестве среды формирования риск-факторов кондитерского производства, мы абстрагируемся от его сырьевой компоненты и подразумеваем готовую продукцию, находящуюся на хранении в оптовой торговле для товароснабжения точек ее розничных продаж.

Объективность данного риск-фактора подтверждается динамикой объема запасов кондитерской продукции, находящихся в оптовой торговле, имеющей выраженную тенденцию к росту за 2013-2019 гг., с 92,5 тыс. тонн до 145,0 тыс. тонн, или на 156,76% (рис. 10).



Рассчитано по данным Росстата [110]

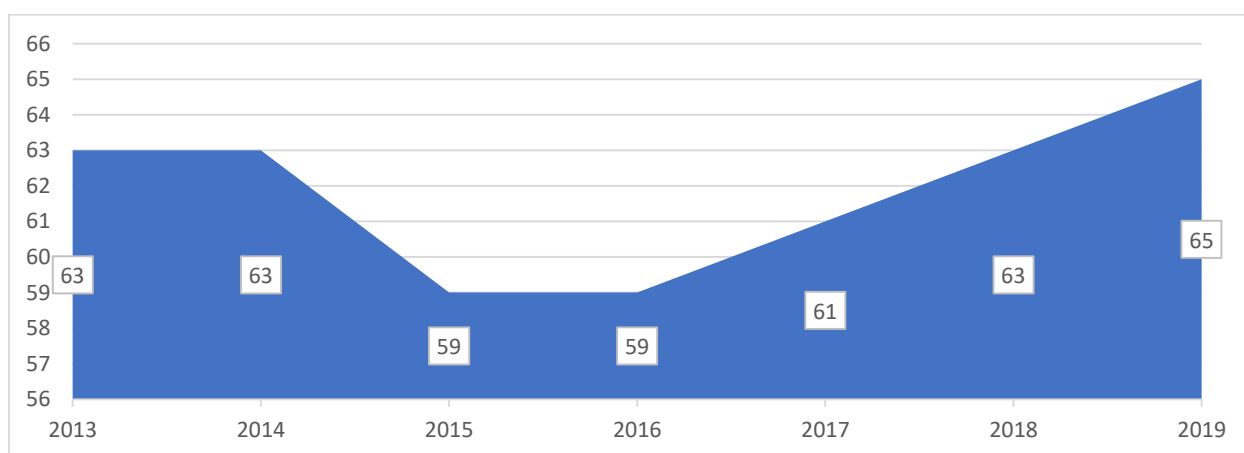
Рис. 10. Динамика запасов кондитерской продукции в организациях оптовой торговли в целом по России за 2013-2019 гг., на конец года, тыс. тонн

Заметное сокращение объема складских запасов кондитерской продукции в оптовой торговле, произошедшее в 2017 году (на 54,8 тыс. тонн, или на 46,05% к 2016 году), на наш взгляд, обусловлено сокращением поставок продукции по импорту (параграф 2.1 работы) и, как следствие, ускоренной реализацией кондитерских изделий, находящихся на хранении в организациях оптовой торговли.

В целом же тренд роста складских запасов кондитерской продукции, наблюдаемый в анализируемом периоде, является признаком появления товарных излишков для текущих розничных продаж и, в случае дальнейшего развития данной тенденции, может привести к кризису перепроизводства.

Его предотвращение требует «ревизии» производственных мощностей на предмет эффективности их использования и необходимости для кондитерского производства, что мы определяем самостоятельной сферой формирования риск-факторов.

Наше исследование показало явный избыток производственных мощностей по выпуску кондитерских изделий, наблюдаемый на протяжении всего периода исследования и подтверждаемый низким уровнем их использования, рост которого за 2013-2019 гг. составил лишь 2,0 процентных пункта, с 63,0% до 65,0% (рис. 11).



Рассчитано по данным Росстата [110]

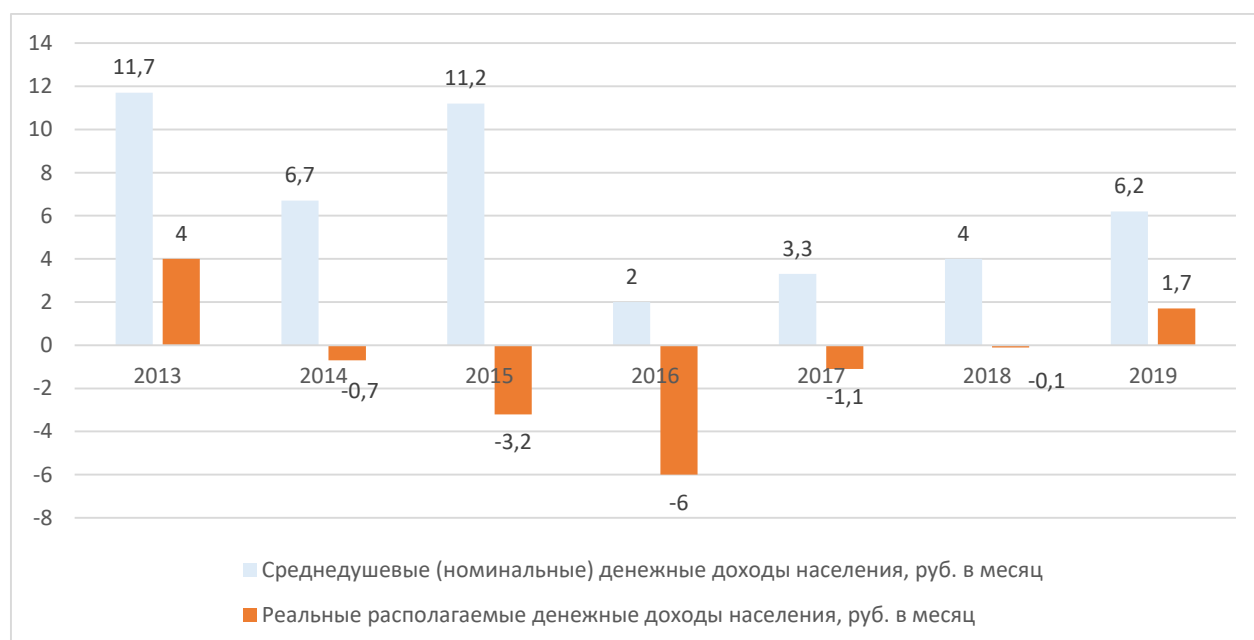
Рис. 11. Динамика уровня использования среднегодовой производственной мощности по выпуску кондитерских изделий в целом по России за 2013-2019 гг., в %

Из приведенного рисунка следует, что в 2015-2016 гг. уровень использования среднегодовой производственной мощности по выпуску кондитерских изделий снижался до 59,0%. Это свидетельствует о том, что 41% производственных мощностей не использовались, а за анализируемый период в целом недоиспользование мощностей кондитерского производства составляет от 35,0% и более.

Завершающей предметной сферой формирования риск-факторов кондитерского производства мы определили сегментированный платежеспособный спрос на кондитерские изделия. В нашем понимании, эта сфера является главенствующей, если исходить из того, что производство кондитерских изделий должно быть востребовано потребительским рынком, а поэтому на анализе сегментации платежеспособного спроса мы остановимся более подробно.

В этом направлении исследования в первую очередь необходимо отметить полярность направленности и существенное расхождение величин темпов изменения среднедушевых номинальных и реальных располагаемых денежных доходов населения – источника формирования платежеспособного спроса на кондитерские изделия.

Если в номинальном выражении среднедушевые денежные доходы населения за 2013-2019 гг. характеризовались темпами, хотя и неустойчивого, но все же роста, то в реальном выражении в 2013-2016 гг. – устойчивого снижения и последующего постепенного, но незначительного роста (рис. 12).

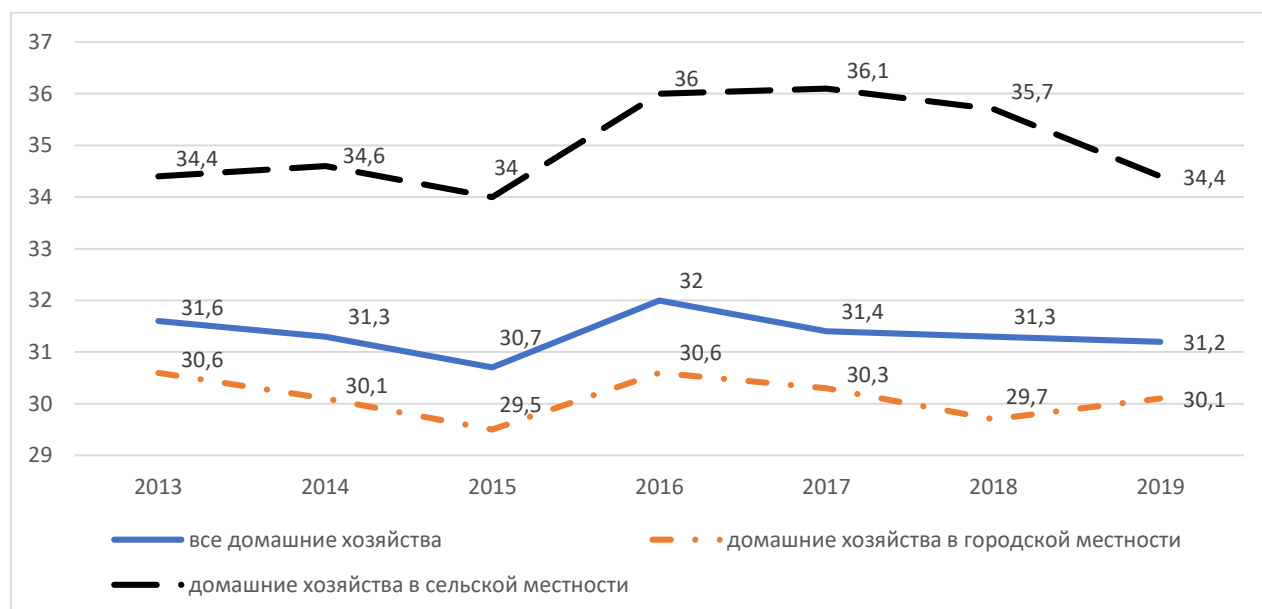


Рассчитано по данным Росстата [110]

Рис. 12. Динамика темпов изменения среднедушевых номинальных и реальных денежных доходов населения России за 2013-2019 гг., % к предыдущему году

Обращает на себя внимание то, что заметное сокращение темпов роста реальных располагаемых денежных доходов населения, произошедшее в 2015-2016 гг., не оказало существенного влияния на ежегодное среднедушевое потребление сахара и кондитерских изделий: в этот же период проявилась тенденция к росту потребления с 30,7 кг на человека в 2015 году до 32,0 кг на человека в 2016 году в целом по всем домохозяйствам.

В домохозяйствах, проживающих в сельской местности, потребление сахара и кондитерских изделий традиционно выше, чем в городских домохозяйствах, и в конце периода исследования составило 34,4 кг на человека в год против 30,1 кг в городских домохозяйствах, при среднем значении по домохозяйствам в целом 31,2 кг на человека в год (рис. 13).



Построено по [110]

Рис. 13. Динамика потребления сахара и кондитерских изделий в домашних хозяйствах России за 2013-2019 гг., по месту проживания домохозяйств, в среднем на потребителя в год, кг

По товарному признаку сегментации платежеспособного спроса на кондитерские изделия, характеризующемуся показателем ее ежегодного среднедушевого потребления, в обеих категориях домохозяйств доминируют мучные кондитерские изделия, но тренды потребления разнонаправленны: в

городских домохозяйствах объем потребления за период исследования остался стабильным; в сельских - возрос на 0,6 кг на человека в год.

Аналогичная тенденция роста характерна потреблению шоколада и шоколадных конфет сельскими домохозяйствами (на 0,2 кг на одного члена домашнего хозяйства в год), тогда как в городских домохозяйствах среднедушевое ежегодное потребление этой категории кондитерских изделий сократилось на 0,3 кг.

В целом же по всем категориям кондитерских изделий их среднедушевое ежегодное потребление в сельских домохозяйствах более значительно по объему, нежели в городских домашних хозяйствах (табл. 22).

Таблица 22

Динамика потребления кондитерских изделий в домашних хозяйствах России за 2014-2019 гг. в разрезе видов изделий и места проживания домохозяйств

(в среднем на потребителя в год, кг)

Группы кондитерских изделий	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2014г., +,-
Все домашние хозяйства							
Мучные кондитерские изделия	15,6	15,2	15,4	15,4	15,3	15,7	0,1
Конфеты шоколадные, шоколад	5,5	5,3	5,3	5,3	5,3	5,4	-0,1
Сахаристые кондитерские изделия	4,0	3,9	4,1	4,2	4,2	4,3	0,3
Домашние хозяйства, проживающие в городской местности							
Мучные кондитерские изделия	15,8	15,3	15,4	15,4	15,3	15,8	-
Конфеты шоколадные, шоколад	5,5	5,2	5,1	5,2	5,1	5,2	-0,3
Сахаристые кондитерские изделия	4,0	3,8	4,1	4,2	4,1	4,2	0,2
Домашние хозяйства, проживающие в сельской местности							
Мучные кондитерские изделия	15,0	14,8	15,4	15,5	15,4	15,6	0,6
Конфеты шоколадные, шоколад	5,6	5,5	5,6	5,7	5,9	5,8	0,2
Сахаристые кондитерские изделия	4,2	4,1	4,4	4,5	4,6	4,8	0,6

Составлено по: [110]

В стоимостном выражении ежемесячное среднедушевое потребление сахара и кондитерских изделий в городских и сельских домохозяйствах по

направленности изменения совпадает – рост, с несущественным различием величины базисного темпа роста за 2014-2019 гг.: 133,91% в домашних хозяйствах, проживающих в городской местности; 133,85% в домашних хозяйствах, проживающих в сельской местности.

Также совпадающей в городских и сельских домохозяйствах по вектору и по величине является тенденция сокращения удельного веса стоимости сахара и кондитерских изделий в общей стоимости потребления пищевых продуктов на 0,3 процентного пункта (табл. 23).

Таблица 23

Динамика стоимости сахара и кондитерских изделий, потребленных в домашних хозяйствах России за 2014-2019 гг. в зависимости от места

проживания домохозяйств

Категории домохозяйств	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2014г.
Стоимость потребленного сахара и кондитерских изделий, в среднем на потребителя, рублей в месяц							
Все домашние хозяйства	298,6	357,7	394,4	385,8	380,3	399,8	133,89%
Домашние хозяйства, проживающие в городской местности	297,0	354,4	388,2	384,7	374,0	397,7	133,91%
Домашние хозяйства, проживающие в сельской местности	303,1	367,0	410,8	392,7	398,7	405,7	133,85%
В % к стоимости потребления пищевых продуктов							
Все домашние хозяйства	6,3	6,6	6,7	6,5	6,3	6,1	-0,2 п.п.
Домашние хозяйства, проживающие в городской местности	6,1	6,3	6,4	6,3	6,0	5,9	-0,2 п.п.
Домашние хозяйства, проживающие в сельской местности	7,3	7,6	7,8	7,4	7,3	7,0	-0,3 п.п.

Составлено по: [110]

На наш взгляд, данное обстоятельство можно оценивать как доказательство сокращения расходов домохозяйств на покупку кондитерских изделий, не относящихся к продуктам питания жизненной необходимости, произошедшего из-за сокращения реальных располагаемых денежных доходов населения, выявленного нами выше.

Информативные данные для анализа тенденций изменения сегментированного платежеспособного спроса на кондитерские изделия

являются стоимостные и структурные дают показатели потребления сахара и кондитерских изделий в разрезе количественного состава домохозяйств.

За 2014-2019 гг. в стоимостном выражении максимальный прирост потребления сахара и кондитерских изделий произошел в домашних хозяйствах, состоящих из двух человек (36,20%), тогда как в домохозяйствах, состоящих из одного человека – только 19,17%. Эта категория домохозяйств выступает устойчивым лидером по стоимости потребления сахара и кондитерских изделий на протяжении всего периода исследования.

В то же время максимальное сокращение структурного показателя – удельного веса потребленных сахара и кондитерских изделий в стоимости потребления пищевых продуктов, на 0,9 процентного пункта, до 5,7% имело место в домохозяйствах, состоящих из одного человека, тогда как в многочисленных домашних хозяйствах, насчитывающих в своем составе четыре человека и более, в 2019 году показатель остался на уровне 2014 года – 6,2% (табл. 24).

Таблица 24

Динамика стоимости сахара и кондитерских изделий, потребленных в домашних хозяйствах России за 2014-2019 гг. в зависимости от состава

домохозяйства

Категории домохозяйств	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2014г.
Стоимость потребленного сахара и кондитерских изделий, в среднем на потребителя, рублей в месяц							
Домашние хозяйства, состоящие: из 1 человека	474,1	548,7	593,8	598,8	572,9	565,0	119,17%
2-х человек	347,5	418,2	451,0	451,5	438,9	473,3	136,20%
3-х человек	289,2	349,1	369,4	357,0	359,6	383,3	132,54%
4-х и более человек	250,5	298,5	323,7	308,6	307,5	324,6	129,58%
В % к стоимости потребления пищевых продуктов							
Домашние хозяйства, состоящие: из 1 человека	6,6	6,6	6,8	6,6	6,2	5,7	-0,9 п.п.
2-х человек	6,3	6,5	6,6	6,6	6,3	6,2	-0,1 п.п.
3-х человек	6,2	6,5	6,6	6,2	6,2	6,1	-0,1 п.п.
4-х и более человек	6,2	6,3	6,9	6,6	6,4	6,2	-

Составлено по: [110]

Принято считать, что основными потребителями кондитерских изделий являются дети, а поэтому потребление сахара и кондитерских изделий в домохозяйствах, имеющих детей, является более высоким, возрастающим одновременно с ростом количества детей. Однако статистические данные не подтверждают это обстоятельство, более того, опровергают его.

Нами выявлено, что по абсолютной величине стоимости ежемесячного потребляемых сахара и кондитерских изделий лидируют домашние хозяйства, не имеющие в своем составе детей в возрасте до 16 лет: в 2014 году – 339,1 руб. на человека; в 2019 году – 459,7 руб., с ростом за период на 135,56%, максимальным среди всех домохозяйств, сегментированных по признаку наличия детей в их составе.

С возрастанием количества детей в составе домашних хозяйств стоимость потребления сахара и кондитерских изделий сокращается, к примеру, в 2019 году – с 363,9 руб. в месяц на человека (домохозяйства с одним ребенком) до 302,8 руб. в месяц на человека (домохозяйства с тремя и более детьми). В то же время домохозяйства с максимальным числом детей, от трех и более, лидируют по показателю доли расходов на потребление сахара и кондитерских изделий в общей стоимости потребления пищевых продуктов: 7,0% в 2014 году, 6,8% в 2019 году (табл. 25).

Таблица 25

Динамика стоимости сахара и кондитерских изделий, потребленных в домашних хозяйствах России за 2014-2019 гг.

в зависимости от наличия детей

Категории домохозяйств	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2014г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Стоимость потребленного сахара и кондитерских изделий, в среднем на потребителя, рублей в месяц							
Домашние хозяйства, имеющие детей в возрасте до 16 лет	258,5	313,5	336,3	326,22	321,5	338,4	130,91%
из них:							
имеющие 1 ребенка	274,5	333,5	351,6	342,3	336,4	363,9	132,57%
2-х детей	241,6	297,1	322,9	314,7	308,2	314,1	130,01%
3-х и более детей	226,8	2633,8	304,2	290,8	297,6	302,8	133,51%

Окончание табл. 25

1	2	3	4	5	6	7	8
Домашние хозяйства, не имеющие детей в возрасте до 16 лет	339,1	404,7	448,9	445,4	436,5	459,7	135,56%
В % к стоимости потребления пищевых продуктов							
Домашние хозяйства, имеющие детей в возрасте до 16 лет	6,4	6,7	6,9	6,6	6,4	6,2	-0,2 п.п.
из них:							
имеющие 1 ребенка	6,3	6,6	6,7	6,5	6,2	6,1	-0,2 п.п.
2-х детей	6,5	6,6	7,0	6,8	6,6	6,3	-0,2 п.п.
3-х и более детей	7,0	7,3	7,6	7,2	7,1	6,8	-0,2 п.п.
Домашние хозяйства, не имеющие детей в возрасте до 16 лет	6,3	6,5	6,6	6,4	6,2	6,0	-0,3 п.п.

Составлено по: [110]

Тренд изменения структурного показателя – удельного веса стоимости потребления сахара и кондитерских изделий в стоимости потребления пищевых продуктов в домохозяйствах, сегментируемых по количеству детей, совпадает и показывает сокращение показателя на 0,2 процентного пункта, а в домохозяйствах, не имеющих детей – 0,3 процентного пункта.

На основании изложенного мы приходим к выводу о том, что оценка риск-факторов кондитерского производства в сфере сегментированного платежеспособного спроса на кондитерские изделия является информативной при анализе потребления продукции по комплексу признаков сегментации потребителей.

Мы считаем, что проанализированные в данном параграфе работы риск-факторы кондитерского производства в силу их объективности можно считать «типовыми» для каждого промышленного предприятия, специализирующегося на производстве кондитерских изделий.

В отличие от риск-факторов результаты управления рисками на предприятиях не подлежат унификации и являются строго индивидуальными для каждого конкретного предприятия. Исходя из этого, в следующем параграфе работы мы остановимся на исследовании результатов управления рисками Группы компаний «Славянка», входящей в состав лидирующих отечественных производителей кондитерских изделий.

2.3. Исследование результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка»

В теоретическом разделе нашей работы (параграф 1.1) обосновывалось положение о специфике формирования рисков промышленного предприятия корпоративного типа, заключающейся, с одной стороны, в получении дополнительных конкурентных преимуществ за счет интеграции инкорпорированных предприятий и роста масштаба бизнеса, но, с другой стороны – в увеличении количества риск-факторов за счет их разнообразия, характерного участникам корпоративной структуры.

Данное положение мы считаем справедливым для инкорпорированных предприятий любой отрасли промышленности, требующим учета при исследовании результатов управления рисками, объектом которого в нашей работе определены инкорпорированные предприятия «производственного дивизиона» Группы компаний «Славянка».

Группа компаний «Славянка» - один из старейших отечественных производителей кондитерской продукции, работающий на рынке более 85 лет, входящий в Топ-50 мирового рейтинга кондитерских компаний. Совокупный объем произведенной продукции за период с 2007 по настоящее время составляет около двух млн. тонн кондитерских изделий, реализуемой на потребительских рынках 21 страны мира.

В Группу компаний «Славянка» входят:

- Фабрика «Славянка», г. Старый Оскол Белгородской области (1571г.);
- ООО «Кондитерская фабрика им. Н.К. Крупской», г. Санкт-Петербург (1938г.);
- ООО «Кондитерская фабрика «Волжанка», Ульяновская область (1964г.);
- Фабрика «Конфи», г. Екатеринбург (1944г.);
- ООО «Какао-продукт», г. Старый Оскол Белгородской области (2004г.);

- ООО «Полиграфия-Славянка», г. Старый Оскол Белгородской области (2008г.);
- Гостиница «Славянка», г. Старый Оскол Белгородской области;
- База отдыха «Славянка», Старооскольский район Белгородской области;
- База отдыха «Сосновый бор», Старооскольский район Белгородской области;
- ООО «Старооскольский механический завод», г. Старый Оскол Белгородской области (1912г.);
- Дом детского творчества «Славянский», г. Старый Оскол Белгородской области.

По субъектному составу предприятий, инкорпорированных в Группу компаний «Славянка», в контексте управления корпоративными производственными рисками предприятия подразделяются на две категории: оказывающие непосредственное управленческое воздействие на риски и создающие инфраструктурные условия предотвращения их появления или минимизации негативных последствий.

Для исследования управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка» мы выбрали предприятия первой категории, объединенные в рамках «производственного дивизиона» корпорации, по которым сформировали сводную бухгалтерскую отчетность за 2013-2019 гг. – сводный баланс (прил. 9) и сводный отчет о прибылях и убытках кондитерского производства (прил. 10), показатели которой выступили информационной основой оценки и анализа результатов управления рисками.

Из-за множественности сфер формирования и существующего различия подходов к исследованию результатов управления рисками мы сочли необходимым конкретизировать направления исследования, учитывающие производственную специфику.

Таковыми направлениями в нашей работе определены:

- имущественный комплекс инкорпорированных предприятий, характеризующий результаты управления материальным базисом производства;
- сырьевое обеспечение производства, отражающее результаты управления деятельностью в сфере закупок производственного сырья;
- сбыт готовой продукции, характеризующий результаты управления взаимодействием инкорпорированных предприятий с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта и его географию;
- дислокация фирменной торговой сети, отражающая результаты управления территориальным размещением «точек» продаж брендовой продукции;
- финансовое состояние инкорпорированных предприятий, характеризующее результаты управления их обязательствами, задолженностью и рентабельностью деятельности.

Частной задачей исследования указанных направлений мы определяем выделение проблемных моментов их развития, свидетельствующих о проявлении рисков, требующих активизации управленческого воздействия.

Соответственно изложенной логике, первым направлением исследования результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка» определен имущественный комплекс инкорпорированных предприятий.

Для его анализа мы использовали данные сводного баланса кондитерского производства (прил. 9), на основе которых рассчитали показатели его агрегированной структуры.

Расчеты показали, что за 2013-2019 гг. материальное обеспечение кондитерского производства Группы компаний «Славянка» характеризовалось ростом удельного веса оборотных активов на 6,11 процентных пунктов, с адекватным снижением доли внеоборотных активов в валюте сводного баланса (табл. 26).

Таблица 26

Динамика структуры сводного баланса кондитерского производства Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг.

(% к валюте баланса)

Разделы баланса	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г., +/-
Активы – всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1000	-
в т.ч. внеоборотные	58,47	51,42	61,34	63,77	63,34	59,12	52,36	-6,11
оборотные	41,53	48,58	38,66	36,23	36,66	40,88	47,64	6,11
Пассивы – всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1000	-
в т.ч. капитал и резервы	47,0	39,76	67,18	56,47	45,65	54,46	57,99	10,96
долгосрочные обязательства	2,44	1,85	2,50	2,53	2,59	2,51	2,15	-0,29
краткосрочные обязательства	50,53	58,39	30,32	41,00	51,76	43,03	39,86	-10,67

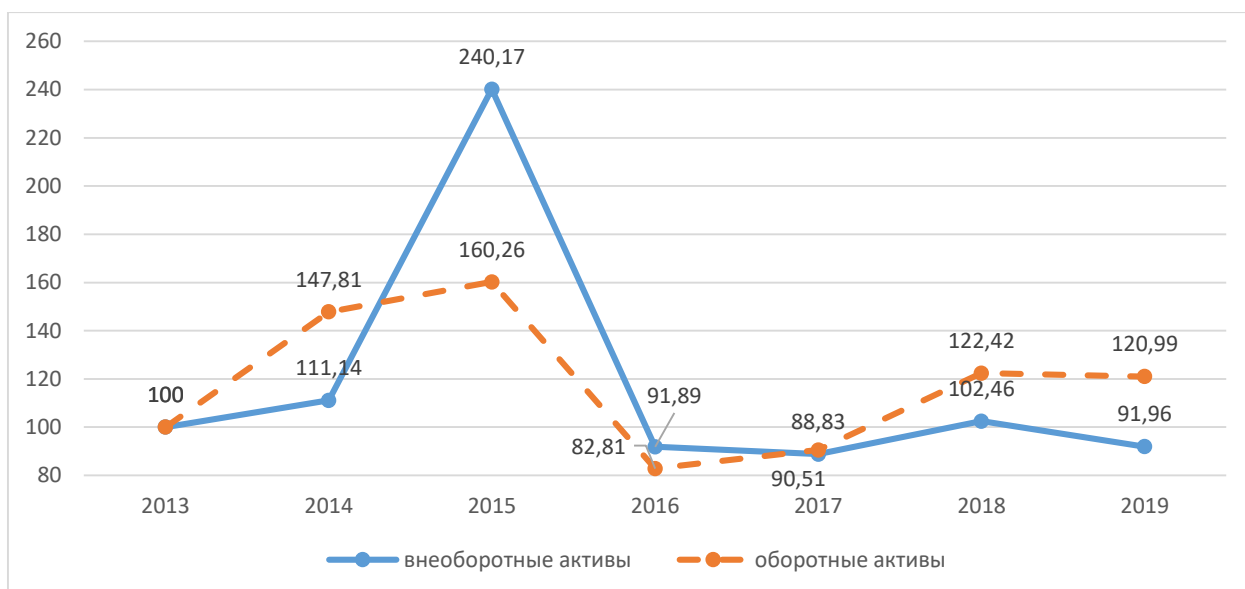
[рассчитано по материалам выборочного обследования]

На фоне роста удельного веса капитала и резервов (на 10,96 процентных пунктов) проявилась тенденция сокращения структурных показателей долгосрочных и краткосрочных обязательств.

Данные факты, на наш взгляд, следует оценить как доказательство роста результативности управления имущественным комплексом, в частности, роста ликвидности активов за счет увеличения доли оборотных активов и сокращения обязательств.

Вместе с тем, при более глубоком анализе тенденций изменения стоимости внеоборотных и оборотных активов производства Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., проведенного посредством расчета цепных темпов (индексов) внутри периода исследования, нами выявлена неустойчивость трендов, иллюстрируемая рисунком 14.

«Пиковых», максимальных значений цепные темпы роста стоимости внеоборотных и оборотных активов достигали в 2015 году – 240,17% и 160,26% к 2014 году, соответственно, а «пиковое» снижение показателя по внеоборотным активам наблюдалось в 2017 году (88,83% к 2016 году), по оборотным – в 2016 году (82,81% к 2015 году).



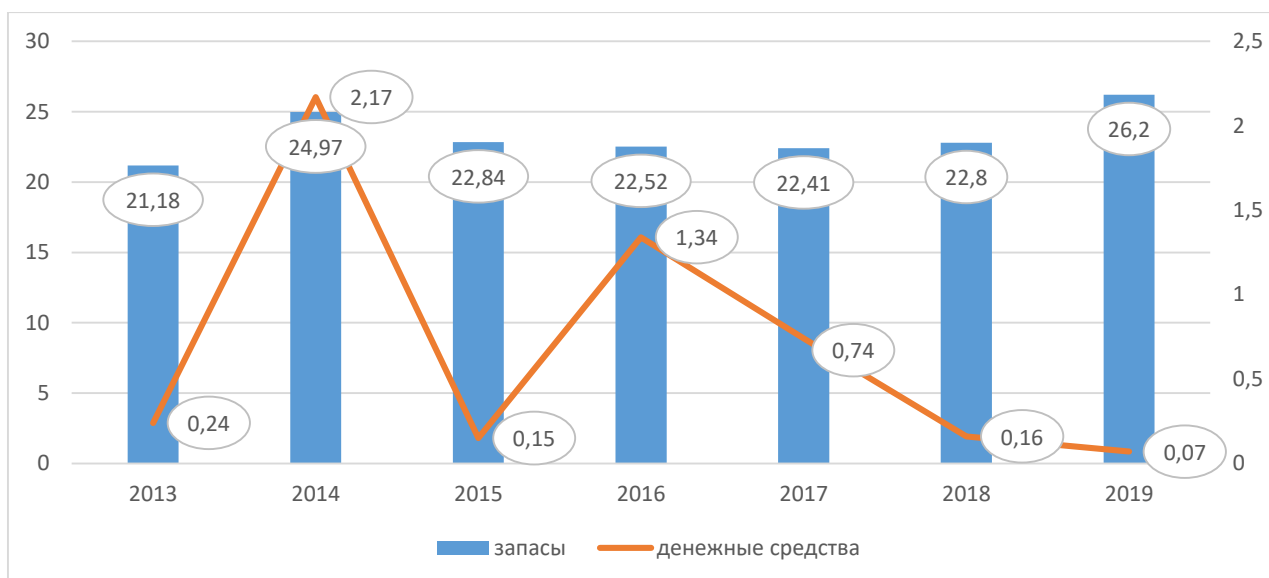
[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Рис. 14. Динамика индексов стоимости внеоборотных и оборотных активов кондитерского производства Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., % к предыдущему году

В конце периода исследования индексы стоимости внеоборотных и оборотных активов составили, соответственно, 91,96% и 120,99% к 2018 году, что оказало влияние на динамику структурных показателей сводного баланса кондитерского производства.

Выше, как позитивный результат управления имущественным комплексом инкорпорированных предприятий, нами констатировался рост ликвидности активов. Однако в процессе анализа динамики структурных показателей оборотных активов кондитерского производства Группы компаний «Славянка» нами выявлена обратная по направленности тенденция — снижения ликвидности, свидетельствующая о появлении риска замедления реализации активов.

Доказательством этому является рисунок 15, показывающий рост удельного веса запасов в стоимости оборотных средств за 2013-2019 гг. на 5,02 процентных пункта, с 21,18% до 26,20% и, на наш взгляд, критически низкую долю денежных средств, варьировавшую на протяжении периода исследования от 2,17% в 2014 году до 0,07% в 2019 году.



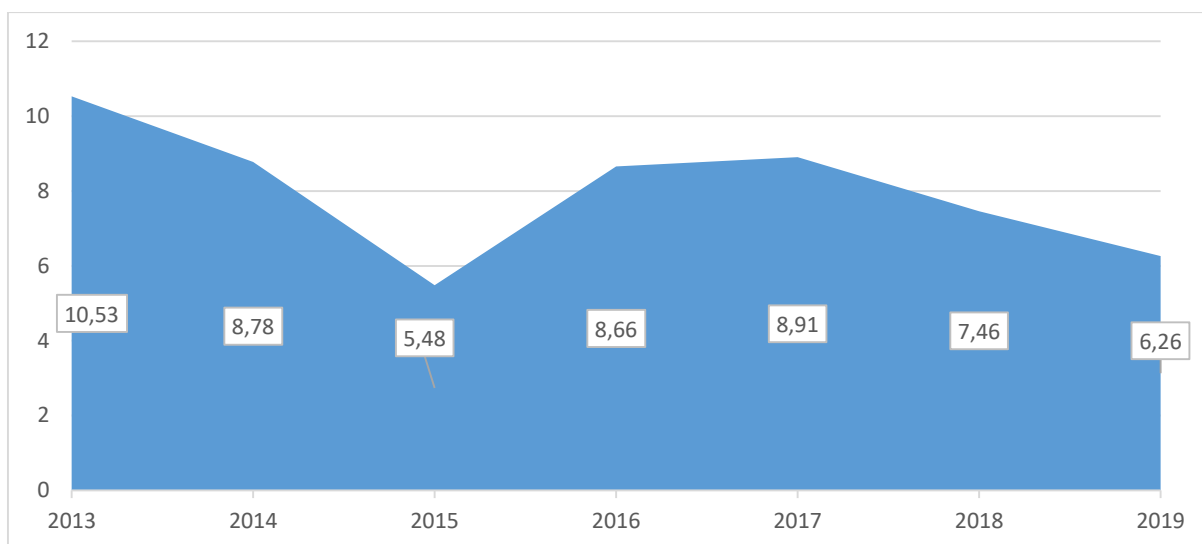
[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Рис. 15. Динамика доли запасов и денежных средств в стоимости оборотных активов по кондитерскому производству Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., %

Рост структурного показателя запасов в оборотных активах, по нашему мнению, требует более активного управления их использованием в производстве, поскольку оборачиваемость запасов за период исследования существенно замедлилась. Сокращение рассчитанного нами показателя оборачиваемости запасов составило более 4 раз: 10,53 раза в 2013 году; 6,26 раза в 2019 году. По абсолютной величине показатель приблизился к его минимальному значению – 5,48 раза (2015г.) (рис. 16).

Вторым направлением исследования результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка» нами определено сырьевое обеспечение производства, для анализа динамики которого мы сгруппировали поставщиков по основным видам производственного сырья: сахар, жиры, мука, какао-продукты, какао-бобы, какао-кейк, патока, упаковка (гофрированная и гибкая).

Результаты анализа динамики производственного сырья, поставляемого кондитерскому производству Группы компаний «Славянка», в натуральном выражении показали сокращение объемов поставок только гибкой упаковки – на 90% к 2013 году.



[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Рис. 16. Динамика коэффициента оборачиваемости запасов в кондитерском производстве Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., в размах

По всем остальным видам сырья наблюдается рост объемов поставок, от 106,90% (мука) до 650,0% (какао-бобы, какао-кейк) (табл. 27).

Таблица 27

Динамика объема поставок сырья для кондитерского производства Группы компаний «Славянка» по видам сырья за 2013-2019 гг.

Вид сырья	Поставщики	Объем поставок производственного сырья, тыс. тонн							2019г. к 2013г., %
		2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сахар	ООО «Русагро-Сахар»	8,4	9,4	15,8	13,6	19,0	8,4	18,8	223,81
	ООО «Продимпекс»	-	-	0,5	13,9	6,7	2,3	3,3	-
Жиры	ООО «Эфко-Каскад КРЦ»	3,2	3,9	7,1	8,9	5,0	4,0	5,0	156,25
	ТД «Нижегородский масло-жировой комбинат»	0,1	0,8	1,9	1,0	0,4	0,1	0,0	-
	ООО «ААК»	-	-	0,6	1,9	4,3	2,4	2,3	-
	ООО «Каргилл»	-	-	-	0,3	0,3	0,2	0,2	-
Мука	ТД «Оскольская мука»	2,9	3,2	1,6	4,6	3,9	3,2	3,1	106,90
Какао-продукты	ООО «Инфорум Какао»	1,9	1,3	0,1	1,0	0,3	1,0	-	-
	ООО «Инфорум Пром»	-	-	-	-	-	0,0	1,2	-
Какао-бобы	Компания «Toupton»	-	-	-	-	-	-	1,0	-
Какао-бобы, какао-кейк	«СЮКР Э Данре»	0,2	-	1,7	1,5	3,1	4,2	1,3	650,00
Патока	ООО «Каргилл»	-	0,0	0,3	0,1	0,1	0,5	1,6	-

Окончание табл. 27

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Молочные продукты	ТД «Пугачевский»	-	-	-	-	-	2,2	2,2	-
Пищевые добавки	ООО «ТК Акваром»	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	100,0
Гофро-упаковка	ООО «Полиграфия»	23,3	25,3	23,2	24,5	23,7	22,3	26,1	112,02
Гибкая упаковка	ООО «Полиграфия»	1,0	27,2	2,5	0,1	0,1	0,1	0,1	10,00

[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Однако обращает на себя внимание тот факт, что из 16 основных поставщиков производственного сырья стабильными для Группы компаний «Славянка» являются лишь 7 поставщиков, что свидетельствует об их частной сменяемости и риске надежности снабжения производственным сырьем.

Тренд изменения объема поставок сырья для кондитерского производства в стоимостном выражении характеризуется аналогичной проблемой частой сменяемости поставщиков. Отличием в данном случае является более широкий разброс темпового показателя (за 2013-2019 гг.), от 0,26% по гибкой упаковке до 11,67 раз по какао-бобам и какао-кейку (табл. 28).

Таблица 28

Динамика стоимости сырья, поставленного Группе компаний «Славянка» для кондитерского производства, по видам сырья за 2013-2019 гг.

Вид сырья	Поставщики	Стоимость поставленного производственного сырья, тыс. руб. (с учетом НДС)							2019г. к 2013г., %
		2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сахар	ООО «Русагро-Сахар»	197270,0	253493,4	646525,4	553042,7	562113,6	241536,8	482948,0	244,8
	ООО «Продимпекс»	-	-	21431,3	567547,6	235735,0	79814,6	121663,4	-
Жиры	ООО «Эфко-Каскад КРЦ»	167636,5	236053,5	645763,9	958176,7	515347,3	379448,9	453292,2	270,4
	ТД «Нижегородский масло-жировой комбинат»	7549,3	122973,9	417344,1	234956,3	54784,3	62623,4	0,0	-
	ООО «ААК»	-	-	132042,6	360650,0	793113,0	584029,0	653506,8	-
	ООО «Каргилл»	-	-	-	18204,1	20829,5	12217,9	11635,5	-
Мука	ТД «Оскольская мука»	40368,6	39581,5	23860,7	74506,9	54182,1	47260,0	57821,7	143,23
Какао-продукты	ООО «Инфорум Какао»	241069,9	203387,7	31830,9	224805,6	43086,8	207484,5	-	-
	ООО «Инфорум Пром»	-	-	-	-	-	0,0	2906446,0	-

Окончание табл. 28

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Какао-бобы	Компания «Touton»	-	-	-	-	-	-	180979,0	-
Какао-бобы, какао-кейк	«СЮКР Э Данре»	16760,0	-	387947,0	283377,0	426780,7	593310,5	195604,2	в 11,67р.
Патока	ООО «Каргилл»	-	0,0	6883,0	4107,7	1533,8	9032,5	32833,0	-
Молочные продукты	ТД «Пугачевский»	-	-	-	-	-	318254,0	338568,3	-
Пищевые добавки	ООО «ТК Акваром»	405771,0	546851,9	765489,4	324154,0	275158,1	297036,9	266265,0	65,62
Гофро-упаковка	ООО «Полиграфия»	264954,0	285638,9	349525,4	423335,0	409372,3	422774,0	434566,9	164,02
Гибкая упаковка	ООО «Полиграфия»	240673,4	488525,0	29322,7	4702,0	798,0	717,1	618,3	

[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Довольно существенное сокращение стоимости присуще пищевым добавкам, на 34,38% к 2013 году, с сохранением объема их поставки в 2019 году на уровне 2013 года (0,1 тыс. тонн, табл. 27).

Вместе с тем, этот же вид производственного сырья показывает максимальный рост цены за единицу продукции, составивший за период исследования 311,69%, тогда как цена сахара в аналогичном измерении возросла на 109,30%, жиров – на 173,06%, муки – на 133,99%, какао-бобов и какао-кейка – 179,55%, гофроупаковки – на 146,42%, а цена за единицу продукции по гибкой упаковке сократилась до 5,14% к 2013 году (табл. 29).

Таблица 29

Динамика цен на основные виды сырья для кондитерского производства

Группы компаний «Славянка» по видам сырья за 2013-2019 гг.

Вид сырья	Поставщики	Цена сырья за единицу, тыс. руб. (с учетом НДС)							2019г. к 2013г., %
		2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сахар	ООО «Русагро-Сахар»	23484,5	26967,4	40919,3	40664,9	29584,9	28754,4	25668,7	109,30
	ООО «Продимпекс»	-	-	42862,6	40830,8	35184,3	34702,0	36867,7	-
Жиры	ООО «Эфко-Каскад КРЦ»	52386,4	60526,5	90952,7	107660,3	103069,5	94862,2	90658,4	173,06
	ТД «Нижегородский масло-жировой комбинат»	75493,0	153717,4	219654,8	234956,3	136960,8	626234,0	-	-
	ООО «ААК»	-	-	220071,0	189815,8	184444,9	243345,4	284133,4	-
	ООО «Каргилл»	-	-	-	60680,3	69431,7	61089,5	77570,0	-
Мука	ТД «Оскольская мука»	13920,2	12369,2	14912,9	16197,2	13892,8	14768,8	18652,2	133,99

Окончание табл. 29

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Какао-продукты	ООО «Инфорум Какао»	126878,9	156452,1	318309,0	224805,6	143622,7	207484,5	-	-
	ООО «Инфорум Пром»	-	-	-	-	-	0,0	242205,0	-
Какао-бобы	Компания «Touton»	-	-	-	-	-	-	180979,0	
Какао-бобы, какао-кейк	«СЮКР Э Данре»	83800,0	-	228201,1	188918,0	137671,2	141264,4	150464,8	179,55
Патока	ООО «Каргилл»	-	0,0	22943,3	41077,0	25563,3	18065,0	20520,6	-
Молочные продукты	ТД «Пугачевский»	-	-	-	-	-	144660,9	153894,7	-
Пищевые добавки	ООО «ТК Акваром»	213563,7	237761,7	402889,2	540256,7	458596,8	594073,8	665662,5	311,69
Гофро-упаковка	ООО «Полиграфия»	11371,4	11290,1	15065,8	17279,0	17273,1	18958,5	16650,1	146,42
Гибкая упаковка	ООО «Полиграфия»	240673,4	17960,5	11729,1	15673,3	13300,0	11951,7	12366,0	5,14

[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Третье направление нашего исследования результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка» связано со сбытом готовой продукции, осуществляемым по трем основным каналам ее сбыта: дистрибьюторы, торговые сети, экспортные продажи.

Расчеты совокупного объема продаж кондитерской продукции позволили нам выделить топ-5 рыночных контрагентов, с которыми взаимодействуют инкорпорированные предприятия Группы компаний «Славянка», и распределить контрагентов по занимаемым позициям.

Распределение контрагентов показало полное совпадение их позиций по натуральному и стоимостному объему продаж только по экспортным продажам, тогда как лидирующие дистрибьюторы и торговые сети, занимающие 1-3 места в совокупном объеме продаж, изменяются.

Например, торговая сеть X5 Retail Group по совокупному объему продаж кондитерской продукции в стоимостном выражении в исследуемом периоде выступала явным лидером (10378638 тыс. руб.), а в натуральном выражении (45909 тонн) уступила лидирующие позиции торговой сети «Тандер» (49379 тонн) (табл. 30).

Таблица 30

**Топ-5 рыночных контрагентов Группы компаний «Славянка» по
совокупному объему продаж кондитерской продукции в различных каналах
сбыта за 2013-2019 гг.**

Категория канала сбыта продукции	Место дислокации контрагента (страна, регион)	Наименование рыночного контрагента	Совокупный объем продаж кондитерской продукции за 2013-2019 гг.			
			в натуральном измерении		в стоимостном измерении	
			тонн	позиция	тыс. руб.	позиция
Дистрибьюторы	РФ, Республика Дагестан	ИП Омаров К. гаджи А.	23929	1	4096893	1
	РФ, Московская область	ООО «Русские продукты»	19393	2	2789519	3
	РФ, Республика Дагестан	ИП Перзуллаев М.П.	17017	3	3032739	2
	РФ, Воронежская область	ООО «Карбона»	11368	4	2114668	4
	РФ, Краснодарский край	ООО «Кубань- ТОРГ»	11168	5	2032038	5
Торговые сети	РФ	«Тандер»	49379	1	9415179	2
	РФ	X5 Retail Group	45909	2	10378638	1
	РФ	«Лента»	11176	3	3293847	3
	РФ	«Дикси»	9739	4	2434323	4
	РФ	«Ашан»	8632	5	2066234	5
Экспортные продажи	Кыргызская Республика	ТД «Сласть»	23231	1	3146703	1
	Китайская Народная Республика	«Любовь Катюши»	15776	2	2561447	2
	Республика Таджикистан	«АЛИКА»	8711	3	1131293	3
	Республика Казахстан	Common-Market	6663	4	834766	4
	Республика Казахстан	ИП «Сладость»	2753	5	393881	5

[рассчитано по материалам выборочного обследования]

География сбыта продукции Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг. не подвергалась существенным изменениям. Топ-5 дистрибьюторов представлен субъектами, дислоцированными в Республике Дагестан, Московской и Воронежской областях, Краснодарском крае; российскими торговыми сетями; предприятиями Кыргызской, Китайской Народной республик, а также республик Таджикистан и Казахстан.

В динамическом аспекте анализ физического (в натуральном выражении) и стоимостного объема продаж продукции нами проводился по топ-15 лидирующим рыночным контрагентам, соответственно трем основным каналам сбыта.

Результаты анализа показали, что по аналогии со сферой закупок производственного сырья для кондитерского производства, сфера сбыта готовой кондитерской продукции внутри периода исследования также характеризуется нестабильным составом покупателей.

Так, начиная с 2015 года состав лидирующих покупателей кондитерской продукции расширился за счет российских торговых сетей «Лента» и «Ашан», предприятий «Любовь Катюши» (Китайская Народная Республика) и ИП «Сладость» (Республика Казахстан, с 2014 года), но в то же время ООО «Русские продукты» (Московская область) с 2016 года прекратило покупки кондитерской продукции Группы компаний «Славянка».

По темпу роста объема продаж кондитерской продукции явным лидером является торговая сеть X5 Retail Group, увеличившая объем покупки в 10,14 раз. Рост объемов продаж показали также ООО «Кубань-торг» (778,25% к 2013 году), торговая сеть «Тандер» (525,09%) и ИП Перзуллаев М.П. (195,82%).

Но в то же время пяти покупателям кондитерской продукции из топ-15 лидеров за 2013-2019 гг. не удалось обеспечить роста объемов ее покупки, сокращение темпового показателя составило от 9,18% (ООО «Карбона») до 96,97% (Common Market).

Только 60% (9 из 15) покупателей кондитерской продукции из категории лидирующих по объему покупки в натуральном выражении сохраняли стабильные партнерские отношения с Группой компаний «Славянка» на протяжении всего анализируемого периода (табл. 31).

Исследование динамики объемов продаж продукции Группы компаний «Славянка» в стоимостном выражении по топ-15 лидирующих рыночных контрагентов различных каналов сбыта показало тенденции, совпадающие с динамикой физического объема продаж:

- существенный отрыв лидера – торговой сети X5 Retail Group от остальных покупателей кондитерской продукции по темпу роста объемов покупок (в 17,6 раз);

Таблица 31

Динамика физического объема продаж кондитерской продукции Группы компаний «Славянка» по лидирующим рыночным контрагентам за 2013-2019 гг.

(тыс. тонн)

Наименование рыночных контрагентов	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г., %
ИП Омаров К. гаджи А.	5047	4327	3473	3551	2988	2880	1662	32,93
ООО «Русские продукты»	8647	10028	718	-	-	-	-	-
ИП Перзуллаев М.П.	956	2986	3018	2617	2194	2418	2828	295,82
ООО «Карбона»	1057	1962	2410	2292	1536	1151	960	90,82
ООО «Кубань-ТОРГ»	1784	1943	939	1909	1974	1223	1396	778,25
«Тандер»	2260	5998	5261	6458	7962	9573	11867	525,09
X5 Retail Group	1261	1512	3176	6342	9356	11473	12788	в 10,14р.
«Лента»	-	-	699	2465	2818	2713	2482	-
«Дикси»	-	251	2071	3151	1310	1569	1387	-
«Ашан»	-	-	713	1785	2024	1984	2125	-
ТД «Сласть»	2060	4614	4671	4512	3929	2137	1308	63,50
«Любовь Катюши»	-	-	300	3262	5017	5779	1418	-
«АЛИКА»	1446	2067	1701	1268	766	497	967	66,87
Common-Market	4334	-	570	1086	309	234	131	3,03
ИП «Сладость»	-	425	771	613	240	347	357	-

[рассчитано по материалам выборочного обследования]

- обеспечение роста стоимости покупок кондитерской продукции незначительным количеством рыночных контрагентов (ООО «Кубань-ТОРГ», торговая сеть «Тандер», ИП Перзуллаев М.П., с добавлением их состава ООО «Карбона»);

- сокращение стоимостных объемов покупок кондитерской продукции по четырем рыночным контрагентам (ИП Омаров К. гаджи А., ТД «Сласть», «АЛИКА», Common-Market);

- неустойчивость партнерских отношений Группы компаний «Славянка» с рыночными контрагентами в сфере продаж кондитерской продукции: только 60% покупателей являлись стабильными партнерами на протяжении всего периода исследования (табл. 32).

Обращает на себя внимание то, что темповые показатели объемов продаж кондитерской продукции в стоимостном выражении выше, чем в натуральном. На наш взгляд, это объясняется влиянием ценового фактора.

Таблица 32

Динамика стоимостного объема продаж кондитерской продукции Группы компаний «Славянка» по лидирующим рыночным контрагентам за 2013-2019 гг.

(тыс. руб.)

Наименование рыночных контрагентов	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г., %
ИП Омаров К. гаджи А.	692914	644319	627277	691918	578535	541166	320764	46,29
ООО «Русские продукты»	1186830	1480996	121693	-	-	-	-	-
ИП Перзуллаев М.П.	131946	441967	537447	502935	420143	452740	545562	413,47
ООО «Карбона»	146959	303904	446860	464627	315225	233195	203899	138,75
ООО «Кубань-ТОРГ»	246900	287783	175174	381764	398160	250097	292159	118,33
«Тандер»	300404	844147	850029	1360220	1655938	1838796	2565645	854,06
X5 Retail Group	174258	215717	612394	1624640	2034248	2643282	3074099	в 17,6р.
«Лента»	-	-	257550	869402	769400	742129	655366	-
«Дикси»	-	53578	563416	922526	273866	315996	304941	-
«Ашан»	-	-	190590	499658	438428	437948	499609	-
ТД «Сласть»	215232	526023	659869	686085	566389	305050	188055	87,37
«Любовь Катюши»	-	-	49651	531166	801028	950750	228852	-
«АЛИКА»	152101	236707	235263	191768	109965	69599	135890	89,34
Common-Market	48 841	-	83360	167067	46390	34 905	20202	41,36
ИП «Сладость»	-	51875	112165	93116	36955	47926	51844	-

[рассчитано по материалам выборочного обследования]

В целом же исследование результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка» в направлении сбыта готовой продукции показало сохранение риска нестабильности покупателей, относящихся к категории лидеров по всем основным каналам сбыта кондитерской продукции.

Исходя из этого, следующим направлением исследования результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка» мы определили дислокацию фирменной торговой сети.

Это направление исследования отражает корпоративный характер взаимодействия предприятий, реализующих кондитерскую продукцию под брендом «Славянка», а поэтому на изложении результатов управления мы остановимся более подробно.

В частности, корпоративный характер взаимодействия предприятий обеспечивается франчайзинговой поддержкой открытия и деятельности

магазинов, возможностью открытия магазина в режиме онлайн, алгоритмизацией действий при открытии нового магазина.

В рамках франчайзинга партнерам Группы компаний «Славянка» предлагаются:

- лучшие финансовые условия в отрасли (минимальные цены на весь ассортимент кондитерских изделий, дополнительное финансирование на период развития, возможность максимизации прибыли за достижение высоких результатов продаж);
- персональный менеджер, сопровождающий партнера на всех этапах открытия и работы фирменного магазина;
- бесплатное обучение бизнесу (промо-материалы по всему ассортименту кондитерских изделий, консультации специалистов);
- реклама (рекламная поддержка на федеральных телеканалах, бесплатный промо-материал для оформления магазина и индивидуальные дизайнерские решения);
- гибкая ценовая политика, индивидуальная для каждой территории дислокации магазина;
- эффективность бизнеса (ответственность персонального менеджера, специалиста по маркетингу и бизнес-тренера за эффективную работу магазина).

Потенциальным партнерам Группы компаний «Славянка» предоставляется возможность виртуального открытия фирменного магазина, в режиме онлайн, посредством размещенной на официальном сайте заявки на его открытие с минимальным количеством заполняемых позиций (регион, город, ФИО, электронная почта, предпринимательский статус, наличие помещения).

Последовательность действий по открытию нового магазина четко алгоритмизирована, представлена в виде семи шагов:

- заполнение заявки на открытие фирменной торговой точки;

- заполнение Партнерской анкеты с предоставлением фотоотчета и пакета документов по объекту (помещению);
- подписание условий сотрудничества с кондитерским объединением «Славянка»;
- покупка и установка торгового оборудования;
- размещение вывески на фасаде здания магазина;
- закупка кондитерских изделий, выкладка и размещение ценников;
- официальное открытие магазина.

Изложенные преимущества управления торговой сетью существенно ускоряют процедуру открытия новых магазинов под брендом «Славянка».

Вместе с тем, эти же преимущества одновременно выступают источником риска территориальной неравномерности размещения фирменной торговой сети.

Данный риск обусловлен тем, что Группа компаний «Славянка» не является собственником открываемых в регионах магазинов, которые по комплексу объективных и субъективных причин прекращают свое функционирование, сокращая (ликвидируя) представительство фирменной кондитерской продукции в регионе дислокации магазинов.

Для наглядного подтверждения объективности указанного риска мы проанализировали изменение дислокации фирменных магазинов Группы компаний «Славянка» за период с 01.04.2020г. по 01.04.2021г. (табл. 33).

Приведенные в таблице данные, на наш взгляд, являются убедительным подтверждением риска территориальной неравномерности размещения фирменной торговой сети и высокой подвижности «точек» продаж кондитерской продукции под брендом «Славянка».

С одной стороны, топ-3 региональных лидеров по количеству размещенных фирменных магазинов «Славянка» является стабильным и представлен Белгородской, Ленинградской и Оренбургской областями, с ростом количества магазинов в первых двух областях.

Таблица 33

Изменение дислокации фирменных магазинов Группы компаний «Славянка»
за период с 01.04.2020г. по 01.04.2021г.

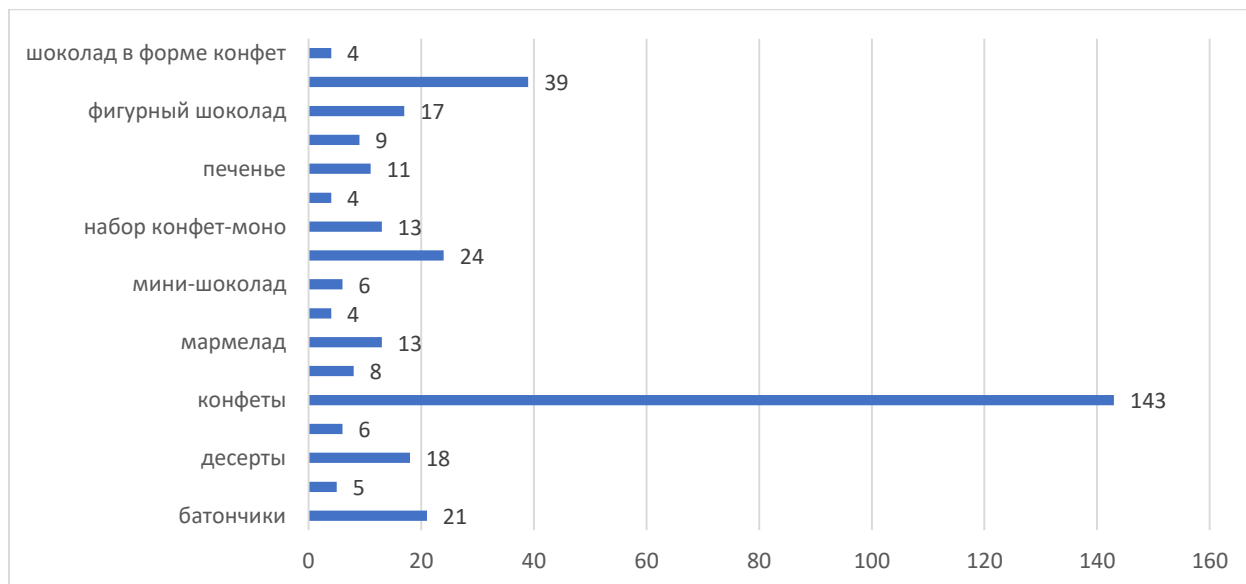
География дислокации магазинов	Количество магазинов				Отклонение количества магазинов за период, +,-	
	на 01.04.2020г.		на 01.04.2021г.			
	всего	из них в административном центре	всего	из них в административном центре	всего	из них в административном центре
В пределах России	134	84	113	70	-21	-14
в том числе:						
Амурская область	5	3	7	5	2	2
Белгородская область	25	9	27	9	2	-
Брянская область	9	8	9	8	-	-
Владимирская область	3	-	2	-	-1	-
Воронежская область	8	3	6	3	-2	-
Иркутская область	2	-	-	-	-2	-
Калужская область	1	1	1	1	-	-
Краснодарский край	7	3	1	-	-6	-3
Кировская область	1	1	-	-	-1	-1
Курская область	5	3	2	1	-3	-2
Ленинградская область	19	13	22	15	3	2
Липецкая область	3	2	3	2	-	-
г. Москва	1	1	1	1	-	
Московская область	1	-	1	-	-	-
Оренбургская область	18	18	18	18	-	-
Орловская область	3	3	1	1	-2	-2
Республика Татарстан	2	1	2	1	-	-
Республика Удмуртия	1	1	-	-	-1	-1
Ростовская область	1	-	1	-	-	-
Рязанская область	1	1	1	1	-	-
Самарская область	1	1	-	-	-1	-1
Свердловская область	12	7	7	3	-5	-4
Тульская область	1	1	-	-	-1	-1
Ульяновская область	4	4	1	1	-3	-3
За пределами России	5	4	5	4	-	-
в том числе:						
Республика Китай, провинция Хэйлунцзян, г. Суйфыньхэ	1	-	1	-	-	-
Республика Узбекистан, г. Ташкент	2	2	2	2	-	-
Республика Грузия, г. Тбилиси	2	2	2	2	-	-

Составлено по данным официального сайта Группы компаний «Славянка»
(<https://slavyanka.com/franchising/address/>)

Однако, с другой стороны, только за один год (с 01.04.2020г. по 01.04.2021г.) общее количество фирменных магазинов Группы компаний «Славянка», размещенных в регионах страны, сократилось на 21 ед., в том числе в административных центрах регионов – на 14 ед. В пяти регионах (Иркутская, Кировская, Самарская, Тульская области, Республика Удмуртия)

магазины «Славянка» в указанном периоде прекратили свое функционирование, а в 12 регионах сократилось количество действующих магазинов, максимально, на 6 и 5 ед., соответственно, в Краснодарском крае и Свердловской области. Причиной этому, на наш взгляд, явилось обстоятельство «непреодолимой силы» - пандемия коронавирусной инфекции, в период которой существенно снизился уровень жизни населения, сократился платежеспособный спрос на кондитерскую продукцию и, как следствие, сократился объем ее продаж, а также существенно усложнились условия ведения бизнеса из-за вводимых санитарно-эпидемиологических ограничений.

С учетом данного обстоятельства Группа компаний «Славянка» активизировала деятельность фирменного интернет-магазина в г. Санкт-Петербурге. Товарный ассортимент по группам продукции, размещенный на официальном сайте интернет-магазина (www.SlavjankaMarket.ru), приведен на рисунке 17.



Построено по данным интернет-магазина Группы компаний «Славянка» (www.SlavjankaMarket.ru)

Рис. 17. Групповой ассортимент товарной продукции, представленный в интернет-магазине Группы компаний «Славянка», по состоянию на 01.04.2021г.

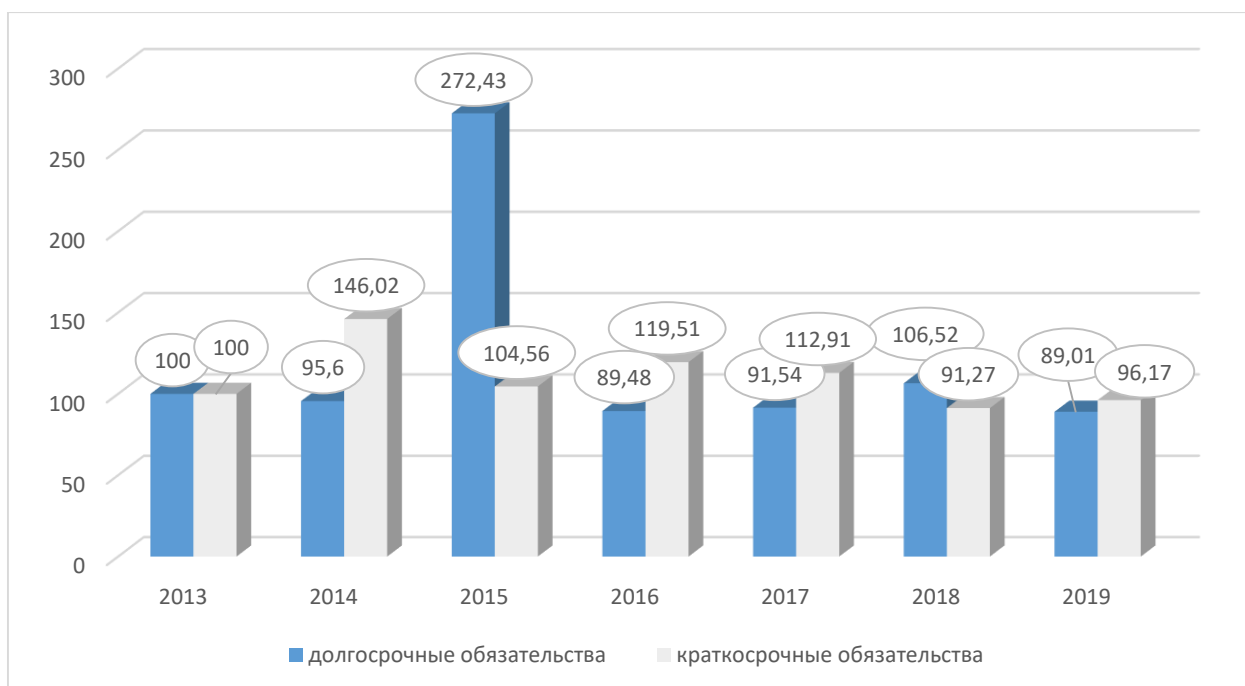
Создание интернет-магазина, реализующего фирменную кондитерскую продукцию Группы компаний «Славянка», по нашему мнению, является значимым результатом управления производственными рисками, обеспечивающие равные условия покупателям для доступа к реализуемой продукции, независимо от места их нахождения; снижающим риск территориальной неравномерности размещения фирменной торговой сети.

Завершающим направлением нашего исследования результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка» выступил анализ финансового состояния инкорпорированных предприятий, проведенный с использованием данных сводного бухгалтерского баланса (прил. 9) и сводного отчета о прибылях и убытках (прил. 10) кондитерского производства. Финансовое состояние анализировалось в динамическом аспекте по критериям «движения» обязательств, задолженности и рентабельности кондитерского производства.

Выявлено, что за 2013-2019 гг. индексы (цепные темпы роста) стоимости краткосрочных обязательств превышали аналогичные показатели по долгосрочным обязательствам на протяжении всего периода, за исключением 2015 года (104,56% и 272,43% к 2014 году, соответственно) и 2018 года (91,27% и 106,52% к 2017 году, соответственно) (рис. 18).

Резкий рост стоимостного индекса долгосрочных обязательств в 2015 году объясняется ростом потребности Группы компаний «Славянка» в «длинных» финансовых ресурсах из-за введенных западными странами экономических санкций и предпринятых на правительственном уровне ответных контрсанкционных мер, усложнивших импортные закупки производственного и торгового оборудования, отдельных видов сырья для производства кондитерской продукции.

К концу периода исследования (2018-2019 гг.) проявилась тенденция доминирования краткосрочного кредитования деятельности инкорпорированных предприятий, сокращающегося по объему привлекаемых финансовых ресурсов, что подтверждается индексами стоимости краткосрочных обязательств ниже 100%.



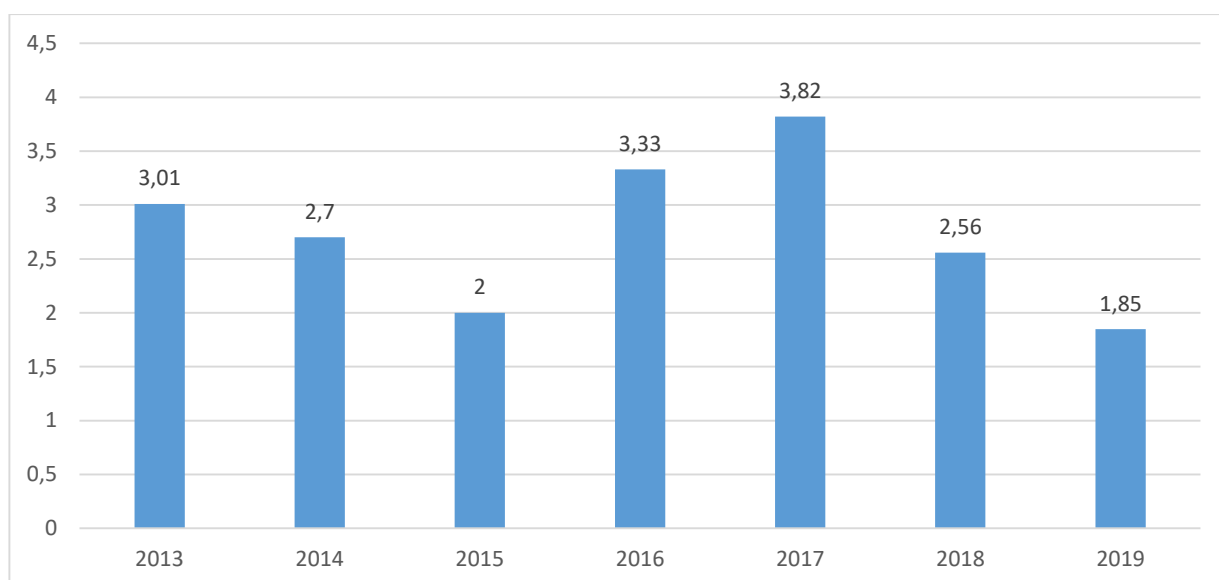
[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Рис. 18. Динамика индексов стоимости долгосрочных и краткосрочных обязательств по кондитерскому производству Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., % к предыдущему году

Данное обстоятельство, на наш взгляд, следует оценивать как позитивный результат управления финансовыми ресурсами Группы компаний «Славянка», снижающий вероятность развития риска зависимости от привлеченных финансовых ресурсов для кондитерского производства.

Частным доказательством этого вывода является динамика рассчитанного нами коэффициента соотношения кредиторской и дебиторской задолженности – «традиционного» показателя, используемого в аналитике признаков банкротства.

Если исходить из порогового значения коэффициента (превышение кредиторской задолженности над дебиторской в три раза и более), принятого для констатации появления признака банкротства, очевидно, что для Группы компаний «Славянка» проблемными в контексте соотношения видов задолженности являлись 2013г. (3,01), 2016г. (3,33) и 2017г. (3,82) (рис. 19).



[рассчитано по материалам выборочного обследования]

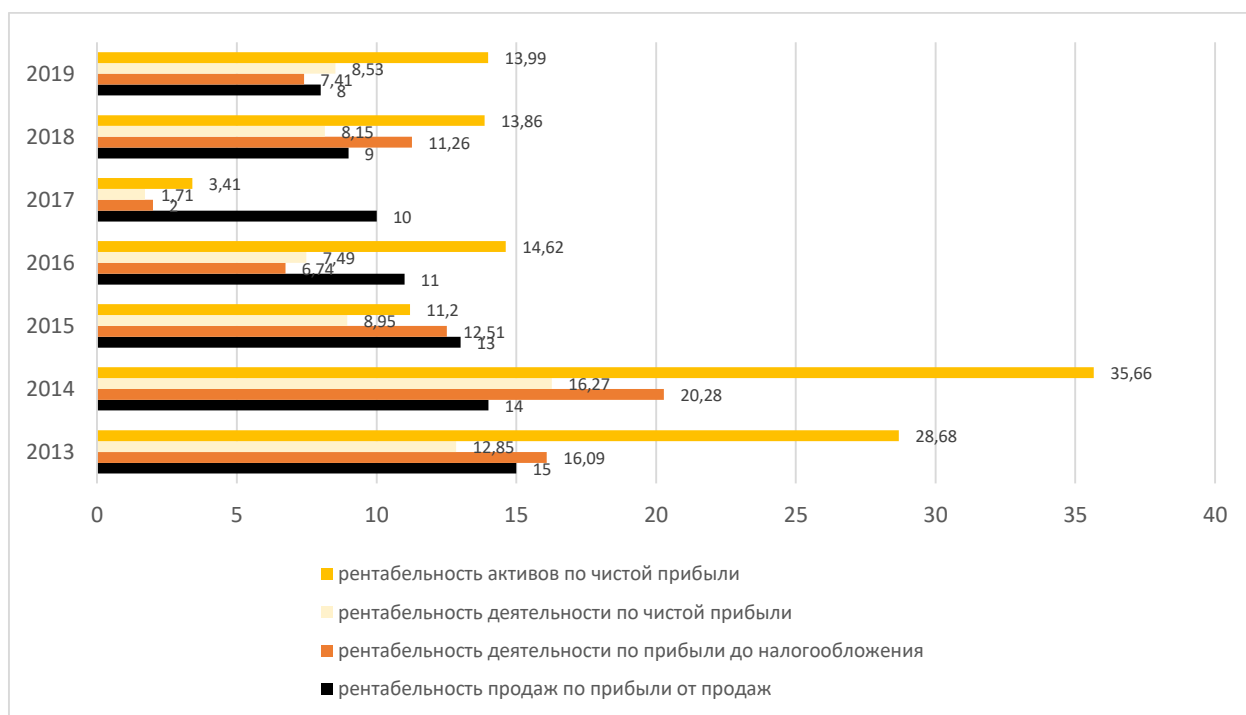
Рис. 19. Динамика коэффициента соотношения кредиторской и дебиторской задолженности по кондитерскому производству Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг., ед.

Снижение величины коэффициента в 2018-2019 гг. свидетельствует о более результативном управлении производственными рисками, чем в предыдущем временном интервале, в частности, об укреплении платежно-расчетной дисциплины, снижающем вероятность риска несвоевременности платежей.

Вместе с тем, анализ финансовой результативности деятельности инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка», оцениваемой показателем рентабельности по разным основаниям его исчисления, показал тенденцию к снижению, что свидетельствует о проблемах в управлении финансовыми результатами.

Так, по сравнению с началом периода нашего исследования (2013г.), в конце периода (2019г.) снижение рентабельности продаж, рассчитанной по прибыли от продаж, составило 7,0 процентных пунктов; рентабельности деятельности, рассчитанной по прибыли до налогообложения – 8,68 процентных пунктов; рентабельности деятельности, рассчитанной по чистой

прибыли – 4,32 процентных пункта; рентабельности активов, рассчитанной по чистой прибыли – 14,69 процентных пунктов (рис. 20).



[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Рис. 20. Динамика показателей рентабельности Группы компаний «Славянка» по кондитерскому производству за 2013-2019 гг., %

Таким образом, по итогам исследования результатов управления корпоративными производственными рисками Группы компаний «Славянка» мы приходим к обобщающему выводу о том, что несмотря на в целом позитивные результаты управления, актуальными рисками для инкорпорированных предприятий остаются:

- низкая ликвидность оборотных активов, обусловливаемая замедлением их реализации за счет сокращения оборачиваемости запасов в количестве оборотов;
- невысокая надежность снабжения производственным сырьем, обусловливаемая частой сменяемостью его поставщиков;
- неустойчивость партнерских отношений с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта кондитерской продукции (дистрибьюторы,

торговые сети, экспортные продажи), обусловливаемая нестабильностью лидирующих покупателей в топ-15 по объему и стоимости продаж;

- территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети, обусловливаемая географическим местоположением магазинов и высокой подвижностью «точек» продаж кондитерской продукции под брендом «Славянка»;

- невысокая финансовая результативность кондитерского производства, обусловливаемая снижением рентабельности активов, продаж и деятельности в целом.

Состав идентифицированных нами рисков кондитерского производства Группы компаний «Славянка» указывает на необходимость совершенствования управления рисками, в частности, на потребность в разработке нового управленческого инструментария.

Предлагаемый нами альтернативный вариант решения данной задачи мы представим в следующей главе диссертационной работы.

Резюме по второй главе.

Аналитические исследования рыночной среды, риск-факторов и результатов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий проводились на примере кондитерского производства.

Первым направлением исследований определен анализ трендов развития рынка как среды формирования отраслевых рисков, согласно «классической» структуре рынка (товар, предложение (производство), спрос (потребление), цена (стоимость реализованной продукции), сформировавшихся на внутреннем и внешнем рынках.

Выявлено, что в товарной структуре рынка, сегментируемой по категориям мучных, сахаристых, шоколадных кондитерских изделий, доминируют шоколадные конфеты и печенье; в сегменте мучных кондитерских изделий - печенье и пряники.

Рыночное предложение кондитерских изделий, формируемое за счет суммирования складских запасов, объемов производства и поставок по

импорту, характеризуется тенденцией роста в натуральном выражении, но замедлением динамики.

Изменения внешнеторгового баланса рынка кондитерских изделий происходят в сторону роста экспорта и сокращения импорта. Лидером по темпам роста экспорта выступают мучные кондитерские изделия. В страновом разрезе по темпам динамики экспорта кондитерских изделий в целом лидируют поставки продукции в Китайскую Народную Республику. Сокращение импорта обусловлено влиянием экономического кризиса 2014 года; по шоколаду и шоколадным изделиям происходит более быстрыми темпами, чем мучных кондитерских изделий.

Производство кондитерских изделий характеризуется поступательным ростом, но разнонаправленной динамикой в разрезе видов изделий: мучные кондитерские изделия, торты и пирожные недлительного хранения показывают сокращение объема производства, остальные виды кондитерских изделий – рост.

Среднедушевое ежегодное потребление кондитерских изделий имеет тенденцию к росту, но цепные темпы динамики показателя характеризуются неустойчивостью. Динамика индексов физического объема розничной продажи кондитерских изделий имеет «скачкообразный» характер, что свидетельствует о развитии проблемы сбыта произведенной продукции и возрастании риска ее невостребованности потребительским рынком, подтверждаемыми ростом удельного веса кондитерских изделий в структуре запасов организаций розничной торговли.

В товарной структуре оборота розничной торговли доля кондитерских изделий возрастает за счет ценового фактора. Средние потребительские цены по всем основным видам кондитерских изделий показывают существенный рост, минимальный по кексам и рулетам, максимальный по шоколаду. На рост потребительских цен оказала влияние аналогичная тенденция по импортируемым кондитерским изделиям: минимальный темп роста цен характерен сахаристым изделиям, максимальный – шоколадным.

Вторым направлением аналитических исследований выступила оценка риск-факторов кондитерского производства. Оценивались пять «унифицированных» риск-факторов в следующих сферах их формирования:

- конкурентная среда рынка кондитерских изделий - развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей;
- география сбыта кондитерских изделий - пространственная неравномерность потребления кондитерской продукции;
- каналы распределения кондитерской продукции - накопление складских запасов кондитерской продукции в оптовой торговле;
- мощности кондитерского производства - низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности по выпуску кондитерских изделий;
- сегментированный платежеспособный спрос на кондитерские изделия
- сокращение реальных денежных доходов населения.

По результатам оценки риск-факторов доказано, что:

- развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей создает предпосылки к монополизации рынка кондитерских изделий и нестабильности лидеров кондитерского производства;
- пространственная неравномерность потребления кондитерской продукции создает предпосылки к усугублению региональной дифференциации развития потребительского рынка;
- накопление складских запасов кондитерской продукции в оптовой торговле создает предпосылки к образованию товарных излишков для розничных продаж и перепроизводству кондитерских изделий;
- низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности по выпуску кондитерских изделий создает предпосылки к замедлению темпов производственной динамики и образованию «излишков» производственных мощностей;

- сокращение реальных денежных доходов населения создает предпосылки к дифференциации платежеспособного спроса на кондитерские изделия в различных категориях домохозяйств.

Объектом исследования результатов управления рисками кондитерского производства выступили инкорпорированные предприятия «производственного дивизиона» Группы компаний «Славянка», входящей в состав лидирующих отечественных производителей кондитерской продукции.

Исследование проводилось по принципу причинно-следственной связи между фактом проявления рисков и результатами управления, в следующих направлениях:

- имущественный комплекс инкорпорированных предприятий, характеризующий результаты управления материальным базисом производства;

- сырьевое обеспечение кондитерского производства, отражающее результаты управления деятельностью в сфере закупок производственного сырья;

- сбыт готовой продукции, характеризующий результаты управления взаимодействием инкорпорированных предприятий с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта и его географию;

- дислокация фирменной торговой сети, отражающая результаты управления территориальным размещением «точек» продаж брендовой продукции;

- финансовое состояние инкорпорированных предприятий, характеризующее результаты управления их обязательствами, задолженностью и рентабельностью деятельности.

Исследование показало, что несмотря на в целом позитивные результаты управления, актуальными производственными рисками для инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка» остаются:

- низкая ликвидность оборотных активов, обусловливаемая замедлением их реализации за счет сокращения оборачиваемости запасов в количестве оборотов;

- невысокая надежность снабжения производственным сырьем, обусловливаемая частой сменяемостью его поставщиков;

- неустойчивость партнерских отношений с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта кондитерской продукции (дистрибьюторы, торговые сети, экспортные продажи), обусловливаемая нестабильностью лидирующих покупателей в топ-15 по объему и стоимости продаж;

- территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети, обусловливаемая географическим местоположением магазинов и высокой подвижностью «точек» продаж продукции под брендом «Славянка»;

- невысокая финансовая результативность кондитерского производства, обусловливаемая снижением рентабельности активов, продаж и деятельности в целом.

Состав идентифицированных корпоративных производственных рисков Группы компаний «Славянка» указывает на потребность в разработке нового управленческого инструментария.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНКОРПОРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Методика ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий

По результатам исследования методического обеспечения управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия (параграф 1.3 работы) мы пришли к выводу о количественном и содержательном многообразии методик и методических подходов – «унифицированных», отражаемых стандартами ISO, и «авторских», разработанных отдельными исследователями соответственно поставленным исследовательским задачам.

В основе любой методики, как известно, лежит «базовый» метод. Управление рисками, как предметная область разработки методического инструментария, характеризуется широкой представительностью методов, изучение которых позволило нам представить две их авторские систематизации по критериям управленческого функционала и типизации рисков, учитывающие специфику инкорпорированного промышленного предприятия (параграф 1.3 работы).

Признавая научную и прикладную ценность существующего методического арсенала управления рисками, заметим, что и методы, и методики имеют своим предметом конкретные способы и направления управленческого воздействия на сферы формирования реальных (потенциальных) рисков, предотвращение негативных последствий их проявления; применяются, в основном, в оценочных целях, в контексте оценки вероятности рисков. В то же время существующие методики управления рисками не позволяют выявлять и ранжировать управленческие приоритеты в процессе целенаправленного воздействия на риски, что, на наш взгляд,

является проблемным моментом в методическом обеспечении, требующим решения посредством разработки соответствующей методики.

Обоснованием необходимости ее разработки выступает комплекс взаимосвязанных обстоятельств. Каждое промышленное предприятие одновременно подвергается как внешним, возникающим внутри отрасли, так и внутренним, возникающим внутри предприятия, рискам. Отраслевые риски имеют «унифицированный» характер в отличие от рисков предприятия, которым присуща индивидуальность, обуславливаемая спецификой его деятельности. Из этого следует, что выявление приоритетов управления рисками промышленного предприятия требует одновременного учета как внешних, так и внутренних рисков. Особое значение данное положение имеет для предприятий корпоративного типа, к которым относится объект нашего исследования – Группа компаний «Славянка», из-за присущих им особенностей взаимодействия инкорпорированных предприятий, обуславливаемых преимуществами создания корпоративной структуры (параграф 1.1 работы).

Выявление приоритетов управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий требует четкой идентификации рисков по критерию реальности их существования, установить которую возможно только на основе аналитических исследований риск-факторов и достигнутых результатов управления рисками. Из этого следует, что предметная направленность приоритетов управления рисками должна иметь убедительное экономическое обоснование, определяться исходя из результатов исследований отраслевых риск-факторов, а также сложившейся практики управления рисками в конкретной корпорации.

Определение управленческого приоритета в части воздействия на риск характеризуется альтернативностью мнений лиц, принимающих управленческие решения. Каждый менеджер, задействованный в данном процессе, имеет собственную точку зрения, возможно отличающуюся от мнений других субъектов, привлекаемых к определению приоритетов

управления рисками. Отличие мнений обусловлено различиями функциональной деятельности лиц, принимающих управленческие решения: менеджеров по производству, менеджеров по сбыту, менеджеров по маркетингу и т.д. Из этого следует, что в состав экспертной группы для определения приоритетов управления производственными рисками должны входить менеджеры различных функциональных подразделений инкорпорированных промышленных предприятий, технологически взаимосвязанных в производственной и сбытовой деятельности.

Согласование экспертного мнения по поводу приоритетов управления производственными рисками должно проводиться с использованием апробированного на практике метода, позволяющего нивелировать фактор субъективизма экспертных оценок и выводить количественную оценку степени согласованности экспертного мнения. В нашей методике оценка согласованности мнений экспертов по поводу приоритетов управления производственными рисками будет проводиться посредством расчета коэффициента конкордации (множественной ранговой корреляции) Кендалла, с установлением градаций оценки. Дополнение согласованной экспертной оценки приоритетов управления производственными рисками весовыми значениями оценок, исходя из критерия возможности управления рисками, даст основание для определения рангов управленческих приоритетов и визуализации результатов их ранжирования.

Изложенные положения позволяют нам конкретизировать отличия авторской методики от других методических инструментов, используемых для управления рисками:

- целевое назначение методики – ранжирование приоритетов управления производственными рисками предприятий корпоративного типа;
- объект идентификации управленческих приоритетов – комбинация рисков отраслевого и корпоративного уровней;
- информационная основа определения управленческих приоритетов – аналитические исследования отраслевых риск-факторов и результатов управления производственными рисками в корпорации;

- субъект определения приоритетов управления рисками – менеджеры различных функциональных подразделений инкорпорированных промышленных предприятий, технологически взаимосвязанных в производстве и сбыте готовой продукции;

- методическая основа определения управленческих приоритетов – комплекс методов экономико-статистического анализа, экспертного опроса, проверки согласованности экспертного мнения, средневзвешенной оценки рангов управленческих приоритетов, визуализации результатов ранжирования приоритетов управления рисками.

Содержание методики иллюстрируется последовательностью взаимосвязанных процедур (рис. 21).



Рис. 21. Схема методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками

Информационной основой для определения приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка» и последующего ранжирования управленческих приоритетов консолидированная бухгалтерская и статистическая отчетность инкорпорированных предприятий производственного дивизиона корпорации, итоги аналитических исследований риск-факторов, сформировавшихся в отрасли (параграф 2.2 работы), и результатов управления корпоративными рисками (параграф 2.3). По результатам этих исследований мы сформировали состав основных рисков, подлежащих экспертной оценке приоритетов управления, с разделением их на две категории: внешние (отраслевые) и внутренние (корпоративные) (табл. 34).

Таблица 34

Производственные риски Группы компаний «Славянка», подлежащие экспертной оценке приоритетов управления

Категория рисков	Риски
1. Внешние (отраслевые) риски	1.1. Развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей 1.2. Пространственная неравномерность потребления продукции 1.3. Накопление складских запасов продукции в оптовой торговле 1.4. Низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности 1.5. Сокращение реальных денежных доходов населения
2. Внутренние (корпоративные) риски	2.1. Низкая ликвидность оборотных активов 2.2. Невысокая надежность снабжения производственным сырьем 2.3. Неустойчивость партнерских отношений с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта продукции 2.4. Территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети 2.5. Невысокая финансовая результативность производства

Касательно состава экспертов, привлекаемых к определению приоритетов управления производственными рисками, заметим, что логике разработки методики, он должен быть представлен менеджерами различных функциональных подразделений Группы компаний «Славянка», взаимосвязанных с производством и сбытом продукции. Мы сочли достаточным на этапе апробации методики ограничить количественный состав экспертной группы пятью экспертами, представляющими топ-менеджмент корпорации и его административные службы по различному функционалу: производство, сбыт, экономика, маркетинг.

Экспертам было предложено оценить внешние и внутренние производственные риски Группы компаний «Славянка» по 10-балльной шкале соответственно критерию приоритетности их учета в управлении производством. Результаты экспертной оценки рисков приведены в приложении 11 и показали заметный «разброс» величин оценок по каждому оцениваемому риску. Данное обстоятельство мы считаем объективным, обусловленным различием мнений экспертов, формирующихся в рамках их функциональной деятельности, с разным видением важности учета тех или иных рисков в управлении производственной деятельностью.

Поэтому, в соответствии с общепринятым правилом проведения экспертного опроса, необходимо выполнить проверку согласованности экспертного мнения. Для проверки согласованности мнений экспертов нами выбран коэффициент конкордации (множественной ранговой корреляции) Кендалла, физический смысл которого, как известно, сводится к некоторой обобщенной дисперсии разброса мнений экспертов относительно среднего мнения, нормированной своим наибольшим значением.

В общем виде коэффициент конкордации Кендалла представлен следующим образом:

$$W = 12 * S / [m^2 * (n^3 - n)] \quad (10)$$

где: S – сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего значения; m – число экспертов; n – число вариантов.

Согласованность мнений экспертов признается слабой, если $W < 0,2 - 0,4$, и сильной, если $W > 0,6 - 0,8$.

Модифицируя приведенную формулу под решение задачи ранжирования приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка», оценку степени согласованности экспертного мнения (W) мы производили по формуле:

$$W = [12 * \sum_{i=1}^n (\sum X_i - X_{i_{cp}})^2] / [m^2 * (n^3 - n)] \quad (11)$$

где: X_i – преобразованная оценка i -го риска каждым экспертом (в обратном порядке, по 10-балльной шкале); $X_{i_{cp}}$ – средняя преобразованная оценка i -го

риска всеми экспертами; m – число экспертов (в нашем случае - 5); n – количество рисков, взятых для оценки (в нашем случае - 10).

Поясним, что в расчете коэффициента конкордации Кендалла используются не исходные экспертные оценки, выявленные в ходе опроса, а их «преобразованные» величины. Преобразование экспертных оценок заключается в выведении разницы между максимально возможной величиной оценки риска (10 баллов) и его исходной экспертной оценкой. Например, оценка первого отраслевого риска – развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей – первым экспертом определена 9 баллами (прил. 11), а, следовательно, преобразованная оценка составит 1 балл (10 - 9).

Согласно технике расчета коэффициента конкордации Кендалла, преобразование исходных экспертных оценок является необходимым условием построения матрицы рангов опроса для расчета степени согласованности экспертной оценки приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка» (табл. 35).

Таблица 35

Матрица рангов опроса для расчета степени согласованности экспертной оценки приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка»

Оцениваемые риски	Преобразованные экспертные оценки (Xi)					ΣXi	Xi _{ср}	ΣXi -Xi _{ср}	(ΣXi - Xi _{ср}) ²
	1	2	3	4	5				
1. Внешние (отраслевые) риски									
1.1	1	5	6	4	2	18	3,6	14,4	207,36
1.2	5	3	4	6	1	19	3,8	15,2	231,04
1.3	3	7	6	4	3	23	4,6	18,4	338,56
1.4	5	2	3	3	4	17	3,4	13,6	184,96
1.5	1	2	3	2	1	9	1,8	7,2	51,84
2. Внутренние (корпоративные) риски									
2.1	2	4	5	4	5	20	4,0	16,0	256,0
2.2	3	1	1	1	4	10	2,0	8,0	64,0
2.3	1	3	4	5	1	14	2,8	11,2	125,44
2.4	3	2	3	3	1	12	2,4	9,6	92,16
2.5	1	3	2	3	2	11	2,2	8,8	77,44
									1628,8

Исходя из данных таблицы, расчет коэффициента конкордации Кендалла предстает следующим образом:

$$W = [12 * 1628,8] / [5^2 (10^3 - 10)] = 19545,6 / 24750,0 = 0,79$$

Касательно полученного значения коэффициента конкордации Кендалла заметим, что трактовка результатов оценки степени согласованности экспертного мнения лишь в двух вариантах (слабая, если $W < 0,2 - 0,4$, и сильная, если $W > 0,6 - 0,8$) нам представляется недостаточной, а поэтому мы предлагаем использовать следующие градации оценки рассчитываемого коэффициента конкордации Кендалла (табл. 36).

Таблица 36

Градации оценки степени согласованности экспертного мнения

Значение оценки степени согласованности экспертного мнения (W)	Трактовка оценки степени согласованности экспертного мнения
до 0,30	неудовлетворительная
от 0,31 до 0,70	средняя
Более 0,70	высокая

Результаты расчета коэффициента конкордации Кендалла (0,79 ед.) показали высокую степень согласованности мнения экспертов Группы компаний «Славянка» относительно приоритетов управления производственными рисками.

Следовательно, согласованное экспертное мнение можно, на наш взгляд, признать объективным, удовлетворяющим решению задачи определения рангов управленческих приоритетов.

Для этого оцениваемые внешние и внутренние риски необходимо дополнить их весовыми значениями по критерию возможности управления рисками и рассчитать средневзвешенные суммарные экспертные оценки по каждому риску, входящему в информационную основу оценочного процесса.

Результаты расчетов средневзвешенных суммарных экспертных оценок рисков дадут основание для расстановки рангов управленческих приоритетов.

Расчет рангов приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка» по результатам согласованной экспертной оценки приведен в таблице 37.

Таблица 37

Расчет рангов приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка»

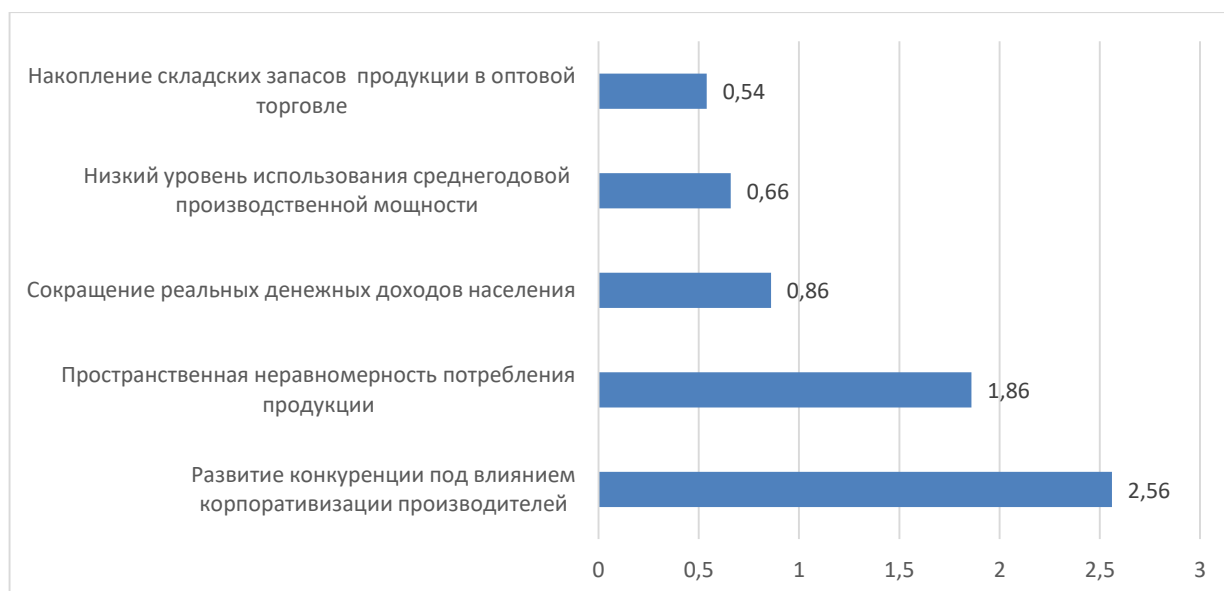
(по результатам согласованной экспертной оценки)

Оцени- ваемые риски	Исходная суммарная экспертная оценка	Исходная средняя экспертная оценка (5 экспертов)	Весомость по критерию возможности управления	Средне- взвешенная суммарная экспертная оценка	Ранг управлен- ческого приоритета
1. Внешние (отраслевые) риски					
1.1	32	6,4	0,4	2,56	1
1.2	31	6,2	0,3	1,86	2
1.3	27	5,4	0,1	0,54	5
1.4	33	6,6	0,1	0,66	4
1.5	43	8,6	0,1	0,86	3
			1,0		
2. Внутренние (корпоративные) риски					
2.1	30	6,0	0,2	1,20	4
2.2	41	8,2	0,1	0,82	5
2.3	37	7,4	0,2	1,48	3
2.4	38	7,6	0,3	2,28	1
2.5	40	8,0	0,2	1,60	2
			1,0		

Таким образом, ранги управленческих приоритетов, установленные по результатам согласованной экспертной оценки, позволяют нам визуализировать результаты ранжирования приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка», представить их в систематизированном виде, в порядке возрастания управленческого приоритета, соответственно, для внешних (отраслевых) рисков и рисков предприятия.

Как следует из рисунка 22, в топ-5 отраслевых производственных рисков (рис. 22-а) эксперты Группы компаний «Славянка» главный управленческий приоритет отдают развитию конкуренции под влиянием корпоративизации производителей (2,56).

На наш взгляд, данное обстоятельство можно признать объективным, обусловленным принадлежностью Группы компаний «Славянка» к категории корпоративных производителей.



а) внешние (отраслевые) риски



б) внутренние (корпоративные) риски

Рис. 22. Результаты ранжирования приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка»

Эксперты, задействованные в процессе определения управленческих приоритетов, в силу их функционала хорошо информированы о специфике построения корпоративных отношений в производственной деятельности, их проблемных областях, на которые предприятие может оказать управленческое воздействие с целью предотвращения рисков или минимизации негативных последствий их проявления.

В свою очередь, главным приоритетом управления относительно внутренних производственных рисков Группы компаний «Славянка» эксперты определили территориальную неравномерность размещения фирменной торговой сети (2,28). Данный факт нам также представляется объективным, поскольку коррелируется с результатами ранее проведенного анализа географической дислокации торговой сети предприятия (параграф 2.3 работы). Уменьшение влияния риска территориальной неравномерности размещения фирменной торговой сети потребует от менеджмента корпорации оптимизации размещения в пространстве «точек сбыта» готовой продукции.

В заключение отметим, что выявление главных приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка» в части внешнего (развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей) и внутреннего (территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети) рисков не означает сосредоточения управленческого воздействия только этих рисках. Остальные риски в топ-5 отраслевых и корпоративных рисков, получившие по результатам согласованной экспертной оценки менее высокие ранги приоритетов управления, также требуют разработки и реализации конкретных управленческих мер из-за реальности существования этих рисков и возможности усиления их влияния на производственную деятельность Группы компаний «Славянка».

О результатах апробации предлагаемой нами методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками проинформирован топ-менеджмент корпорации, решением которого методика принята к практическому использованию с заявленной целью ее разработки.

В логике нашего исследования, идентификация приоритетов управления производственными рисками выступает предпосылкой к внедрению проактивного управления рисками предприятия, модель организации которого мы изложим и обоснуем в следующем параграфе работы.

3.2. Модель организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

Рынок, на котором функционирует объект нашего исследования – Группа компаний «Славянка», относится к категории быстрорастущих. Рост рынка обуславливается стабильным увеличением количества субъектов (производственных и торговых предприятий, индивидуальных предпринимателей), динамичным расширением товарного предложения, возрастающими требованиями потребителей к качеству и ассортименту продукции. Указанные обстоятельства, с одной стороны, выступают катализаторами быстрого развития рынка, но, с другой стороны, они же выступают причинами роста рисков.

В частности, расширение субъектного состава реализаторов продукции – производственных предприятий, реализующих продукцию самостоятельно, посредством фирменной торговой сети; многочисленных и разнообразных торговых посредников (оптовых и розничных) – приводит к обострению конкуренции «за конечных потребителей», численность которых из-за развития демографического кризиса сокращается. Как следствие, активизируется процесс корпоративизации производителей для поддержки занимаемых на рынке конкурентных позиций и сохранения целевого контингента потребителей.

Из-за снижения реальных денежных доходов конечных потребителей продукции (населения), произошедшего в условиях пандемии коронавирусной инфекции, сокращается платежеспособный потребительский спрос, изменяется его видовая структура. Как следствие, у производителей возникает потребность в оперативных корректировках ценовой и ассортиментной политики для сохранения объемов рыночного сбыта продукции, поддержания стабильности ее продаж.

Иными словами, на рынке усилилось влияние рыночных риск-факторов, возникающих одновременно как в производственной, так и в сбытовой сфере,

поскольку производство любого вида продукции в конечном счете имеет целью ее рыночный сбыт. Из этого следует, что снижение негативного влияния рыночных риск-факторов на производство и обеспечение устойчивости конкурентных позиций производителей в турбулентной рыночной среде требуют пересмотра концепции управления рисками, придания ему проактивного, упреждающего характера.

Для Группы компаний «Славянка» проактивное управление рисками приобретает особую актуальность в связи со спецификой рыночного взаимодействия инкорпорированных предприятий как в производственной, так и в сбытовой сфере, особенностями рыночного продвижения готовой продукции посредством фирменной торговой сети, территориальной неравномерностью местоположения ее объектов, а также иными причинами, обуславливающими актуальные корпоративные риски, идентифицированные в параграфе 2.3 работы.

Внедрение проактивного управления рисками, как и любое другое изменение управленческой практики, предваряется процессом его организации, для реализации которого предлагаем модель организации проактивного управления рисками (рис. 23).

Поясним, что предмет управленческого воздействия в данном случае представляется рисками как таковыми, без их разделения по сферам возникновения, объяснением чему выступает логическая связь производственной и сбытовой сфер хозяйственной деятельности Группы компаний «Славянка».

Первой организационной процедурой модели мы определяем формирование информационной основы организации проактивного управления рисками посредством диагностики существующих рисков и прогнозирования рыночных риск-факторов производства и сбыта продукции.

Диагностику существующих рисков мы предлагаем проводить в двух предметных областях: идентификация актуальных производственных рисков, ранжирование приоритетов управления производственными рисками.

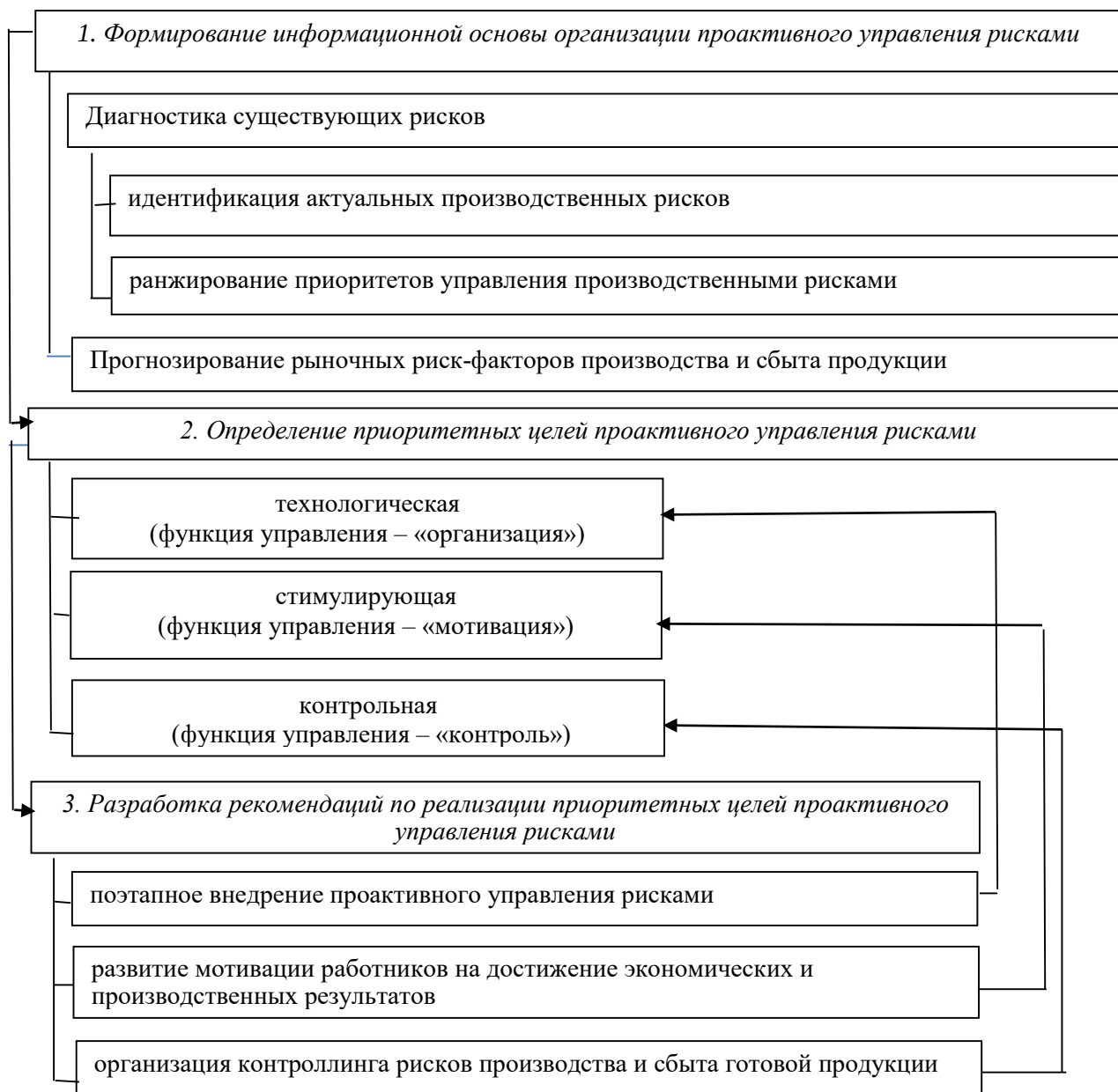


Рис. 23. Схема модели организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

При организации проактивного управления рисками для первой из указанных областей диагностики существующих рисков, на наш взгляд, будут информативными результаты анализа трендов развития рынка как среды формирования отраслевых рисков, оценки производственных риск-факторов, исследования результатов управления корпоративными рисками Группы компаний «Славянка», полученные в аналитическом разделе работы (вторая глава).

Для реализации второго предметного направления диагностики существующих рисков мы рекомендуем использовать методику ранжирования приоритетов управления производственными рисками, разработанную с учетом реальных рисков Группы компаний «Славянка», но, по нашему мнению, приемлемую в аналитической практике других промышленных корпораций при корректировке состава актуальных рисков, с сохранением техники ранжирования приоритетов управления ими.

Акцентирование внимания на управленческих приоритетах указывает на перспективы управленческого воздействия, а, следовательно, предложенная и апробированная в параграфе 3.1 методика может использоваться в рамках задачи организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

Второй процедурой формирования информационной основы организации проактивного управления, на наш взгляд, должно являться прогнозирование рыночных риск-факторов производства и сбыта продукции посредством построения SWOT-матрицы.

Исходя из результатов аналитических исследований, мы сформировали состав рыночных риск-факторов, определяющих силу, слабость, возможности и угрозы (в терминологии SWOT-анализа) производства и сбыта продукции Группы компаний «Славянка» в количестве 12 ед., с распределением риск-факторов по сферам их проявления: макроэкономическая, регуляторная, инновационная, ресурсная (сырьевая), конкурентная, потребительская.

Респондентами для прогнозной оценки рыночных риск-факторов производства и сбыта продукции выступили работники Управляющей компании «Славянка» (18 человек), принимающие управленческие решения, вносящие коррективы в производственную и сбытовую стратегии Группы компаний «Славянка».

Опрос экспертов, результаты которого представлены в приложении 12, проводился в январе 2021 года, в градациях от (-10) до (+10) баллов оценки

прогнозного влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции, соответственно, негативного или позитивного.

Весовые значения оценок рыночных риск-факторов нами установлены по согласованию с респондентами – работниками Управляющей компании «Славянка», с учетом мнения которых выведены взвешенные средние экспертные оценки каждого рыночного риск-фактора производства и сбыта продукции (табл. 38).

Таблица 38

Результаты экспертного прогнозирования влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции Группы компаний «Славянка»

Сферы проявления рыночных риск-факторов	Вес фактора	Средняя экспертная оценка фактора*	Взвешенная средняя экспертная оценка
1. Макроэкономическая	1		2,741
замедление инфляции	0,7	5,06	3,542
усиление валютной девальвации рубля	0,3	-2,67	-0,801
2. Регуляторная	1		-1,856
изменение налогообложения	0,8	-1,83	-1,464
возрастание экологических требований к производству	0,2	-1,78	-0,392
3. Инновационная	1		4,110
ускорение товарного обновления рынка	0,4	1,44	0,576
ускорение технологического обновления производства	0,6	5,89	3,534
4. Ресурсная (сырьевая)	1		0,708
нарастание неритмичности поставок импортного производственного сырья	0,4	-3,39	-1,356
развитие сырьевого импортозамещения в производстве	0,6	3,44	2,064
5. Конкурентная	1		3,558
обострение конкуренции на рынке	0,2	-1,33	-0,266
усложнение входа новых конкурентов на рынок	0,8	4,78	3,824
6. Потребительская	1		1,514
снижение платежеспособного спроса	0,3	-3,89	-1,167
сохранение относительной стабильности контингента потребителей	0,7	3,83	2,681
ИТОГО			10,775

* градации оценки влияния рыночных риск-факторов от (-10, негативное) до (+10, позитивное) баллов на производство и сбыт продукции.

[составлено по результатам опроса работников Управляющей компании «Славянка»]

Результаты взвешенной средней экспертной оценки показывают, что несмотря на наличие отрицательных оценок прогнозного влияния отдельных рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции Группы компаний «Славянка», в целом ожидания экспертов позитивны. Обращает на

себя внимание то, что позитивные ожидания более высоки от изменения риск-факторов, формируемых в инновационной (4,110 баллов) и конкурентной (3,558 баллов) среде.

На наш взгляд, это можно объяснить высоким уровнем уверенности работников аппарата Управляющей компании «Славянка» в результативности проводимого инновационного обновления производства, внедрения новых технологий, позволяющих расширять ассортимент производимой продукции. Касательно же риск-факторов, формируемых в конкурентной среде, высокое значение прогнозной оценки их влияния предстает как объективная «данность», стимулирующая Группу компаний «Славянка» к укреплению имеющихся и созданию новых конкурентных преимуществ.

Совокупный результат прогнозной оценки влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции Группы компаний «Славянка» также имеет положительное значение (10,775 баллов), что свидетельствует об ожидании позитивных изменений.

Наглядность представления прогноза влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции дают результаты их ранжирования в сторону убывания значений оценок: положительных (возможности) и отрицательных (угрозы) (табл. 39).

Таблица 39

Ранжирование рыночных риск-факторов по результатам прогнозной оценки их влияния на производство и сбыт продукции Группы компаний «Славянка»
(в сторону убывания влияния)

№ пп	Возможности		Угрозы	
	производственные и экономические риск-факторы	взвешенная средняя экспертная оценка	производственные и экономические риск-факторы	взвешенная средняя экспертная оценка
1	2	3	4	5
1	усложнение входа новых конкурентов на рынок	3,824	изменение налогообложения	-1,464
2	замедление инфляции	3,542	нарастание неритмичности поставок импортного производственного сырья	-1,356
3	ускорение технологического обновления производства	3,534	снижение платежеспособного спроса	-1,167

Окончание табл. 39

1	2	3	4	5
4	сохранение относительной стабильности контингента потребителей	2,681	усиление валютной девальвации рубля	-0,801
5	развитие сырьевого импортозамещения в производстве	2,064	возрастание экологических требований к производству	-0,392
6	ускорение товарного обновления рынка	0,576	обострение конкуренции на рынке	-0,266

[составлено по результатам опроса работников аппарата управления]

Методология SWOT-анализа допускает, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Это правило учтено нами при построении прогнозной SWOT-матрицы влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт кондитерской продукции, с комбинацией возможностей и угроз, сильных и слабых сторон деятельности Группы компаний «Славянка» (рис. 24). Построенная прогнозная SWOT-матрица подтверждает актуальность перехода к проактивному управлению рисками, для которого мы считаем необходимым определить приоритетные цели (второй этап модели):

- технологическую, раскрывающую последовательность перехода на проактивное управление рисками. Реализация данной цели, отвечающей функции управления «организация», требует конкретики этапов, задач, критериев оптимальности управленческих решений, методов их реализации, исполнителей и ожидаемых результатов;

- стимулирующую, раскрывающую управленческое воздействие на мотивацию работников к росту результативности производства и сбыта продукции. Реализация данной цели, отвечающей функции управления «мотивация», предполагает сочетание материальных и моральных стимулов; открытость системы вознаграждения, предотвращающая возможное сопротивление переходу на проактивное управление рисками; создание условий для развития креативных способностей работников;

- контрольную, раскрывающую процедуру организации контроллинга рисков производства и сбыта продукции. Реализация данной цели, отвечающей функции управления «контроль», предполагает определение принципов организации контроллинга, его направлений и инструментов.

	<i>Возможности:</i> 1) усложнение входа новых конкурентов на рынок; 2) замедление инфляции; 3) ускорение технологического обновления производства; 4) сохранение относительной стабильности контингента потребителей 5) развитие сырьевого импортозамещения в производстве; 6) ускорение товарного обновления рынка	<i>Угрозы:</i> 1) изменение налогообложения; 2) нарастание неритмичности поставок импортного производственного сырья; 3) снижение платежеспособного спроса; 4) усиление валютной девальвации рубля; 5) возрастание экологических требований к производству; 6) обострение конкуренции на рынке
<i>Сильные стороны:</i> 1) системный мониторинг рынка; 2) короткие каналы распределения продукции; 3) эффективная система контроля качества продукции; 4) достаточность собственных ресурсов для развития производства; 5) высокая квалификация производственного и торгового персонала; 6) устойчивый положительный имидж в деловой среде	<i>«Сила и возможности»</i> - постоянное отслеживание изменений рынка позволяет Группе компаний сохранять лидирующие позиции в отрасли; - деловая репутация Группы компаний «Славянка» обеспечивает возможность территориального расширения фирменной торговой сети; - ресурсная обеспеченность производства создает возможности расширения ассортимента и увеличения объемов сбыта продукции; - профессиональная квалификация работников позволяет внедрять инновационные технологии производства и сбыта продукции	<i>«Сила и угрозы»</i> - развитие инфляции вынуждает Группу компаний «Славянка» пересматривать ценовую политику для поддержки объемов сбыта продукции; - введение новых налогов снижает объемов прибыли Группы компаний «Славянка» и требует их своевременной уплаты для поддержки имиджа добросовестного налогоплательщика; - сформировавшийся в деловой среде положительный имидж Группы компаний «Славянка» требует усилий по поддержке для сохранения занимаемых конкурентных позиций на рынке; - появление новых технологий производства и продаж требует формирования новых компетенций работников
<i>Слабые стороны:</i> 1) зависимость от поставок импортного производственного сырья; 2) нестабильность географического распределения точек сбыта фирменной продукции; 3) средний уровень цен на продукцию; 4) неполная загруженность производственных мощностей; 5) снижение рентабельности деятельности; 6) управление по принципу «слежения за рыночной ситуацией»	<i>«Слабость и возможности»</i> - проблемы в закупках импортного производственного сырья из-за экономических санкций активизируют процесс сырьевого импортозамещения для бесперебойного производства продукции; - ориентация ценовой политики на «среднего» по уровню доходов потребителя позволяет сохранить контингент потребителей; - высокая подвижность «точек продаж» расширяет возможности сбыта продукции под брендом «Славянка»; - концентрация объектов фирменной торговой сети в незначительном количестве регионов обеспечивает сбыт продукции на условиях самовывоза	<i>«Слабость и угрозы»</i> - сокращение платежеспособного спроса из-за падения уровня жизни населения в условиях продолжающегося кризиса экономики создает угрозу снижения прибыли корпорации; - недостаточно эффективная политика управления финансовыми ресурсами создает угрозу снижения ликвидности; - географическая неравномерность размещения объектов фирменной торговой сети не позволяет Группе компаний «Славянка» расширять территориальные границы целевого рынка; - доминирование ситуационного управления Группой компаний «Славянка» не позволяет оперативно принимать управленческие решения, предупреждающие появление рисков

[разработано по результатам опроса работников Управляющей компании «Славянка»]

Рис. 24. Прогнозная SWOT-матрица влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции Группы компаний «Славянка»

В изложенной формулировке цели организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия указывают на направления их реализации, а именно: поэтапное внедрение проактивного управления рисками, развитие мотивации работников «на достижение» результатов производства и сбыта продукции, организацию контроллинга рисков производства и сбыта продукции.

Касательно первой выделяемой нами цели проактивного управления рисками Группы компаний «Славянка» - технологической, ее достижение будет обеспечено посредством поэтапного внедрения проактивного управления рисками. При определении этапов мы исходим из того, что и сами риски (параграф 1.1 работы), и управление ими (параграф 1.2) имеют системный характер. Следовательно, в организационном плане управление рисками должно состоять из последовательной совокупности этапов, каждый из которых требует конкретики задач проактивного управления рисками, критериев оптимальности управленческих решений, методов их реализации, исполнителей и ожидаемых результатов (табл. 40).

Таблица 40

Рекомендуемая последовательность поэтапного внедрения проактивного управления рисками Группы компаний «Славянка»

Этапы	Задачи проактивного управления рисками	Критерии оптимальности управленческих решений	Методы реализации управленческих решений	Исполнители управленческих решений	Ожидаемые результаты исполнения управленческих решений
1	2	3	4	5	6
1. Проблемный	оценка текущих позиций Группы компаний «Славянка» на рынке кондитерской продукции	min погрешность результатов оценки текущих рыночных позиций	методы конкурентного позиционирования, идентификации и оценки рисков	функциональные подразделения Группы компаний «Славянка»	определение проблемных областей деятельности Группы компаний «Славянка», вызывающих угрозы рисков
2. Диагностический	выявление реальных рисков Группы компаний «Славянка»	max учет рыночных риск-факторов	методы экономико-математической статистики, экспертной оценки	функциональные подразделения Группы компаний «Славянка»	идентификация существующих рисков и их аналитическое подтверждение
3. Организационный	организация проактивного управления рисками Группы компаний «Славянка»	min расходов на организацию проактивного управления рисками	методы проактивного управления рисками	Управляющая компания, функциональные подразделения Группы компаний «Славянка»	перевод функциональных подразделений на проактивное управление рисками
4. Прогностический	прогнозирование рисков Группы компаний «Славянка»	min погрешность оценки рисков в предыдущих прогнозах	методы экономико-математической статистики, прогнозирования, матричного портфельного анализа, экспертной оценки	функциональные подразделения Группы компаний «Славянка»	определение потенциальных рисков и их аналитическое обоснование

Окончание табл. 40

1	2	3	4	5	6
5. Коррек- ционный	корректировка управленческих решений в соответствии с изменениями рыночной ситуации	тип допол- нительно привлекаемых ресурсов на управление рисками	методы ситуационного управления, ранжирования управленческих приоритетов, оперативной оценки рисков	Управляющая компания, функциональ- ные подразделения Группы компаний «Славянка»	предотвращение трансформации рисков из потенциальных в реальные

Вторая выделяемая нами цель проактивного управления рисками Группы компаний «Славянка» - стимулирующая. Реализация данной цели должна обеспечиваться посредством развития мотивации работников «на достижение» результатов производства и сбыта готовой продукции.

Рекомендации по развитию мотивации работников «на достижение» мы раскроем на примере менеджеров по сбыту. Выделение этой категории работников обусловлено тем, что именно менеджеры по сбыту организуют каналы распределения продукции, взаимодействуя как с объектами фирменной торговой сети, так и многочисленными торговыми посредниками, закупающими продукцию под брендом «Славянка» оптовыми партиями для последующей розничной реализации конечным потребителям.

Существующая в настоящее время в Группе компаний «Славянка» практика стимулирования менеджеров по сбыту сводится к традиционным стимулирующим выплатам за результаты продаж продукции. Признавая ее эффективность с точки зрения удовлетворенности работников материальным вознаграждением результатов их труда, мы считаем, что для проактивного управления рисками внешнего воздействия на производительность труда (т.е. стимулирования) недостаточно. Для проактивного управления необходимо, чтобы у менеджеров по сбыту сформировалась внутренняя мотивация «на достижение» максимально возможных результатов труда, эффективное использование опыта и компетенций, профессиональное признание.

Для этого мы считаем возможным рекомендовать Группе компаний «Славянка» устанавливать процентные доплаты менеджерам по сбыту, исходя не из объемов продаж, а их рентабельности, что снизит риск возникновения конфликта экономических интересов работников и корпорации. Кроме этого,

представляется целесообразным введение системы переходящих номинаций (например, «лучший организатор торговли», «лучший менеджер года (квартала, месяца)», «самый эффективный работник» и т.д.), с установлением доплат их обладателям и обязательным открытым информированием всех работников об условиях и критериях получения номинаций, что снизит риск возникновения межличностных конфликтов.

Уместным также, на наш взгляд, будет возрождение практики экономического соревнования: за привлечение самого крупного торгового посредника (по натуральным или стоимостным показателям продаж); за максимальное количество новых торговых посредников, привлеченных к сотрудничеству с Группой компаний «Славянка»; за лучшее качество обслуживания торговых посредников; за полное сопровождение торговых сделок (от заключения договора до поставки готовой продукции) и т.д.

Для начальной стадии организации проактивного управления рисками Группы компаний «Славянка» изложенных рекомендаций мы считаем достаточными, а их реализацию на практике рассматриваем как одно из условий, предотвращающих риски снижения производительности труда менеджеров по сбыту произведенной продукции.

Третьей приоритетной целью проактивного управления рисками в нашей модели определена контрольная цель, реализация которой требует организации контроллинга рисков производства и сбыта готовой продукции Группы компаний «Славянка» для упреждения появления проблем посредством оперативной реализации адекватных управленческих решений в производственно-сбытовой сфере формирования рисков.

В отличие от традиционного контроля, контроллинг базируется на специфических принципах его организации. Применительно к предметной области проактивного управления, т.е. рискам, принципы организации контроллинга, на наш взгляд, могут быть сформированы в следующем составе:

- достоверность идентифицируемых рисков, обеспечиваемая использованием апробированных методов их оценки;

- оперативная информационная поддержка проактивного управления рисками, обеспечиваемая использованием специальных программных продуктов;
- адекватность принимаемых управленческих решений изменениям внешней и внутренней среды производственно-сбытовой деятельности, обеспечиваемая профессиональной компетентностью работников всех функциональных подразделений;
- объективность принимаемых управленческих решений, их ориентация на проактивность управления рисками, обеспечиваемая высоким уровнем профессиональной квалификации управленческого персонала;
- своевременная корректировка реализуемых управленческих решений, обеспечиваемая экономически обоснованной расстановкой приоритетов проактивного управления рисками.

Реализация принципов организации контроллинга рисков на практике требует конкретизации его направлений и инструментария. Для Группы компаний «Славянка» мы считаем возможным рекомендовать к использованию инструменты контроллинга рисков, подразделяемые по сферам производства и сбыта готовой продукции, с конкретизированными направлениями контроллинга рисков (табл. 41).

Изложенная модель организации проактивного управления рисками, принятая к апробации Управляющей компанией «Славянка», по основному функционалу управленческой деятельности связана с решением проблемы обеспечения устойчивости рыночного сбыта произведенной продукции.

Для промышленной корпорации, каковой является Группа компаний «Славянка», устойчивость рыночного сбыта продукции зависит от устойчивости ее производства, взаимоотношений с торговыми посредниками в различных каналах распределения и поставщиками производственного сырья, выступающими «клиентской» базой в производстве и рыночном продвижении продукции.

Таблица 41

**Рекомендуемые направления и инструменты организации контроллинга
рисков производства и сбыта готовой продукции Группы компаний
«Славянка»**

Сферы контроллинга рисков	Направления контроллинга рисков	Инструменты контроллинга рисков
Риски производства	производственная деятельность, качество продукции, ресурсное обеспечение производства, функционирование производственно-сбытовой системы	цифровые системы поддержки функционирования бизнес-процессов классов: система анализа и планирования производственных ресурсов (ERP); стандарты моделирования бизнес-процессов (IDEF); система совершенствования бизнес-процессов (CPI); система аналитической обработки данных в режиме реального времени (OLAP) и др.
Риски сбыта	конкурентные преимущества Группы компаний «Славянка» на рынке, взаимоотношения с торговыми посредниками, себестоимость реализации продукции, результаты ее сбыта и их динамика, сегментирование рынка по критерию перспективности его расширения, в том числе территориального, прогнозирование потенциальных рисков рыночной среды и трендов ее развития	цифровые системы управления эффективностью бизнеса классов: система сбалансированных показателей (BSC); системы управления эффективностью (BPM, PBM); система анализа освоенных объемов (EVA); ключевые индикаторы результативности бизнеса (KPI); системы управления взаимоотношениями с клиентами, поставщиками, в т.ч. через интересы конечного потребителя (CRM, SRM, SCM) и др.; цифровые системы стратегического планирования бизнеса классов: система анализа разрывов (отклонений) (GAP); система управления по целям (MBO); PMBOK (свод знаний по управлению проектами); система планирования ресурсов (SAP R/3); матричный портфельный анализ факторов рыночной среды (SWOT, PEST, QEST); система объектно-ориентированного моделирования бизнес-процессов (CASE) и др.

В таком контексте управления рисками, на наш взгляд, Группе компаний «Славянка» необходима особая управленческая модель, которую мы обоснуем в следующем параграфе работы.

3.3. Модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

В теоретическом разделе нашей работы (параграф 1.1), по итогам выделения преимуществ инкорпорированных промышленных предприятий в воздействии на риски, с констатацией факта роста региональных риск-факторов, мы пришли к выводу о необходимости реализации системного подхода к управлению рисками, понимая «системность» в аспекте масштаба управления, охватывающего всех участников промышленной корпорации.

Системный подход к управлению рисками инкорпорированных предприятий на практике реализуется посредством множественных управленческих моделей, различающихся конкретикой функционала в сфере воздействия на риски.

Отличием предлагаемой нами модели управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия является акцент на управление взаимоотношениями с рыночными контрагентами – поставщиками сырья для производства продукции и торговыми посредниками, закупающими ее оптовыми партиями для последующей продажи в розничной торговле.

Рыночные контрагенты, именуемые нами в дальнейшем «клиентами», в логике разработки модели, представлены юридическими и физическими (индивидуальные предприниматели) лицами, взаимодействующими с корпорацией на условиях паритетных договорных отношений.

Управление рисками, возникающими в процессе взаимоотношений с рыночными контрагентами, по определению, ограничено в части его инструментария из-за невозможности прямого управленческого воздействия на поведение контрагента и принятие им решения о поставке производственного сырья или покупке готовой продукции.

Данное обстоятельство вызывает необходимость особого типа управления рисками – клиентоориентированного, позволяющего обеспечить паритет корпоративных экономических интересов и интересов рыночных контрагентов, создающего условия для развития долгосрочных партнерских отношений.

Изложенные аргументы дали нам основание для разработки модели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия, структурированной взаимосвязью целеполагающего и инструментального блоков, с конкретизацией их процедурно-элементного состава (рис. 25).

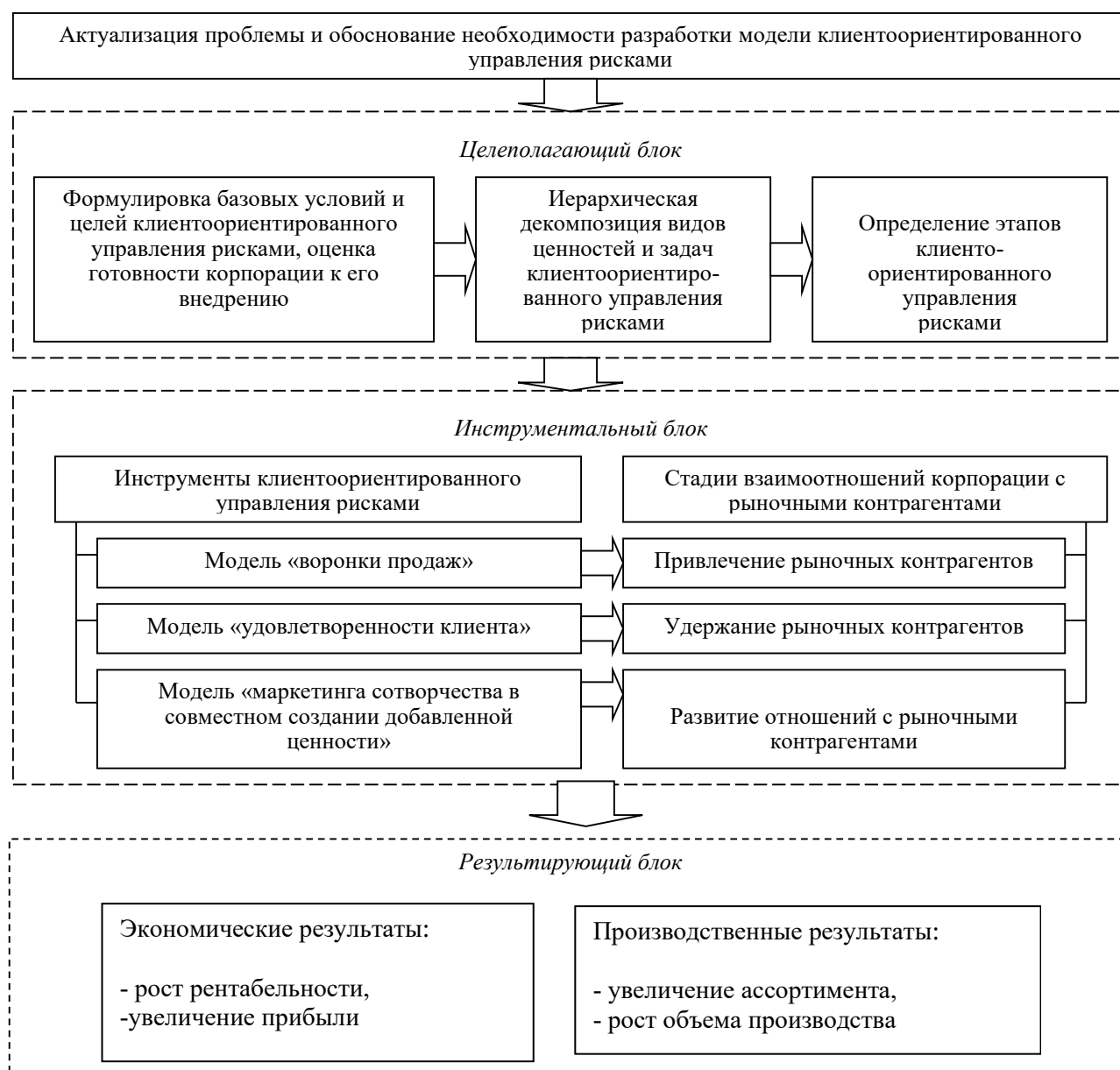


Рис. 25. Схема модели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

Актуализация проблемы и обоснование необходимости разработки модели раскрываются следующими положениями. Современная экономическая действительность ключевым фактором эффективности производственной и торговой деятельности определяет системное решение проблем рыночных партнеров, выходящих «за пределы» непосредственного производства продукции и ее сбыта. Для производителей это означает, что принцип «следования за клиентами» трансформируется в принцип «опережения изменений производственных и торговых потребностей

клиентов». Отсюда необходимо, чтобы работа с клиентами имела не эпизодический, во время совершения торговых сделок на поставку производственного сырья и продажу готовой продукции, а системный характер, позволяла отслеживать запросы клиентов в динамике, оказывать на них стимулирующее воздействие с целью обеспечения роста объемов производства и продаж, а в конечном счете – снижения угрозы рисков, возникающих в сферах производства и рыночного сбыта продукции.

Исходя из этих положений, и основываясь на клиентоориентированном подходе к управлению рисками в условиях турбулентной рыночной среды (прогностическая оценка изменения влияния факторов которой нами была дана при изложении модели организации проактивного управления рисками, параграф 3.2 работы), целеполагающий блок модели начинается с формулировки базовых условий и целей клиентоориентированного управления рисками, оценки готовности корпорации к его внедрению.

Для реализации этой процедуры нами использован принцип причинно-следственной связи, согласно которому базовые условия клиентоориентированного управления рисками выступают причиной, а цели управления – следствием внедрения клиентоориентированности в управленческую практику (рис. 26).



Рис. 26. Базовые условия и цели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия

Первым условием клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия мы определяем ключевые компетенции корпорации (конкурентные преимущества). Обоснованием этому является то, что выделение условий и адекватных им целей клиентоориентированного управления рисками должно производиться, исходя из задачи оценки готовности корпорации к его внедрению.

На наш взгляд, критериями готовности корпорации следует считать: разработку технологий работы с каждым клиентом (сегментом), или с наиболее ценными клиентами (этот аспект действующей управленческой практики в Группе компаний «Славянка» раскрывался в параграфе 2.3 работы); формирование политики создания клиентской базы («портфеля») с установлением ее целей, приоритетов, ресурсов; создание регламентов работы персонала с клиентами, кодекса прав клиентов и контроль их соблюдения; организацию эффективного коммуникационного взаимодействия с клиентами на основе принципа обратной связи; функционирование системы непрерывного профессионального развития работников; непрерывность мониторинга качества обслуживания клиентов и оценки их удовлетворенности.

Производственная специфика оценки готовности инкорпорированных промышленных предприятий Группы компаний «Славянка» к внедрению клиентоориентированного управления рисками в данном случае заключается в том, что критерии готовности распространяются не только на сферу сбыта готовой продукции, но и на сферу ее производства, в которой создаются ключевые компетенции (конкурентные преимущества): преимущества продукции, система управления товарными запасами, производственный и торговый ассортимент, инфраструктурные условия сбыта, методы и формы стимулирования сбыта, строгое выполнение договорных обязательств по срокам и объемам поставок продукции клиентам, а также по своевременности и полноте оплаты закупаемого производственного сырья и т.д.

Особое место в составе ключевых компетенций Группы компаний «Славянка» мы отводим осведомленности о ее конкурентных преимуществах в сфере производства продукции с добавленной ценностью для клиентов и для корпорации; в противном случае корпорация не сможет обеспечить эффективное производство и сбыт, условием для которых выступает ориентация на целевой сегмент клиентов.

На наш взгляд, это является очевидным уже, хотя бы, потому, что для продаж необходимо наличие продукции, а, следовательно, развивая собственные ключевые компетенции в производственной сфере, Группа компаний «Славянка», тем самым, создает условия для роста эффективности сбыта за счет добавленной ценности. Иными словами, ключевые компетенции корпорации (конкурентные преимущества) в модели клиентоориентированного управления рисками выступают стартовым условием организации производства и сбыта продукции, целевой сегмент клиентов – условием роста эффективности производства и сбыта, а лояльность, доверие и приверженность клиентов (рыночных контрагентов) – результирующим условием установления долгосрочных, взаимовыгодных партнерских отношений Группы компаний «Славянка» с целевыми клиентами в стратегической перспективе.

Практическое достижение целей клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия требует сегментации «клиентского портфеля», т.е. разделения всей совокупности клиентов по сегментам. Для этого, на наш взгляд, могут использоваться самые различные критерии, например, товарные предпочтения (номенклатурные группы продукции или отдельные ее наименования); география клиентов (распределение по территории, с выделением местных и иногородних); длительность сотрудничества с Группой компаний «Славянка» (новые клиенты, или уже имевшие опыт делового сотрудничества) и т.д. От выбора признака сегментации клиентов зависит не только планирование объемов

производства и сбыта, но и выбор канала распределения продукции, а также оптимальной технологии продаж.

Мы считаем, что для модели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия приоритетным критерием сегментации клиентов должен выступать вид ценности, придающий конкретику управленческим задачам (вторая процедура целеполагающего блока стратегии). Поскольку и ценности, и задачи управления рисками характеризуются присущей им динамичностью развития, иерархическую декомпозицию видов ценностей и задач по уровням их формирования, опосредуемых характеристиками клиентских сегментов, мы представляем следующим образом (табл. 42).

Таблица 42

Виды ценностей и задачи клиентоориентированного управления рисками по уровням иерархии их формирования, опосредуемые характеристиками клиентских сегментов

Виды ценностей	Характеристика клиентских сегментов	Задачи клиентоориентированного управления рисками
1. Чистая	Клиенты ориентируются на покупку той ценности, которая непосредственно связана с продукцией	- высокий уровень организации производства и сбыта, стандартизация производственных и торговых технологий; - сокращение затрат времени клиентов на совершение торговой сделки; - сокращение затрат корпорации на реализацию готовой продукции
2. Комплексная	Клиенты учитывают неовещественные, не связанные с продукцией, условия ее совершения: логистические факторы, скорость поставки, качество обслуживания, возможность получения льгот по оплате продукции, возможность получения ее «под реализацию», без предварительной оплаты и т.д.	- высокое качество торгового обслуживания; - высокий уровень профессионализма менеджеров по производству и сбыту; - повышение эффективности производства и сбыта за счет создания новой ценности, выходящей «за пределы» объекта торговой сделки, т.е. продукции
3. Стратегическая	Клиенты ориентируются на продолжение делового сотрудничества с корпорацией, получение максимальной выгоды от взаимодействия с ней и готовы платить ценовую премию за будущие преимущества от этого взаимодействия, будущую добавленную ценность	- формирование партнерских долгосрочных отношений с клиентами; - четкая идентификация клиентов, имеющих стратегическую ценность для корпорации; - повышение эффективности производства и сбыта за счет развития лояльности, доверия и приверженности клиентов к корпорации и ее продукции

Объединяющим аспектом в составе задач клиентоориентированного управления на всех уровнях иерархии их формирования должно являться клиент-центрированное взаимодействие, для организации которого необходимо формализовать управленческие процедуры, обеспечивающие реализацию модели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия.

В данном случае формализация управленческих процедур означает формирование их типового состава, отражающего специфику клиентоориентированного управления рисками в соответствии с логической последовательностью клиент-центрированного взаимодействия корпорации с ее целевыми клиентами.

Формализацию управленческих процедур мы предлагаем осуществлять посредством определения последовательности этапов клиентоориентированного управления рисками (рис. 27) (третья процедура целеполагающего блока модели, которую мы раскроем на примере Группы компаний «Славянка»).

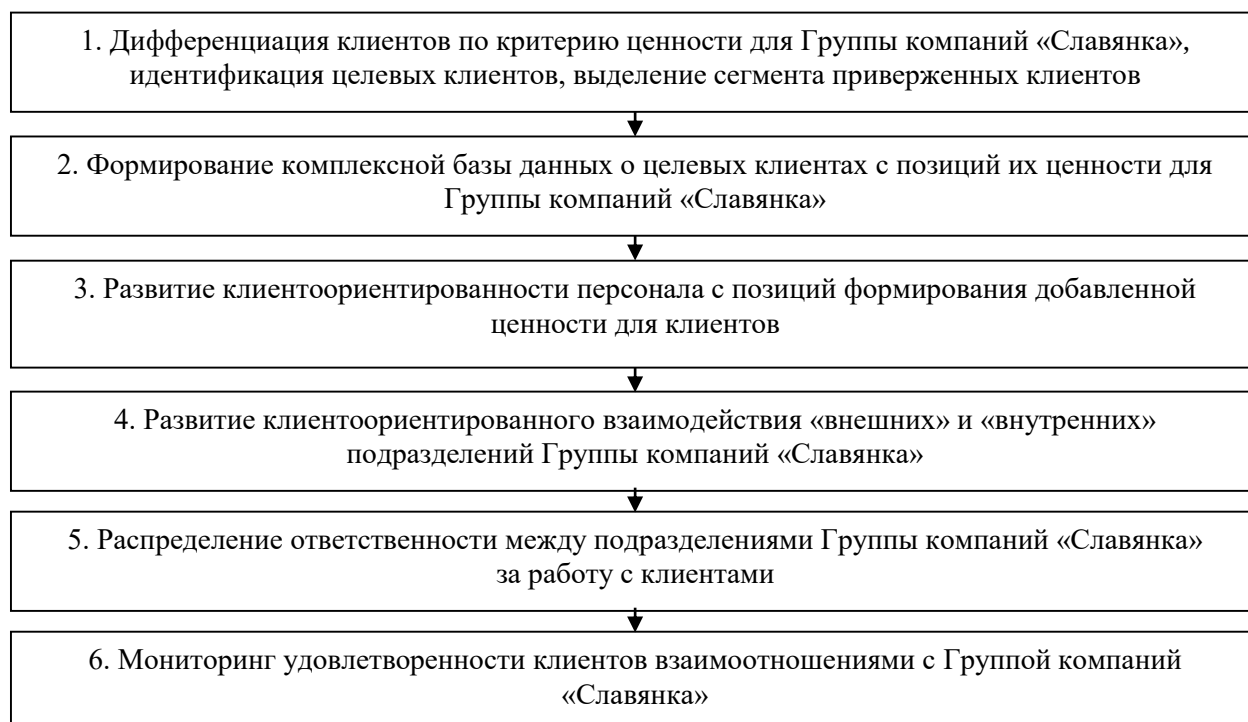


Рис. 27. Последовательность этапов клиентоориентированного управления рисками Группы компаний «Славянка»

Необходимость дифференциации клиентов обуславливается их неоднородностью, объективным существованием в «клиентском портфеле» клиентов с различным уровнем ценности для Группы компаний «Славянка».

Так, с точки зрения обеспечения эффективности сбыта основным принципом дифференциации клиентов, на наш взгляд, должна выступать их ценность, формируемая степенью вклада каждого клиента в совокупный финансовый результат деятельности группы компаний «Славянка», оцениваемая по удельным весам каждого клиента в объеме прибыли от продаж. Такого рода оценка позволит идентифицировать целевых клиентов, распределить их по критерию приоритетности для корпорации в текущий момент или в стратегической перспективе, с выделением той их категории, которая демонстрирует приверженность к Группе компаний «Славянка» и производимой продукции.

Особая ценность этой категории клиентов для корпорации определяется тем, что они в условиях широкой альтернативности видов продукции и множественности субъектов ее производства осознанно предпочитают продукцию под брендом «Славянка», готовы платить за нее ценовую премию, а, следовательно, увеличивать прибыль от продаж. Приверженные клиенты нечувствительны к действиям конкурентов, изменениям цен, скидкам, условиям оплаты и т.д., а поэтому удовлетворение потребностей этой категории клиентов, по нашему мнению, должно стать приоритетной задачей клиентоориентированного управления рисками в экономическом аспекте. Дифференциация, идентификация целевых клиентов, выделение из них приверженных, тем самым, позволит сформировать целевую клиентскую базу, ценную для инкорпорированных промышленных предприятий Группы компаний «Славянка».

В технологическом аспекте целевую клиентскую базу мы предлагаем формировать в следующей последовательности: сбор информации о состоянии и динамике целевого рынка, фактических и потенциальных потребностях целевых клиентов по всем каналам распределения продукции и

географии ее продаж; распространение информации по инкорпорированным предприятиям Группы компаний «Славянка» и ее структурным подразделениям, задействованным в общей системе производства и сбыта; разработка и реализация управленческих решений, основанных на полученной информации.

Для достоверности определения целевой клиентской базы необходимо строго придерживаться принципа открытости информации, как со стороны Группы компаний «Славянка», так и со стороны ее целевых клиентов, что возможно только при наличии партнерских, доверительных отношений между ними. Но именно в этом заключается одна из основных проблем клиентоориентированного управления рисками в реальной практике. Даже в рамках корпорации, все работники которой должны стремиться к достижению единых целей и задач (не говоря о целевых клиентах, находящихся во внешней рыночной среде), зачастую имеет место неосведомленность менеджеров по сбыту о наличии продукции на складах из-за «нестыковки» используемых инкорпорированными предприятиями программных продуктов, ограниченного доступа к информации о клиентах, межличностных конфликтов, фактов личной договоренности менеджеров и кладовщиков о «придержании» продукции для «своего» клиента и других причин.

Проявление этих причин приводит к искажению информации и, как следствие, принятию ошибочных управленческих решений, неадекватных реальным потребностям целевых клиентов. Поэтому мы считаем, что в целевой клиентской базе следует выделять особый информационный сектор, содержащий количественные измерители вклада целевых клиентов в результативность сбыта продукции, на основе которых (т.е. измерителей) будет приниматься решение о ценности клиента для Группы компаний «Славянка». К примеру, таковыми измерителями, могут являться: доля клиентов, совершающих повторную покупку; количество и частота повторно совершаемых покупок (за период); стоимость покупок, совершенных клиентами, и их удельный вес в общем объеме продаж; размер задолженности

по оплате поставок; доля каждого клиента в общем объеме прибыли от продаж; размер и доля затрат, произведенных на удержание особо ценных для Группы компаний «Славянка» целевых клиентов и развитие взаимоотношений с ними; длительность сотрудничества с целевыми клиентами и т.д. По нашему убеждению, ведение статистического учета данных о целевых клиентах позволит оперативно отслеживать динамику их вклада в результативность сбыта продукции.

В клиентоориентированном управлении рисками степень детализации торгового предложения целевым клиентам должна соответствовать их дифференциации по критерию ценности для Группы компаний «Славянка». Еще одним критерием детализации торгового предложения, на наш взгляд, может выступать производственный, а, следовательно, и торговый ассортимент продукции, как по укрупненным группам, так и по конкретным ассортиментным позициям с более высокой рентабельностью реализации.

Необходимым условием для этого должно являться развитие клиентоориентированности персонала, которую в данном случае мы рассматриваем с позиций формирования добавленной ценности для клиентов. По нашему убеждению, в условиях конкурентной борьбы «за клиента» клиентоориентированность должна занимать ключевое место в профессиональных компетенциях каждого работника Группы компаний «Славянка», даже не вступающего в непосредственный контакт с клиентами. Слагаемыми клиентоориентированности персонала следует считать: проявление интереса к проблемам клиента и его потребностям; способность удовлетворить ожидания клиента; навыки конструктивного делового общения с клиентами; способности к установлению партнерских отношений с клиентами и поддержке их развития; высокое качество труда и строгую дисциплину исполнения функциональных обязанностей; высокую социальную ответственность перед клиентами и т.д.

Особо следует подчеркнуть, что и сама клиентоориентированность работников, и ее слагаемые должны находиться в непрерывном развитии, что

обуславливается изменением потребностей целевых клиентов и возникновением у них новых проблем, решаемых в процессе делового сотрудничества с Группой компаний «Славянка».

Развитие клиентоориентированности работников неизбежно вызывает адекватное развитие клиентоориентированного взаимодействия «внешних» и «внутренних» подразделений корпорации. «Внешние» подразделения напрямую взаимодействуют с клиентом (к примеру, отделы материально-технического снабжения, закупок, сбыта, маркетинга, юридический отдел), несут прямую ответственность за результаты этого взаимодействия; «внутренние» - не вступают в непосредственный контакт с клиентами (к примеру, производственные цеха, бухгалтерия, аналитическая служба и т.д.), их интересы могут быть не связанными с интересами клиента, более того, могут находиться в противоречии. Но, несмотря на косвенное взаимодействие «внутренних» подразделений Группы компаний «Славянка» с ее целевыми клиентами, на практике зачастую именно от их работы зависит результативность сбыта продукции.

Из этого вытекает необходимость развития клиентоориентированного взаимодействия всех структурных подразделений корпорации, повышение согласованности их действий по достижению стратегических целей и задач развития Группы компаний «Славянка». Решить данную задачу, по нашему мнению, можно посредством развития мотивации «на достижение результата», развития деловых качеств, проявления предпринимательской инициативы, готовности к организационным изменениям, внедрению производственных и торговых инноваций, обмена передовым опытом, как в рамках функциональных полномочий, так и в сфере профессиональных знаний, не связанных с выполнением прямых должностных обязанностей, что в совокупности будет сопровождаться ростом производительности труда и качественным развитием взаимоотношений с целевыми клиентами.

Необходимым и достаточным условиями в данном случае, на наш взгляд, следует считать развитие корпоративной культуры, ориентированной

на предоставление максимальной ценности перспективным клиентам целевого рынка, проведение организационных изменений, направленных на формирование клиентоориентированности на системной основе.

Развитие клиентоориентированного взаимодействия подразделений Группы компаний «Славянка» должно сопровождаться распределением ответственности между ними за работу с клиентами. На практике нередко имеют место случаи отказа клиентов от повторных торговых сделок из-за некорректного отношения к ним со стороны работников корпорации, сопровождающих проведение торговой сделки, например, юристов, бухгалтеров, складских работников и т.п., что нивелирует усилия менеджеров по сбыту, предпринятые для поиска целевых клиентов и привлечения их к деловому сотрудничеству. Причем истинные причины отказа от продолжения сотрудничества во многих случаях для руководства Группы компаний «Славянка» остаются неизвестными.

Предотвращению таких случаев, на наш взгляд, будет способствовать разработка внутрикорпоративных регламентов обслуживания целевых клиентов (стандартов, правил, инструкций, требований и т.д.) и контроль их соблюдения на всех этапах совершения хозяйственных сделок, с получением оценок качества обслуживания от целевых клиентов в порядке обратной связи.

Организация подобного контроля, в свою очередь, требует постоянного мониторинга удовлетворенности клиентов взаимоотношениями с Группой компаний «Славянка». Подчеркнем, что в данном случае речь идет о мониторинге удовлетворенности именно взаимоотношениями, а не продаваемой продукцией. Обосновать это можно имеющим место фактом сосредоточения работников на качестве, характеристиках продукции, без должного внимания к неовеществленным факторам совершения хозяйственных сделок, формирующим удовлетворенность клиента.

Для проведения мониторинга удовлетворенности клиентов взаимоотношениями с Группой компаний «Славянка» мы считаем возможным рекомендовать разработанную нами для опроса торговых посредников анкету

(прил. 13), использование которой позволит выявить проблемные моменты в партнерских отношениях, создающие риски, связанные со сбытом продукции, а также определить основные факторы, влияющие на выбор торговыми посредниками инкорпорированного предприятия Группы компаний «Славянка» как поставщика продукции.

При формировании инструментального блока излагаемой модели мы исходим из того, что состав рекомендуемых инструментов должен отвечать базовым условиям клиентоориентированного управления рисками (рис. 26), а также видам ценностей (табл. 43). Последовательность перехода базовых условий клиентоориентированного управления рисками и видов ценностей отвечает эволюционной последовательности отношений корпорации с ее целевыми клиентами, описываемой взаимосвязью «привлечение клиентов – удержание клиентов – развитие отношений с клиентами», т.е. уровням отношений корпорации с ее рыночными контрагентами.

Для отношений первого уровня, на стадии привлечения клиентов, на наш взгляд, приемлема модель «воронки продаж», позволяющая оценивать результаты привлечения клиентов на каждой стадии сбыта готовой продукции (торговое предложение, обработка заказа клиента, заключение сделки, поставка продукции). Эта модель показывает, сколько клиентов, поступающих «на вход» в контакт с корпорацией, попадает в дальнейшую «обработку» и в конечном итоге доходит до заключения торговой сделки. Задача менеджера по сбыту заключается в формировании входа «воронки продаж» таким образом, чтобы на каждом последующем этапе отсев клиентов был минимален. Оценка результатов привлечения клиентов проводится посредством расчета коэффициентов конверсии, показывающих полезный результат (эффект) на единицу затраченных усилий по привлечению клиентов, рассчитываемых на каждом этапе формирования «воронки продаж» (обращение к клиентам, контакты, коммерческое предложение, заказы, общий) [78] (прил. 14).

Ключевым моментом в практическом использовании модели «воронки продаж» выступает контроль эффективности «переходов» между этапами ее формирования, в частности: количества потенциальных клиентов, находящихся на каждом этапе привлечения; величин коэффициентов «перехода» по процессу продаж в целом, по каждому менеджеру по сбыту, каналу распределения, маркетинговой коммуникации и т.д. Поскольку коэффициенты конверсии являются управляемыми переменными, мы считаем приемлемым использование модели «воронки продаж» в клиентоориентированном управлении рисками корпорации на стадии привлечения клиентов.

Для второй стадии работы с клиентами, т.е. стадии удержания, мы предлагаем использовать модель «удовлетворенности клиента», взаимосвязывающую факторы удовлетворенности (ожидания, воспринимаемое качество, воспринимаемая ценность) и следствия (лояльность, претензии) [83] (прил. 15). Эта модель основана на том, что: рост доли удержанных клиентов вызывает расширение состава целевых клиентов (при постоянстве темпов привлечения новых клиентов и сокращения количества потерянных клиентов имеет место абсолютный рост числа клиентов); затраты корпорации на удержание имеющихся клиентов ниже по размеру, чем затраты на привлечение новых клиентов.

Основным измерителем удержания клиентов выступает одноименный коэффициент, показывающий долю клиентов, продолжающих деловое сотрудничество с корпорацией в течение определенного периода времени; рассчитывается по формуле:

$$K_{ук} = (Ч_{к1} / Ч_{к0}) * 100\% \quad (12)$$

где: $K_{ук}$ – коэффициент удержания клиентов (рыночных контрагентов), %; $Ч_{к1}$ – число клиентов, взаимодействовавших с корпорацией в отчетном периоде, ед.; $Ч_{к0}$ – число клиентов, взаимодействовавших с корпорацией в базисном периоде, ед.

Используя приведенную формулу, рассчитаем коэффициент удержания рыночных контрагентов Группы компаний «Славянка» в сферах поставок производственного сырья и сбыта продукции за 2013-2019 гг. (табл. 43).

Таблица 43

Результаты расчета коэффициента удержания рыночных контрагентов Группы компаний «Славянка» в сферах поставок производственного сырья и сбыта готовой продукции

Период	Коэффициент удержания рыночных контрагентов, ед.	
	Сфера поставок производственного сырья	Сфера сбыта готовой продукции
2014/2013	0,889	0,900
2015/2014	1,000	1,000
2016/2015	1,000	0,933
2017/2016	1,000	1,000
2018/2017	1,000	1,000
2019/2018	0,933	1,000
2019/2013	0,889	0,900

Информационной основой для расчета коэффициента выступили данные об основных поставщиках производственного сырья (табл. 27, параграф 2.3 работы) и оптовых покупателях продукции (табл. 31, параграф 2.3 работы). Например, для периода 2014/2013 гг. расчет коэффициента удержания рыночных контрагентов осуществлялся следующим образом:

- поставщики: $8 / 9 = 0,889$, или 88,9%;
- оптовые покупатели: $9 / 10 = 0,900$, или 90,0%.

Расчеты показали, что за шестилетний период (2013-2019 гг.) коэффициент удержания рыночных контрагентов совпал по величине с началом периода – 0,889 ед. по поставщиками производственного сырья и 0,900 по оптовым покупателям готовой продукции. На протяжении 2015-2018 гг. (сфера поставок производственного сырья); 2015, 2017-2019 гг. (сфера сбыта готовой продукции) коэффициент удержания рыночных контрагентов равен единице. Это свидетельствует об их постоянстве для Группы компаний «Славянка».

Однако здесь следует заметить, что в расчет коэффициентов удержания рыночных контрагентов Группы компаний «Славянка» вошли только те поставщики производственного сырья и оптовые покупатели готовой

продукции, которые относятся к категории «основных», лидирующих по масштабам заключенных хозяйственных сделок. По факту, рыночные контрагенты Группы компаний «Славянка» представлены более широким количественным составом, и при взаимодействии с каждым конкретным рыночным контрагентом, как в сфере производства, так и в сфере сбыта продукции, может возникнуть угроза потери клиента.

Учитывая данное, объективное обстоятельство, мы считаем целесообразным рекомендовать Группе компаний «Славянка» использовать в целях удержания клиентов комплекс методов, обеспечиваемых моделью «удовлетворенности клиента», а именно:

- реактивных, т.е. корректирующих управленческих действий, направленных на устранение претензий клиентов, рекламаций, проблем: оптимизация процессов функционального взаимодействия подразделений при обработке заказов, обращений клиентов с претензией, проявленном намерении прервать деловое сотрудничество с корпорацией; развитие клиентоориентированного взаимодействия «внутренних» и «внешних» подразделений корпорации; сокращение времени рассмотрения претензий; оптимизация процессов обработки обращений клиентов в режиме реального времени; расширение каналов маркетинговых коммуникаций;

- проактивных, т.е. опережающих управленческих действий, адресованных клиентам, характеризующимся предикторами потенциального оттока (снижение объема торговых сделок, нарушение сроков оплаты продукции, неисполнение договорных обязательств и т.д.): анализ причин оттока клиентов; анализ факторов влияния на сбыт и прогнозы их изменения; анализ качества функционирования системы сбыта и составляющих ее бизнес-процессов; анализ результативности труда менеджеров по сбыту, в том числе региональных торговых представителей.

Условиями для реализации реактивных и проактивных методов модели «удовлетворенности клиента» в управленческой практике Группы компаний «Славянка», на наш взгляд могут являться использование методики

ранжирования приоритетов управления производственными рисками – в части реактивных методов (параграф 3.1 работы), а также внедрение модели организации проактивного управления – в части проактивных методов (параграф 3.2 работы). Мы считаем, что комплексное использование реактивных и проактивных методов удержания клиентов следует рассматривать как необходимое условие для повышения их лояльности к Группе компаний «Славянка» – результирующего параметра модели «удовлетворенности потребителя».

Третья стадия взаимоотношений корпорации с рыночными контрагентами, для которой мы считаем необходимым определить инструменты клиентоориентированного управления рисками – стадия развития отношений с клиентами. С этой целью мы выбрали модель «маркетинга сотворчества в совместном создании добавленной ценности». Маркетинг сотворчества определяется как взаимодействие корпорации и клиентов, в процессе которого консолидируются ресурсы участников для совместного создания добавленной ценности. Сотворчество заключается в том, что клиент из пассивного участника сотрудничества превращается в активного участника, вносит предложения относительно технологии производства, выдвигает условия торговой сделки и т.д.

Примером практического использования модели «маркетинга сотворчества в совместном создании добавленной ценности» для Группы компаний «Славянка» может служить производство «событийной» продукции, например, для организации праздников (Новый год, 8 Марта, 23 февраля и т.д.), или продукции, предназначенной для потребителей, придерживающихся здорового образа жизни, потребления экологически чистых продуктов питания, что уже происходит на практике и доказывает прикладное значение модели.

Мы допускаем альтернативность инструментов клиентоориентированного управления рисками, использование с этой целью других, кроме выбранных нами, моделей. В нашем случае задача выбора моделей решалась с позиций их адекватности эволюционному развитию

взаимоотношений корпорации с ее рыночными контрагентами, в процессе которого происходит такое же эволюционное развитие ценностей.

На наш взгляд, изложенная модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия найдет свое применение в управленческой практике. В настоящее время она находится на стадии рассмотрения в Управленческой компании «Славянка».

Резюме по третьей главе.

С целью развития инструментария управления рисками инкорпорированных промышленных предприятий предлагается три новых инструмента: методика ранжирования приоритетов управления производственными рисками; модель организации проактивного управления рисками; стратегия клиентоориентированного управления рисками.

Разработанная и обоснованная методика ранжирования приоритетов управления производственными рисками характеризуется рядом сущностных отличий от других методических инструментов, используемых для управления рисками:

- целевым назначением методики – ранжирование приоритетов управления производственными рисками предприятия корпоративного типа;
- объектом идентификации управленческих приоритетов – комбинация рисков отраслевого и корпоративного уровней;
- информационной основой определения управленческих приоритетов – аналитические исследования отраслевых риск-факторов и результатов управления корпоративными рисками на предприятии;
- субъектом определения приоритетов управления рисками – менеджеры различных функциональных подразделений корпорации, технологически взаимосвязанных в производстве и сбыте готовой продукции;
- методической основой определения управленческих приоритетов – комплекс методов экономико-статистического анализа, экспертного опроса, проверки согласованности экспертного мнения, средневзвешенной оценки рангов управленческих приоритетов, визуализации результатов ранжирования приоритетов управления рисками.

Апробация методики проводилась на примере Группы компаний «Славянка» и показала, что по результатам согласованной экспертной оценки главный управленческий приоритет в сфере воздействия на внешние (отраслевые) риски эксперты отдают риску развития конкуренции под влиянием корпоративизации производителей, а в сфере воздействия на внутренние (корпоративные) риски – риску территориальной неравномерности размещения фирменной торговой сети. Результаты ранжирования приоритетов управления производственными рисками предстают объективными, поскольку коррелируются с итогами аналитических исследований производственных риск-факторов и результатов управления рисками производства в корпорации.

Структура модели организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия представлена тремя этапами: формирование информационной основы организации проактивного управления рисками, определение его приоритетных целей, разработка рекомендаций по реализации приоритетных целей проактивного управления рисками.

Формировать информационную основу организации проактивного управления рисками предложено посредством диагностики существующих рисков в направлениях идентификации актуальных рисков, ранжирования приоритетов управления производственными рисками, а также посредством прогнозирования рыночных риск-факторов (макроэкономических, регуляторных, инновационных, ресурсных (сырьевых), конкурентных, потребительских) производства и сбыта продукции, с построением SWOT-матрицы, отображающей экспертную оценку (работники Управляющей компании «Славянка», 18 чел.) прогноза влияния факторов в вариантах «позитивное» и «негативное».

Приоритетными целями проактивного управления рисками определены технологическая, стимулирующая и регулирующая, адекватные управленческим функциям «организация», «мотивация», «контроль». Для каждой приоритетной цели предложены рекомендации, обеспечивающие их

реализацию в управленческой практике, соответственно: поэтапное внедрение проактивного управления рисками, развитие мотивации работников «на достижение» результатов производства и сбыта готовой продукции, организация контроллинга рисков производства и сбыта готовой продукции.

Модель организации проактивного управления рисками принята к апробации в инкорпорированных предприятиях Группы компаний «Славянка».

Модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия предназначена для управления взаимоотношениями с рыночными контрагентами: поставщиками производственного сырья и торговыми посредниками, закупающими готовую продукцию для последующей продажи в розничной торговле. Модель структурирована целеполагающим и инструментальным блоками.

Целеполагающий блок предусматривает выделение базовых условий клиентоориентированного управления рисками и адекватных им управленческих целей; формулировку критериев готовности корпорации к внедрению клиентоориентированного управления и критерия сегментации клиентов (по видам ценности, с конкретизацией управленческих задач); определение последовательности этапов клиентоориентированного управления рисками.

Содержание инструментального блока модели разработано в соответствии с эволюционными стадиями взаимоотношений Группы компаний «Славянка» с целевыми рыночными контрагентами (привлечение, удержание, развитие отношений), для которых в качестве инструментов клиентоориентированного управления рисками предложено использовать модели «воронки продаж», «удовлетворенности клиента», «маркетинга сотворчества в совместном создании добавленной ценности».

Модель клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия находится на стадии рассмотрения в Управляющей компании «Славянка».

Заключение

Для экономики рыночного типа организации феномен риска выступает неотъемлемым признаком, характеризуется динамичностью, неограниченностью источников происхождения и последствий проявления, видовым разнообразием. Терминология рисков подлежит правовой легитимизации (закреплению в действующем законодательстве), а также стандартизации (отражению в международных и российских стандартах); является предметом научного интереса многих исследователей.

Изучение работ, посвященных проблематике риска, показало совпадение мнений исследователей в части отождествления риска с опасностью, вероятностью возникновения рискованных ситуаций и их последствий, но, в то же время, различие точек зрения по поводу ключевых детерминант (условий, причин), вызывающих появление рисков.

В настоящей работе мы придерживались «стандартизированного» определения риска, данного в ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения», где сущность риска сводится к последствию влияния неопределенности на достижение поставленных целей.

Разнообразие причин и последствий рисков выступает основанием для их систематизации, определения видового состава, типизации, проводимых с использованием различных критериев. Авторский вариант типизации рисков разработан с учетом специфики инкорпорированных промышленных предприятий по двум критериям:

- временному горизонту проявления рисков – реальные, основанные на результате события (возможности (угрозы) отклонения фактических результатов производственной деятельности от запланированных); потенциальные, основанные на потенциале риска (действия, направленные на достижение целей развития производственной деятельности, сопровождаемые потенциальной опасностью и угрозами потерь);

- предметным областям формирования - кредитные, рыночные, финансовые, операционные, правовые, информационные риски (с конкретизацией причин возникновения и последствий проявления для каждого типа рисков промышленного предприятия).

Исходя из особенностей производственной деятельности, нами построена и обоснована принципиальная схема формирования рисков инкорпорированных промышленных предприятий, взаимосвязывающая сопряженные с данным процессом экономические явления, характерные реальным, проявившимся в событиях рискам.

Обосновано положение о том, что инкорпорированные промышленные предприятия обладают определенными особенностями в части воздействия на процесс формирования рисков, обусловливаемыми преимуществами создания корпоративной структуры:

- доступом к консолидированным ресурсам и возможностью их перераспределения между участниками корпорации в случае возникновения ресурсного дефицита;

- широким интеграционным пространством хозяйственной деятельности и устранением территориальных барьеров в продвижении продукции на рынках присутствия активов корпорации;

- предпосылками роста эффективности производственной деятельности за счет эффекта масштаба, единой системы логистики, общих для всех участников корпорации политик (ценовой, финансовой, рыночной и т.п.);

- получением дополнительных конкурентных преимуществ за счет «прикрытия зонтичным брендом» корпорации всех ее участников;

- координацией деятельности участников корпорации управляющей компанией, обеспечивающей согласование принимаемых решений и не допускающей возникновения конфликта экономических интересов.

Вместе с тем, существующие различия экономического развития регионов дислокации инкорпорированных промышленных предприятий приводят к росту территориальных факторов риска, а поэтому управление ими

в рамках корпорации требует системного подхода. «Системность» подхода в данном случае означает масштаб управленческой деятельности, охватывающей всех участников корпорации.

Авторская теоретическая позиция по поводу управления рисками формировалась на основе анализа существующих определений его сущности, в контексте их логической связи с подходами, отражающими содержание управления рисками. Установлено, что толкование сущности управления рисками является неоднозначным, каждое из изученных определений характеризуется ключевым аспектом трактовки: координационным, структурным, процедурным, комплексным, коммуникационным, контрольным, системным, экономическим.

Авторская трактовка управления рисками отражает его корпоративный аспект: управление рисками инкорпорированного промышленного предприятия - функциональная разновидность управленческой деятельности, интегрированной в систему корпоративного управления, осуществляемой посредством специфических принципов, методов, инструментов, обеспечивающих реализацию преимуществ инкорпорированного промышленного предприятия в целенаправленном воздействии на риски и причины их возникновения для предотвращения негативных экономических последствий рисков.

Отличие нашего определения управления рисками от определений других авторов обоснованы следующими положениями:

- указанием на органическую включенность управления рисками в систему управления корпорацией, обусловленную логической взаимосвязью функционального и корпоративного управления;
- акцентом на специфику методологического и инструментального обеспечения управления рисками;
- учетом преимуществ инкорпорированного промышленного предприятия в воздействии на риски;

- указанием на превентивный, упреждающий характер управления рисками;
- отражением конечной цели управления рисками с позиций его значения для экономики инкорпорированного промышленного предприятия.

Состав подходов к управлению рисками (стандартизированный, функциональный, процессный, программный, консультационный, проектный, интегрированный, циклический) сформирован по критерию их содержательного соответствия ключевым аспектам трактовки сущности управления рисками. Установлено, что не каждый заявляемый исследователями новый подход имеет достаточную степень теоретического обоснования. Это выступает препятствием для реализации его положений в управленческой практике.

Особое внимание в работе уделено методическому обеспечению управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия, исследованному в направлениях:

- анализа стандартизированной методической обеспеченности процесса оценки рисков по критериям применимости методов в разрезе составляющих оценочного процесса, а также значимости факторов воздействия на выбор методов и возможности получения количественных выходных данных;
- изучения альтернативных точек зрения исследователей по поводу методов, рекомендуемых для управления рисками в сферах оценки и анализа рисков, их минимизации, управленческой коммуникации;
- разработки авторских вариантов систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия по критериям управленческого функционала и типизации рисков (кредитных, рыночных, финансовых, операционных, правовых, информационных);
- анализа содержания отдельных методик, предлагаемых исследователями к использованию в управлении рисками, на предмет возможности их применения в аналитической и управленческой практике.

По итогам структурного анализа методов оценки рисков, стандартизированных в ГОСТ Р 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», установлено, что степень разработки методического обеспечения оценочного процесса является достаточно высокой, но введение в стандарт различных критериев распределения методов усложняет их выбор на практике. Кроме того, только половина из рекомендованных стандартом методов оценки рисков приемлема для количественной оценки, а факторы воздействия на выбор методов ограничены по составу всего тремя факторами: ресурсы и возможности, неопределенность, сложность. Данные обстоятельства являются основными причинами для появления многочисленных «авторских» составов методов оценки рисков, несмотря на то, что они являются предметом стандартизации.

Авторские варианты систематизации методов управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия формировались на основе двух критериев: управленческого функционала и типизации рисков.

В первом варианте систематизации методов они сгруппированы и охарактеризованы по функциям управления: принятие управленческих решений (уклонение от риска, принятие риска, передача риска); распределение ответственности за риск (диссипация (распределение) риска, деконцентрация риска, установление премии за риск); предупреждение риска (лимитирование риска, локализация риска, самострахование риска, хеджирование, страхование); прогнозирование риска (стратегическое планирование риска, мониторинг риска).

Второй вариант авторской систематизации методов управления рисками сформирован по критерию основных типов рисков, характерных промышленному предприятию: кредитных, рыночных, финансовых, операционных, правовых, информационных.

Выбор метода управления рисками индивидуален для каждого конкретного инкорпорированного промышленного предприятия и определяется такой же индивидуальной ситуацией, вызывающей риски.

Вместе с тем, существует ряд унифицированных условий выбора метода управления рисками. В качестве таких условий выделены:

- соответствие методов управления рисками (как и управления рисками в целом) корпоративной стратегии управления инкорпорированным промышленным предприятием;

- варьирование методами управления рисками в стоимостных пределах потенциальных, допустимых экономических потерь, не превышающих размер собственного капитала инкорпорированного промышленного предприятия;

- избегание тех методов управления рисками, реализация которых может поставить под угрозу экономическую стабильность инкорпорированного промышленного предприятия вследствие осуществления действий с рисковым потенциальным доходом;

- экономическая обоснованность выбора метода управления рисками посредством комплексного анализа факторов риска, их взаимосвязи, влияния на деятельность инкорпорированного промышленного предприятия и потенциальных последствий проявления;

- соответствие метода управления рисками объективной реальности, учет трендов экономического развития, состояния и динамики отраслевой среды, тенденций развития отрасли, к которой относится инкорпорированное промышленное предприятие.

Кроме того, в работе проанализировано содержание отдельных методик, предлагаемых исследователями к использованию в управлении рисками инкорпорированного промышленного предприятия, на предмет возможности их применения в аналитической и управленческой практике. Установлено, что методики различаются целевым назначением (оценка риска, оптимизация рисков, оценка приемлемого риска), базовым методом их разработки (методы теории вероятностей, методы математической статистики, методы математической формализации уровней риска), техникой вычислительных процедур. При том, что методики характеризуются достаточной степенью

теоретического обоснования, их использование на практике затруднено из-за сложности математических расчетов, отсутствия результатов апробации.

Логика авторской гипотезы при проведении аналитических исследований основывалась на следующих посылах.

Промышленные предприятия подразделяются по производственной специализации и осуществляют свою деятельность в соответствующих секторах и сегментах рынка. Задача идентификации рисков инкорпорированных промышленных предприятий, функционирующих в секторе B2C потребительского рынка и специализирующихся на производстве конкретной продукции, требует анализа трендов развития рынка, выступающего средой формирования отраслевых рисков.

Наряду с общими, макроэкономическими факторами возникновения рисков, в каждой отрасли промышленного производства формируются особые риск-факторы, предопределяемые товарным профилем производимой и реализуемой продукции, спецификой потребительского спроса, особенностями производства и продвижения продукции. Данное обстоятельство требует аналитического исследования риск-факторов, специфичных для конкретного вида производства.

В контексте управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия управление является результативным по отношению к тем риск-факторам, на которые предприятие может оказать воздействие посредством управления производственно-сбытовой деятельностью и увеличением вклада в развитие целевого рынка. Оценка результатов управления рисками необходима для идентификации существующих проблем и определения направлений их решения с разработкой соответствующего инструментария.

Исходя из изложенной логики, первым направлением аналитических исследований определен анализ трендов развития рынка как среды формирования отраслевых рисков. Тренды развития рынка исследовались в работе соответственно «классическому» представлению его структуры: товар, предложение (производство), спрос (потребление), цена (стоимость

реализованной продукции), применительно к внутреннему и внешнему рынкам кондитерских изделий.

Вторым направлением аналитических исследований выступила оценка производственных риск-факторов, для проведения которой из-за множественности и разнообразия риск-факторов нами введено три ограничивающих условия.

Первое условие связано с источниками (сферами) формирования риск-факторов; второе - с сущностью риск-факторов, подлежащих исследованию в контексте их содержательной взаимосвязи со сферами формирования; третье - с последствиями формирования риск-факторов, т.е. их влиянием на производство с точки зрения потенциальных угроз устойчивости его развития. Соответственно этим условиям в работе оценивались пять «унифицированных» риск-факторов, формирующихся в конкурентной среде рынка, географии сбыта продукции, каналах ее распределения, мощностях производства, сегментах потребительского спроса: развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей; пространственная неравномерность потребления продукции; накопление складских запасов продукции в оптовой торговле; низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности; сокращение реальных денежных доходов населения.

По результатам оценки риск-факторов дано аналитическое подтверждение их влияния на устойчивость производственного развития. В частности, доказано, что:

- развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей создает предпосылки к монополизации рынка и нестабильности лидирующих производителей;
- пространственная неравномерность потребления продукции создает предпосылки к усугублению региональной дифференциации развития потребительского рынка;

- накопление складских запасов продукции в оптовой торговле создает предпосылки к образованию товарных излишков для розничных продаж и перепроизводству;

- низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности создает предпосылки к замедлению темпов производственной динамики и образованию «излишков» производственных мощностей;

- сокращение реальных денежных доходов населения создает предпосылки к дифференциации платежеспособного спроса в различных категориях домохозяйств.

В отличие от риск-факторов результаты управления рисками на предприятиях не подлежат унификации и являются строго индивидуальными для каждого конкретного предприятия. Объектом исследования результатов управления корпоративными рисками определены инкорпорированные предприятия «производственного дивизиона» Группы компаний «Славянка», входящей в состав лидирующих отечественных производителей кондитерской продукции.

Исследование проводилось исходя из принципа причинно-следственной связи между фактом их проявления и результатами управления, в следующих направлениях:

- имущественный комплекс инкорпорированных предприятий, характеризующий результаты управления материальным базисом производства;

- сырьевое обеспечение производства, отражающее результаты управления деятельностью в сфере закупок производственного сырья;

- сбыт готовой продукции, характеризующий результаты управления взаимодействием инкорпорированных предприятий с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта и его географию;

- дислокация фирменной торговой сети, отражающая результаты управления территориальным размещением «точек» продаж брендовой продукции;

- финансовое состояние инкорпорированных предприятий, характеризующее результаты управления их обязательствами, задолженностью и рентабельностью деятельности.

Исследование показало, что несмотря на в целом позитивные результаты управления, актуальными рисками для инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка» остаются:

- низкая ликвидность оборотных активов, обусловливаемая замедлением их реализации за счет сокращения оборачиваемости запасов в количестве оборотов;

- невысокая надежность снабжения производственным сырьем, обусловливаемая частой сменяемостью его поставщиков;

- неустойчивость партнерских отношений с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта продукции (дистрибьюторы, торговые сети, экспортные продажи), обусловливаемая нестабильностью лидирующих покупателей в топ-15 по объему и стоимости продаж;

- территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети, обусловливаемая географическим местоположением магазинов и высокой подвижностью «точек» продаж продукции под брендом «Славянка»;

- невысокая финансовая результативность производства, обусловливаемая снижением рентабельности активов, продаж и деятельности в целом.

Состав идентифицированных корпоративных рисков Группы компаний «Славянка» указывает на потребность в разработке нового управленческого инструментария.

Идея разработки авторской методики ранжирования приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных промышленных предприятий базировалась на следующих положениях.

Выявление приоритетов управления рисками промышленного предприятия требует одновременного учета как внешних, так и внутренних рисков. Особое значение данное положение имеет для промышленных

предприятий корпоративного типа из-за присущих им особенностей взаимодействия инкорпорированных предприятий, обусловливаемых преимуществами создания корпоративной структуры.

Выявление приоритетов управления рисками промышленного предприятия требует четкой идентификации рисков по критерию реальности их существования, установить которую возможно только на основе аналитических исследований риск-факторов и достигнутых результатов управления рисками на предприятии.

Определение управленческого приоритета в части воздействия на риск характеризуется альтернативностью мнений лиц, принимающих управленческие решения. Отличие мнений обусловлено различиями функциональной деятельности лиц, принимающих управленческие решения: менеджеров по производству, менеджеров по сбыту, менеджеров по маркетингу и т.д. Поэтому в состав экспертной группы для определения приоритетов управления производственными рисками должны входить менеджеры различных функциональных подразделений инкорпорированного промышленного предприятия, технологически взаимосвязанных в его производственной и сбытовой деятельности.

Согласование экспертного мнения по поводу приоритетов управления производственными рисками должно проводиться с использованием апробированного на практике метода, позволяющего нивелировать фактор субъективизма экспертных оценок и выводить количественную оценку степени согласованности экспертного мнения, например, посредством расчета коэффициента конкордации (множественной ранговой корреляции) Кендалла, с установлением градаций оценки. Дополнение согласованной экспертной оценки приоритетов управления производственными рисками весовыми значениями оценок, исходя из критерия возможности управления рисками, даст основание для определения рангов управленческих приоритетов и визуализации результатов их ранжирования.

Информационной основой для определения приоритетов управления производственными рисками инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка» выступили итоги аналитических исследований отраслевых риск-факторов и результатов управления корпоративными рисками, соответственно которым экспертной оценке подлежали риски:

- внешние (отраслевые) риски: развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей; пространственная неравномерность потребления продукции; накопление складских запасов продукции в оптовой торговле; низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности; сокращение реальных денежных доходов населения;

- внутренние (корпоративные) риски: низкая ликвидность оборотных активов; невысокая надежность снабжения производственным сырьем; неустойчивость партнерских отношений с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта продукции; территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети; невысокая финансовая результативность производства.

Проверка согласованности экспертного мнения проводилась посредством расчета коэффициента конкордации Кендалла (множественной ранговой корреляции), значение которого показало высокую согласованность мнений экспертов.

Определение рангов приоритетов управления производственными рисками проводилось по средневзвешенным суммарным экспертным оценкам. Весовые значения для оцениваемых рисков устанавливались по критерию возможности управления ими.

Установлено, что в топ-5 отраслевых производственных рисков эксперты Группы компаний «Славянка» главный управленческий приоритет отдают развитию конкуренции под влиянием корпоративизации производителей. Данное обстоятельство можно признать объективным, обусловленным принадлежностью Группы компаний «Славянка» к категории корпоративных производителей. Эксперты, задействованные в процессе

определения управленческих приоритетов, в силу их функциональных обязанностей хорошо информированы о специфике построения корпоративных отношений в производстве, их проблемных областях, на которые предприятие может оказать управленческое воздействие с целью предотвращения рисков или минимизации негативных последствий их проявления.

В свою очередь, главным приоритетом управления относительно внутренних производственных рисков Группы компаний «Славянка» эксперты определили территориальную неравномерность размещения фирменной торговой сети. Данный факт также представляется объективным, поскольку коррелируется с результатами ранее проведенного анализа географической дислокации торговой сети предприятия. Уменьшение влияния риска территориальной неравномерности размещения фирменной торговой сети потребует от менеджмента предприятия оптимизации размещения в пространстве «точек сбыта» готовой продукции.

Выявление главных приоритетов управления производственными рисками Группы компаний «Славянка» в части внешнего и внутреннего рисков не означает сосредоточения управленческого воздействия только этих рисках. Остальные риски в топ-5 отраслевых и корпоративных рисков, получившие по результатам согласованной экспертной оценки менее высокие ранги приоритетов управления, также требуют разработки и реализации конкретных управленческих мер из-за реальности существования этих рисков и возможности усиления их влияния на производственную деятельность Группы компаний «Славянка».

Необходимость разработки модели проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия обоснована спецификой рыночного взаимодействия инкорпорированных предприятий как в производственной, так и в сбытовой сфере, особенностями рыночного продвижения готовой продукции посредством фирменной торговой сети, территориальной неравномерностью местоположения ее объектов, а также

иными причинами, обуславливающими актуальные производственные и сбытовые риски, вызываемые рыночными риск-факторами.

Снижение негативного влияния рыночных риск-факторов на производство и обеспечение устойчивости конкурентных позиций производителей в турбулентной рыночной среде требуют пересмотра концепции управления рисками, придания ему проактивного, упреждающего характера.

Авторская модель организации проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия структурирована тремя этапами: формирование информационной основы организации проактивного управления рисками, определение его приоритетных целей, разработка рекомендаций по реализации приоритетных целей.

Информационная основа организации проактивного управления рисками в работе представлена результатами диагностики существующих рисков, в направлениях идентификации актуальных рисков (на основе аналитических исследований трендов развития рынка, производственных риск-факторов, результатов управления корпоративными рисками Группы компаний «Славянка»), ранжирования приоритетов управления производственными рисками (на основе авторской одноименной методики), а также результатами прогнозирования рыночных риск-факторов производства и сбыта продукции.

Прогнозирование влияния рыночных риск-факторов – макроэкономических, регуляторных, инновационных, ресурсных (сырьевых), конкурентных, потребительских, в количестве 12 ед., по два в каждой группе – предложено проводить на основе экспертного опроса, по десятибалльной шкале, от (-10) до (+10), в вариантах оценки «позитивное» или «негативное». Респондентами в опросе выступили работники Управляющей компании «Славянка» - 18 чел. Ранжирование результатов оценки ожидаемых изменений влияния рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции проводилось в порядке убывания значений, в вариантах «возможности» и

«угрозы», на основании чего выделены сильные и слабые стороны деятельности Группы компаний «Славянка» и построена итоговая SWOT-матрица.

Приоритетными целями проактивного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия в модели определены:

- технологическая, раскрывающая последовательность перехода на проактивное управление рисками. Данная цель, отвечающая функции управления «организация», конкретизирована этапами, задачами, критериями оптимальности управленческих решений, методами их реализации, исполнителями и ожидаемыми результатами;

- стимулирующая, раскрывающая управленческое воздействие на мотивацию работников к росту результативности производства и сбыта продукции. Данная цель, отвечающая функции управления «мотивация», предполагает сочетание материальных и моральных стимулов; открытость системы вознаграждения, предотвращающую возможное сопротивление переходу на проактивное управление рисками; создание условий для развития креативных способностей работников;

- контрольная, раскрывающая процедуру организации контроллинга рисков производства и сбыта продукции. Для данной цели, отвечающей функции управления «контроль», определены принципы организации контроллинга, его направления и инструменты.

Рекомендации по реализации приоритетных целей проактивного управления рисками инкорпорированных предприятий Группы компаний «Славянка» приведены в направлениях поэтапного внедрения проактивного управления рисками, развития мотивации работников «на достижение» результатов производства и сбыта готовой продукции, организации контроллинга рисков производства и сбыта готовой продукции.

Системный подход к управлению рисками инкорпорированных предприятий реализуется посредством множественных моделей,

различающихся конкретикой управленческого функционала в сфере воздействия на риски.

Отличием авторской модели клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия является акцент на управление взаимоотношениями с рыночными контрагентами – поставщиками сырья для производства кондитерской продукции и торговыми посредниками, закупающими ее оптовыми партиями для последующей продажи в розничной торговле.

Управление рисками, возникающими в процессе взаимоотношений с рыночными контрагентами, по определению, ограничено в части его инструментария из-за невозможности прямого управленческого воздействия на поведение контрагента и принятие им решения о поставке производственного сырья или покупке готовой кондитерской продукции.

Предлагаемая модель ориентирована на обеспечение паритета корпоративных экономических интересов и интересов рыночных контрагентов корпорации, создающего условия для развития долгосрочных партнерских отношений.

Структура модели представлена целеполагающим и инструментальным блоками. В рамках целеполагающего блока выделены базовые условия клиентоориентированного управления рисками (на примере ключевых компетенций Группы компаний «Славянка» (конкурентных преимуществ), целевой сегмент клиентов, лояльность, доверие и приверженность клиентов к продукции под брендом «Славянка», ее производителям (инкорпорированным предприятиям Группы) и адекватные им управленческие цели. Условия и цели клиентоориентированного управления рисками выступили основанием для формулировки критериев готовности корпорации к его внедрению, раскрытых в работе. В качестве критерия сегментации клиентов рекомендовано использовать вид ценности, соответственно чему сформированы задачи клиентоориентированного управления рисками по видам ценностей (чистой, комплексной, стратегической) и определена последовательность его этапов.

Выбор и обоснование инструментов клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия базировались на требовании их соответствия базовым условиям его внедрения и видам ценностей. На примере Группы компаний «Славянка» обосновано, что последовательность их перехода отвечает эволюционной последовательности отношений корпорации с ее целевыми клиентами (рыночными контрагентами), описываемой взаимосвязью «привлечение – удержание – развитие отношений». Соответственно этим стадиям отношений в работе доказана целесообразность использования в клиентоориентированном управлении рисками моделей «воронки продаж» (стадия привлечения), «удовлетворенности клиента» (стадия удержания), «маркетинга сотворчества в совместном создании добавленной ценности» (стадия развития отношений). В настоящее время стратегия клиентоориентированного управления рисками инкорпорированного промышленного предприятия находится на рассмотрении в Управляющей компании «Славянка».

Перспективы дальнейшей разработки проблемы, по нашему мнению, связаны с теоретическим обоснованием системы управления рисками инкорпорированных предприятий, обеспечивающей устойчивость к негативному влиянию риск-факторов внешней и внутренней среды деятельности; разработкой системы мониторинга партнерских отношений промышленных корпораций с их рыночными контрагентами.

С точки зрения потребностей практики представляется целесообразным расширение объекта апробации авторского инструментария управления рисками, результаты которой позволят выявить проблемные моменты в его использовании и адаптировать методику ранжирования приоритетов управления производственными рисками, модель организации проактивного управления рисками, стратегию клиентоориентированного управления рисками к использованию в управленческой практике инкорпорированных предприятий различных производственных отраслей.

Список использованных источников

1. Агарков, Г. А. Международные модели управления рисками : возможности применения и результаты / Г. А. Агарков, Д. А. Бессонов, В. С. Сухих, А. Р. Ханова, Л. В. Юрьева. – Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. – 2016. - № 13(403). – С. 52-68.
2. Азарская, М. А. Оценка рисков хозяйственной деятельности в ходе аудита / М. А. Азарская. – Текст : непосредственный // Аудиторские ведомости. – 2015. - № 9. – С. 3-14.
3. Анализ рынка кондитерских изделий : будет ли расти потребление в условиях самоизоляции населения? – Текст : электронный. – [URL:// https://megasearch.ru/news_in](https://megasearch.ru/news_in) (дата обращения 21.02.2019).
4. Анализ рынка кондитерских изделий в России в 2015-2019 гг., оценка влияния коронавируса и прогноз на 2020-2024 гг. – Текст : электронный. – [URL:// https://businessstat.ru](https://businessstat.ru) (дата обращения 21.02.2019).
5. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – Текст: непосредственный. - М.: Инфра-М, 2019. - 464 с.
6. Арсеньев, Ю. Н. Управление экономическими и финансовыми рисками / Ю. Н. Арсеньев, М. Б. Сулла. – Текст : непосредственный. - М.: Высшая школа, 2011. - 147 с.
7. Атапина, Н. В. Сравнительный анализ методов оценки рисков и подходов к организации риск-менеджмента / Н. В. Атапина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2013. - №5. - С. 235-243.
8. Бабенко, Н. И. Организация интегрированного риск-менеджмента в промышленном холдинге / Н. И. Бабенко. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы Международной научной конференции (г. Москва, апрель 2011г.). Т. II. - М.: РИОР, 2011. - С. 73-76.

9. Бабушкина, Е. В. Повышение качества управления производством в службах цехов промышленного предприятия / Е. В. Бабушкина. – Текст : электронный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 8. - [URL:// http://ekonomika.snauka.ru/2016/08/12314](http://ekonomika.snauka.ru/2016/08/12314) (дата обращения 27.03.2020).
10. Бадалова, А. Г. Управление рисками деятельности предприятия / А. Г. Бадалова, А. В. Пантелеев. – Текст : непосредственный. - М.: Вузовская книга, 2016. - 234 с.
11. Балдин, К. В. Управление рисками / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – Текст : непосредственный. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 511 с.
12. Барикаев, Е. Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект : монография / Е. Н. Барикаев. – Текст : непосредственный. - М.: Юнити, 2018. - 415 с.
13. Барсукова, Т. В. Алгоритм построения системы риск-менеджмента в российской компании / Т. В. Барсукова. – Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики. - 2011. - № 3. - С. 100–103.
14. Бгашев, М. В. Образ риск-менеджера в корпорациях России / М. В. Бгашев. – Текст : непосредственный // Известия Саратовского университета. Серия : Экономика. Управление. Право. – 2013. – Т. 13. - № 1-1. – С. 84-90.
15. Большая экономическая энциклопедия. – Текст : непосредственный. – М.: ЭКСМО, 2007. – 816 с.
16. Быстрицкий, В. Е. Управление промышленным предприятием и персоналом в условиях инновации : монография / В. Е. Быстрицкий, С. В. Поляков. – Текст : непосредственный. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 243 с.
17. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет / М. А. Вахрушина. – Текст : непосредственный. - М.: Омега -Л, 2004. – 576 с.
18. Виды и классификация рисков. – Текст : электронный. - [URL:// http://www.risk24.ru/vidi.htm](http://www.risk24.ru/vidi.htm) (дата обращения 23.06.2020).
19. Викулов, В. А. Метод оптимизации уровня риска по стадиям кругооборота оборотных средств промышленного предприятия / В. А.

Викулов, А. Г. Бутрин. – Текст : электронный. – [URL:// http://1-fin.ru/?id=1156](http://1-fin.ru/?id=1156) (дата обращения 21.04.2020).

20. Вяцкова, Н. А. Обзор стандартов по управлению рисками / Н. А. Вяцкова. – Текст : непосредственный // Сибирский экономический вестник. - 2015. - № 1. - С. 91–104.

21. Вяцкова, Н. А. Обзор результатов исследования субъективного восприятия риска как экономической категории / Н. А. Вяцкова. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики и управления. - 2017. - № 2. - С. 8-17.

22. Галиева, Г. М. Организация системы управления рисками на российских предприятиях / Г. М. Галиева. – Текст : непосредственный // Финансы и кредит. – 2011. - № 34(466). – С. 57-64.

23. Гелета, И. В. Управление предпринимательскими рисками и методы их оценки / И. В. Гелета, Д. И Орел. – Текст : электронный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 11. - [URL:// https://ekonomika.snauka.ru/2016/11/13096](https://ekonomika.snauka.ru/2016/11/13096) (дата обращения: 23.06.2021).

24. Горбунов, А. В. Методика анализа рисков / А. В. Горбунов. – Текст : электронный. – [URL:// https://pqm-online.com/assets/files/pubs/method/risk-evaluation-methodology.pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/method/risk-evaluation-methodology.pdf) (дата обращения 23.02.2021).

25. Горячева, А. В. Распределение ответственности за риски организации / А. В. Горячева. – Текст : непосредственный // Economics. – 2017. - № 6(27). – С. 20-24.

26. ГОСТ Р 51901.13-2005 (МЭК 61025:1990) Менеджмент риска. Анализ дерева неисправностей / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Текст : электронный. - [URL:// http://docs.cntd.ru/document/1200039945](http://docs.cntd.ru/document/1200039945) (дата обращения 07.10.2019).

27. ГОСТ Р 51897-2011 Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Текст : электронный. - [URL:// http://docs.cntd.ru/document/1200088035](http://docs.cntd.ru/document/1200088035) (дата обращения 07.10.2019).

28. ГОСТ Р 31000:2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Текст : электронный. - [URL:// http://docs.cntd.ru/document/1200089640](http://docs.cntd.ru/document/1200089640) (дата обращения 07.10.2019).

29. ГОСТ Р 31010:2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Текст : электронный. - [URL://http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-mek-31010-2011](http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-mek-31010-2011) (дата обращения 07.10.2019).

30. ГОСТ Р 54669:2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Текст : электронный. - [URL:// http://docs.cntd.ru/document/1200089604](http://docs.cntd.ru/document/1200089604) (дата обращения 07.10.2019).

31. ГОСТ Р 54670:2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Текст : электронный. – [URL:// http://docs.cntd.ru/document/1200089605](http://docs.cntd.ru/document/1200089605) (дата обращения 07.10.2019).

32. ГОСТ Р 54671:2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Текст : электронный. - [URL:// http://docs.cntd.ru/document/1200089606](http://docs.cntd.ru/document/1200089606) (дата обращения 07.10.2019).

33. Гримашевич, О. Н. Методы управления рисками промышленных предприятий / О. Н. Гримашевич. – Текст : непосредственный // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. - № 1(40). – С. 72-74.

34. Гусев, Д. С. Управление рисками промышленного предприятия в контексте сбалансированной системы показателей : методический аспект / Д. С. Гусев. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. - № 6(79). – С. 245-257.

35. Гусев, Д. С. Анализ рисков факторов развития рынка кондитерской продукции / Д. С. Гусев. – Текст : непосредственный // Вестник

Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. - № 1(80). – С. 169-178.

36. Гусев, Д. С. Методологические проблемы оценки рисков промышленных предприятий / Д. С. Гусев. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. - № 3(82). – С. 188-196.

37. Денисова, О. Сладкий миллион / О. Денисова. – Текст : непосредственный // Сфера : кондитерская и хлебопекарная промышленность. – 2019. - № 4(81). – С. 18-22.

38. Дорожкина, Т. В. Управление рисками / Т. В. Дорожкина, В. К. Крутиков, Е. В. Алексеева. – Текст : непосредственный. - Калуга: Изд-во «Ваш ДомЪ», 2014. – 233 с.

39. Дубинина, В. В. Управление бизнес-процессами предприятия / В. В. Дубинина. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. № 5 (127). С. 39-47.

40. Емельянова, О. Ю. Особенности в подходах к управлению рисками в предпринимательской деятельности / О. Ю. Емельянова. – Текст : непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. - № 1. – С. 136-140.

41. Зайдуллина, Э. Р. Исследование основных методов оценки предпринимательских рисков / Э. Р. Зайдуллина. – Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. - № 9-1. – С. 110-112.

42. Зубачев, Д. Н. Особенности управления рисками на предприятии / Д. Н. Зубачев. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2018. - № 14(200). – С. 181-184.

43. Иванов, О. Б. Роль внутреннего аудита в обеспечении эффективного функционирования системы управления рисками компании / О. Б. Иванов, Т. В. Лаврова. – Текст : непосредственный // Аудиторские ведомости. - 2014. - № 10. - С. 61–72.

44. Ивашкевич, В. Б. Управленческий учет в информационной системе предприятия / В. Б. Ивашкевич. – Текст : непосредственный // Бухгалтерский учет. – 2003. – С.97-102.
45. Изделия и продукция кондитерского производства. – Текст : электронный. – [URL:// www.prod-expo.ru/ru/articles/2016](http://www.prod-expo.ru/ru/articles/2016) (дата обращения 11.09.2020).
46. Каплан, Р. С. Система сбалансированных показателей : от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Текст : непосредственный. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 304 с.
47. Киселева, И. А. Особенности оценки рисков и роль мотивации в период кризиса : монография / И. А. Киселева, Н. Е. Симонович. – Текст : непосредственный. – М.: Новая реальность, 2016. – 136 с.
48. Киселева, И. А. Проблемы безопасности и риска с позиции психолога и экономиста : монография / И. А. Киселева, Н. Е. Симонович. – Текст : непосредственный. – М.: Новая реальность, 2016. – 148 с.
49. Киселева, И. А. Методы оценки и управления предпринимательскими рисками / И. А. Киселева, Н. Е. Симонович, Г. Н. Егорова, Ю. А. Шаповалов. – Текст : непосредственный // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2017. – Том 79. - № 2. – С. 314-319.
50. Коршунова, Е. Д. Экономика, организация и управление промышленным предприятием / Е. Д. Коршунова, О. В. Попова, И. Н. Дорожкин. – Текст : непосредственный. – М.: Инфра-М, Курс, 2017. – 272 с.
51. Косякова, И. В. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия с учетом фактора экорисков / И. В. Косякова, Т. Л. Магомадова. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского государственного университета. – 2011. - № 9(90). – С. 69-74.
52. Кошелевский, И. С. История развития практики и исследований в области управления рисками / И. С. Кошелевский. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2014. - № 20. - С. 307-310.

53. Крыжановский, О. А. Анализ современных подходов к пониманию терминов «риск» и «финансовый риск» / О. А. Крыжановский, Л. К. Попова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2016. - № 19. - С. 467-471.

54. Кудряшов, С. Как сохранить непрерывность бизнеса в условиях кризиса / С. Кудряшов. – Текст : электронный // Риск-менеджмент. Практика. 2020. - № 2. - [URL:// https://risk-practice.ru/magazine/116/](https://risk-practice.ru/magazine/116/) (дата обращения 12.12.2020).

55. Ланкина, С. А. Классификация и проблемы оценки рисков промышленного предприятия / С. А. Ланкина, В. И. Флегонтов. – Текст : электронный // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. - №3. – [URL:// http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN315.pdf](http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN315.pdf) (дата обращения 11.09.2020).

56. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – Текст : непосредственный. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 224 с.

57. Литвинов, Е. Процесс управления рисками : требования стандартов и реальность / Е. Литвинов. – Текст : электронный // Риск-менеджмент. Практика. 2020. - № 2. - [URL:// https://risk-practice.ru/magazine/115/](https://risk-practice.ru/magazine/115/) (дата обращения 12.12.2020).

58. Логиновский, А. В. Концепция современного управления промышленным предприятием / А. В. Логиновский, А. А. Максимов. – Текст : электронный // Программные продукты и системы. - [URL:// http://www.swsys.ru/index.php?page=article&id=487](http://www.swsys.ru/index.php?page=article&id=487) (дата обращения 11.10.2019).

59. Лытнева, Н. А. Современные методы и модели управления эффективностью промышленных предприятий / Н. А. Лытнева. – Текст : непосредственный // Вестник ОрелГИЭТ. - 2014. - № 1(27). - С. 43-48.

60. Лытнева, Н. А. Механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий / Н. А. Лытнева. – Текст : электронный // Современные технологии управления. - № 4(64). - [URL:// https://sovman.ru/article/6403/](https://sovman.ru/article/6403/) (дата обращения 17.01.2021).

61. Лютова, И. И. Управление производственными рисками / И. И. Лютова. – Текст : непосредственный // Проблемы экономики и юридической практики. – 2017. - № 6. – С. 40-42.

62. Марцынковский, Д. А. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / Д. А. Марцынковский. – Текст : электронный // DasManagement. - [URL://https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml) (дата обращения 18.12.2019).

63. Марцынковский, Д. А. Руководство к интеграции систем менеджмента / Д. А. Марцынковский, А. В. Владимирцев, О. А. Марцынковский. Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». – Текст : непосредственный. – СПб.: Береста, 2008.

64. Марцынковский, Д. А. Руководство по риск-менеджменту / Д. А. Марцынковский, А. В. Владимирцев, О. А. Марцынковский. Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». – Текст : непосредственный. – СПб.: Береста, 2007.

65. Машков, Д. М. Совершенствование механизма управления рисками промышленного предприятия / Д. М. Машков. – Текст : непосредственный. – М.: Изд-во Московского государственного университета пищевых производств, 2015. – 30 с.

66. Методика анализа рисков. – Текст : электронный. – [URL://https://pqm-online.com/assets/files/pubs/method/risk-evaluation-methodology.pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/method/risk-evaluation-methodology.pdf) (дата обращения 18.12.2019).

67. Минаев, Э. С. Антикризисное управление / Э. С. Минаев, В. П. Панагушина. – Текст : непосредственный. – М.: ПРИОР, 1998. – 430 с.

68. Могилко, Д. Управление рисками : модель процесса и компетенций / Д. Могилко. – Текст : электронный. – [URL://https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_riskami_model_protsessa_i_kompetentsiy/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_riskami_model_protsessa_i_kompetentsiy/) (дата обращения 20.01.2021).

69. Можанова, И. И. Особенности комплексного подхода к управлению рисками промышленного предприятия / И. И. Можанова. – Текст : непосредственный // Школа университетской науки : парадигма развития. -

2010. - № 1-2. - С. 92–98.

70. Моисеева, А. В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками / А. В. Моисеев. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 10(144). - Ч. 3. – С. 261-264.

71. Мозгачев, М. И. Направления развития профессиональных компетенций управленцев на промышленных предприятиях России / М. И. Мозгачев. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2014. – Том 8. – № 4. – с. 52-59.

72. Мустафин, Д. Р. Использование информационных технологий для повышения эффективности управления бизнес-процессами / Д. Р. Мустафин. – Текст : электронный. – SCI-ARTICLE.RU. – 2016. – 13 января. – [URL://http://sci-article.ru/stat.php?i=1452345510](http://sci-article.ru/stat.php?i=1452345510) (дата обращения 17.01.2019).

73. Никитин, А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием / А. Никитин. – Текст : электронный. - [URL://https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/big_manufacture.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/big_manufacture.shtml) (дата обращения 21.04.2020).

74. О стандартизации в Российской Федерации : федеральный закон Российской Федерации от 29 июня 2015г., № 162-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 05 апреля и 03 июля 2016г.) – Текст : электронный. - [URL://https://base.garant.ru/71108018/](https://base.garant.ru/71108018/) (дата обращения 29.08.2020).

75. О техническом регулировании : федеральный закон Российской Федерации от 27 декабря 2002г., № 184-ФЗ (в редакции федерального закона от 29 июля 2017г., № 216-ФЗ) – Текст : электронный. - [URL://http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/) (дата обращения 29.08.2020).

76. Обзор российского рынка кондитерских изделий – лаборатория трендов. – Текст : электронный. – [URL://https://t-laboratory.ru/2019/05/14](https://t-laboratory.ru/2019/05/14) (дата обращения 14.11.2020).

77. Обзор рынка кондитерских изделий. – Текст : электронный. – [URL://www.alt-invest.ru/lib](http://www.alt-invest.ru/lib) (дата обращения 14.11.2020).

78. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга / О. К. Ойнер. – Текст : непосредственный. - М.: Издательство Юрайт, 2012. – 343 с.

79. Ольве, Н. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – Текст : непосредственный. – М: Вильямс, 2006.

80. Омарова, З. Н. Проблемы интеграции системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах / З. Н. Омарова. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика : материалы II Международной научной конференции (г. Казань, октябрь 2015г.). - Казань: Бук, 2015. - С. 91-93.

81. Омарова, З. Н. Риск как неизбежный фактор предпринимательской деятельности / З. Н. Омарова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 5-2(58-2). - С. 892–894.

82. Омарова, З. Н. Сильная культура управления рисками как неотъемлемый элемент риск-менеджмента / З. Н. Омарова. – Текст : непосредственный // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 2–11. - С. 2421–2424.

83. Пепперс, Д. Управление отношениями с клиентами : Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Д. Пепперс, М. Роджерс. – Текст : непосредственный. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.

84. Пискун, А. Риски и неопределенность. Классификация рисков компании / А. Пискун. – Текст : электронный. - [URL://https://www.antonpiskun.pro/riski-i-neopredelennost-klassifikacziya-riskov-kompanii/](https://www.antonpiskun.pro/riski-i-neopredelennost-klassifikacziya-riskov-kompanii/) (дата обращения 20.03.2020).

85. Потребление кондитерских изделий в России достигло исторического максимума : Центр исследований кондитерского рынка. – Текст : непосредственный // Сфера : кондитерская и хлебопекарная промышленность. – 2018. - № 4(76). – С. 6-10.

86. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – Текст : непосредственный. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007.

87. Провкина, В. Нюансы сертификации кондитерских изделий / В. Провкина. – Текст : непосредственный // Сфера : кондитерская и хлебопекарная промышленность. – 2018. - № 4(76). – С. 50-54.

88. Риск-менеджмент / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, Дж. Дж. Хэмптон. – Текст : непосредственный. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 493 с.

89. Рогова, И. А. Теоретические основы экономической категории «риск», классификация финансовых рисков / И. А. Рогова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2017. - № 47. - С. 73-77.

90. Родионова, М. А. Организация процедуры управления рисками процессов СМК / М. А. Родионова, М. Г. Григорьев. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2015. - № 11. - С. 963-968.

91. Руководство по управлению рисками. Комитет ПАРТАД по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками. Протокол No 4/2018 от 21.12.2018. – Текст : электронный. - [URL:// https://new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf](https://new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf) (дата обращения 22.01.2021).

92. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. – 2-е изд. – Текст : непосредственный. – М.: ИНФРА-М, 2006. – VI, 810 с.

93. Рыгаловский, Д. М. Управление рисками на предприятии : методический и организационный аспекты / Д. М. Рыгаловский. – Текст : электронный // Современные технологии управления. – 2016. - № 12(72). - [URL:// https://sovman.ru/article/7203/](https://sovman.ru/article/7203/) (дата обращения 13.11.2019).

94. Саланина, Е. В. Анализ методов оценки рисков производственных систем / Е. В. Саланина. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова. - 2005. - № 1-2. - С. 238-242.

95. Саланина, Е. В. Оценка и способы снижения риска при управлении производством (на примере предприятий пищевой промышленности Алтайского края) / Е. В. Саланина. – Текст : непосредственный. – Барнаул:

Изд-во Алтайского государственного университета, 2005. – 24 с.

96. Симакова, Е. В. Управление рисками на промышленном предприятии / Е. В. Симакова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 2(240). – Ч. 3. – С. 272-273.

97. Система управления рисками на предприятии : виды, методы. – Текст : электронный. – [URL://https://plan-pro.ru/entsiklopediya-biznes-planirovaniya/finansovoe-planirovanie/sistema-upravleniya-riskami-na-predpriyatii-vidy-metody/](https://plan-pro.ru/entsiklopediya-biznes-planirovaniya/finansovoe-planirovanie/sistema-upravleniya-riskami-na-predpriyatii-vidy-metody/) (дата обращения 13.11.2019).

98. Система управления промышленным предприятием. – Текст : электронный. – [URL:// http://www.peo.su/?p=438](http://www.peo.su/?p=438) (дата обращения 13.11.2019).

99. Смолков, П. Как научиться избегать потерь : четыре правила управления рисками / П. Смолков // Риск-менеджмент. Практика. 2020. - № 2. – Текст : электронный. - [URL:// https://risk-practice.ru/magazine/116/](https://risk-practice.ru/magazine/116/) (дата обращения 12.12.2020).

100. Стейнберг, Р. М. Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO). Управление рискам организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы. Сентябрь 2004 / Р. М. Стейнберг, Ф. Д. Мартене, М. И. Эверсон, Л. И. Ноттингэм. – Текст : электронный. – [URL:// http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf) (дата обращения 03.03.2019).

101. Султанов, И. А. Система управления рисками в организации и на предприятии / И. А. Султанов. – Текст : электронный. - [URL:// http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/sistema-upravleniya-riskami.html](http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/sistema-upravleniya-riskami.html) (дата обращения 16.07.2019).

102. Султанов, И. А. Построение систем управления рисками / И. А. Султанов. – Текст : электронный. - [URL:// http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/sistema-upravleniya-riskami.html](http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/sistema-upravleniya-riskami.html) (дата обращения 23.02.2021).

103. Тегенева, О. Д. Интегрированная модель управления рисками / О. Д. Тегенева. – Текст : непосредственный // Альманах современной науки и образования. – 2013. - № 4(71). – С. 179-180.

104. Тихомиров, Н. П. Риск-анализ в экономике : монография / Н. П. Тихомиров, Т. М. Тихомирова. – Текст : непосредственный. – М.: Экономика, 2010. –168 с.
105. Тоболин, А. Анализ рынка кондитерских изделий России : тенденции и перспективы - KOLORO / А. Тоболин. – Текст : электронный. – URL:// <https://koloro.ru/blog/brending-i-marketing/obzor-rynka> (дата обращения 13.11.2019).
106. Управление рисками на предприятии. Методы. – Текст : электронный. – URL://<https://assistentus.ru/vedenie-biznesa/metody-upravleniya-riskami/> (дата обращения 12.12.2020).
107. Управление рисками в организации. ICC (Международная торговая палата – Всемирная организация бизнеса). – Текст : электронный. – URL://<http://www.iccwbo.ru/blog/2016/upravlenie-riskami-v-organizatsii/> (дата обращения 12.12.2020).
108. Управление рисками на предприятии. Международные технологии стандартизации. – Текст : электронный. – URL:// <http://vcs-ist.org/informatsiya/novosti/upravlenie-riskami/> (дата обращения 02.02.2021).
109. Управление рисками проектов / автор-сост. Е. В. Кулешова. - 2-е изд., доп. – Текст : непосредственный. - Томск : Эль Контент, 2015. - 188 с.
110. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации (Росстат) : официальный сайт. – URL:// <https://rosstat.gov.ru/>.
111. Федеральная таможенная служба Российской Федерации : официальный сайт. – URL:// <https://customs.gov.ru/>.
112. Фирсова, О. А. Управление рисками организаций / О. А. Фирсова. – Текст : электронный. – URL://http://oreluniver.ru/file/chair/tris/journals/do/KDO_17_2015.pdf (дата обращения 13.04.2021).
113. Хакимова, А. К. Современные системы управления промышленным предприятием / А. К. Хакимова. – Текст : непосредственный // Символ науки. – 2016. - № 5-1. – С. 234-237.
114. Халиков, М. А. Методология учета и оценки рисков

производственной и финансовой сфер деятельности предприятия / М. А. Халиков, Э. А. Хечумова, А. А. Шардин. – Текст : непосредственный // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2010. – № 23. – С. 165-180.

115. Халяпина, В. И. Проектное управление на промышленных предприятиях России / В. И. Халяпина. – Текст : электронный // Nauka-rastudent.ru. – 2015. – № 12(24). – URL:// <http://nauka-rastudent.ru/24/3121/> (дата обращения 15.05.2021).

116. Черешкин, Д. С. Управление рисками и безопасностью : монография / Д. С. Черешкин. – Текст : непосредственный. – М.: Издательская группа URSS, 2010. – 200 с.

117. Чернышева, А. Ключевые тенденции на российском рынке мучнистых кондитерских изделий / А. Чернышева. – Текст : непосредственный // Сфера : кондитерская и хлебопекарная промышленность. – 2019. - № 4(81). – С. 8-11.

118. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски : оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – Текст : непосредственный. - М.: Дашков и К°, 2013. - 544 с.

119. Шилкина, А. Т. Управление рисками в системе менеджмента качества промышленного предприятия : региональный аспект / А. Т. Шилкина, А. Г. Савкин. – Текст : непосредственный // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 7 (часть 4). – С. 857-862.

120. Шихвердиев, А. П. Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления / А. П. Шихвердиев. – Текст : непосредственный // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2012. - № 2. – С. 13.

121. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта. – 2-е изд. / В. Е. Шкурко, А. В. Гребенкин. – Текст : непосредственный. – М.: Юрайт, 2017. – 183 с.

122. Alhawaria, S., Karadshehb, L., Taletc, A. N., Mansoura, E. (2012). Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology. *International Journal of Information Management* 32, 50-65.
123. Andon, P., Baxter, J. & Mahama, H. (2005). The Balanced Scorecard : Slogans, Seduction And State Of Play, *Australian Accounting Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 29-38.
124. Balanced Scorecard Collaborative. Learning Centre Section, FAQs and Glossary, available at: https://www.bscol.com/bsc_online/learning/faqs/index.cfm?id=D84E0D4C-BDC5-11D4-A8C400508BDC96C1.
125. Balanced Scorecard Institute, available at: <http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>.
126. Blackman, A. The Main Types of Business Risk. - [URL://https://business.tutsplus.com/tutorials/the-main-types-of-business-risk--cms-22693](https://business.tutsplus.com/tutorials/the-main-types-of-business-risk--cms-22693).
127. BSC - Balanced Scorecard Collaborative, All Acronyms. - [URL://https://www.allacronyms.com/BSC/Balanced_Scorecard_Collaborative](https://www.allacronyms.com/BSC/Balanced_Scorecard_Collaborative) (viewed October 12, 2019).
128. COSO Committee of sponsoring organization of the treadway commission. - [URL://https://www.coso.org](https://www.coso.org).
129. Crockford, G. N. (1982). The Bibliography and History of Risk Management : Some Preliminary Observations. The Geneva Papers on Risk and insurance, 169–179.
130. Dionne, G. (2013). Risk management : History, definition and critique.
131. Fekete, A. (2012). Safety and security target levels : Opportunities and challenges for risk management and risk communication. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 2, 67-76.
132. FERMA Federation of European Risk Management Association. - [URL://https://www.ferma.eu](https://www.ferma.eu).
133. HB 436:2004. Руководство по риск-менеджменту. Справочник по

AS/NZS 4360:2004. – Jointly published by Standards Australia International Ltd. and Standards New Zealand, 2004.

134. Integrated Framework. COSO Committee of sponsoring organization of the treadway commission. Available at: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.

135. Kaplan, R. S. Norton, D. P. (2001). The strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. - Boston: Harvard Business School Press.

136. Kloman, H. F. Integrated risk assessment. Current views of risk management. GARP Articles, Papers and Presentations. - [URL:// http://www.garp.com](http://www.garp.com).

137. Matveev, V. V. (2016). Monitoring of economic risks of business activities. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. Vol. 55, #7, 72-79.

138. Niven, P. R. (2003). Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies. By John Wiley & Sons, Inc. – 323 p.

139. Risk management // FERMA Federation of European Risk Management Association. Available at: <http://www.ferma.eu/risk-management/>.

140. SN NS-ISO 31000:2009-2010 Risk management - Principles and guidelines // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - [URL:// http://docs.cntd.ru/document/461990431](http://docs.cntd.ru/document/461990431).

141. Steinberg R. M., Martene F. J., Everson M. I., Nottingham L. I. (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. COSO. Available at: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf.

142. What is a Balanced Scorecard? - [URL:// https://balancedscorecards.com/balanced-scorecard/#learn-overview](https://balancedscorecards.com/balanced-scorecard/#learn-overview).

143. [http:// www.balancedscorecard.ru/](http://www.balancedscorecard.ru/).

Приложение 1

**Иерархическая классификация рисков предпринимательской деятельности
по Марцынковскому Д.А.
Составлено по: [62]**

Иерархические уровни классификации рисков			
Первый – Однородность последствий от возникновения рисковой ситуации	Второй – Типы рисков	Третий - Виды рисков	Четвертый – Разновидности рисков
1	2	3	4
Чистые (нефинансовые) риски	Природно- естественные		
	политические		
	в т.ч. налоговые	Введение новых дополнительных видов налоговых платежей	
		Увеличение ставок действующих налоговых платежей	
		Изменение условий и сроков уплаты налоговых платежей	
		Отмена налоговых льгот	
	Социальные		
Спекулятивные (финансовые) риски	Связанные с покупательной способностью денег	Инфляционные	
		Дефляционные	
		Валютные	
		Риски ликвидности	
	Связанные с вложением капитала (инвестиционные)	Упущенной выгоды	
		Снижения доходности	Процентные
			Портфельные
			Кредитные
		Прямых финансовых потерь	Биржевые
			Селективные
			Банкротство
			Авансовые
			Оборотные
Смешанные (коммерческие) риски	Имущественные		
	Производственные	Основной деятельности	Нарушение технологической дисциплины
			Аварии, пожары, катастрофы
			Внеплановые остановки оборудования
			Прерывание технологического цикла работы
		Вспомогательной деятельности	Перебои в электроснабжении
			Удлинение сроков технического обслуживания и ремонта производственного оборудования
			Поломка и аварии вспомогательных производственных систем
		Обеспечивающей деятельности	Сбор в работе служб, обеспечивающих бесперебойное функционирование основного и вспомогательного производства
			Сбои в работе информационных систем

Окончание прил. 1

1	2	3	4
Смешанные (коммерческие) риски	Кадровые		
	Сферы обращения		Нарушение поставщиками и предприятиями-партнерами графиков поставки сырья и комплектующих
			Отказы потребителей в оплате заказанной продукции
			Банкротство деловых партнеров
	Сферы управления	На уровне принятия стратегических решений	Ошибочный выбор целей
			Неверная оценка стратегического потенциала
			Ошибочный прогноз развития общеэкономической ситуации в стране
			Завышенная оценка ресурсных возможностей предприятия
		На уровне принятия тактических решений	Искажение или частичная утрата содержательной информации при переходе от стратегического планирования к тактическому
			Несоответствие тактических решений стратегическим
	Торговые		
	Социально-экологические		
	Информационной безопасности		

Приложение 2

Обобщенные международные стандарты по управлению рисками

Составлено по: [91, 101, 107, 109, 122, 133, 140]

Стандарт	Наименование стандарта
ISO /CD 31000:2009	Risk management - Principles and guidelines - Риск-менеджмент – Принципы и рекомендации
ISO/IEC 31010:2009	Risk Management – Risk assessment techniques - Риск-менеджмент – Руководство по оценке рисков
ISO/IEC Guide 73:2009	Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards – Риск-менеджмент – Словарь – Руководство по использованию в стандартах
BS 31100:2008 британский стандарт	Code of practice for risk management - Свод практики для риск-менеджмента
AS/NZS 4360:2004 австралийский стандарт	Risk management – Риск-менеджмент
HB 436:2004 австралийское руководство	Risk management Guidelines - Companion to AS/NZS 4360:2004 - Руководящие указания по риск-менеджменту. Применение стандарта AS/NZS 4360:200
BS 5760-7:1991 (IEC 61025:1990)	Reliability of systems, equipment and components - Part 7: Guide to fault tree analysis (FTA) - Надежность систем, оборудования и компонентов - Часть 7: Руководство по анализу «древа неисправностей»
CSA Q 850:1997 канадский стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers - Руководство по риск-менеджменту при принятии решений
JIS Q 2001:2001 японский стандарт	Guidelines for development and implementation of risk management system - Руководство для разработки и выполнения системы риск-менеджмента
ONR 49000:2004	Risk management for organizations and systems - Terms and principles - Риск-менеджмент для организаций и систем. Термины и принципы
ONR 49001:2004	Risk management for organizations and systems - Elements of the risk management systems - Риск-менеджмент для организаций и систем. Элементы систем риск-менеджмента
ONR 49002-1:2004	Risk management for organizations and systems - Part 1: Guidelines for risk management - Риск-менеджмент для организаций и систем. Часть 1: Руководящие указания для риск-менеджмент
ONR 49002-2:2004	Risk management for organizations and systems - Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system - Риск-менеджмент для организаций и систем. Часть 2: Руководящие указания по интеграции риск-менеджмента в систему общего менеджмента
ONR 49003:2004	Risk management for organizations and systems - Qualification of the risk manager - Риск-менеджмент для организаций и систем. Квалификация риск-менеджера
ONORM S 2300	Risk, security and crisis management – Concepts - Риск, безопасность и кризис-менеджмент. Понятия
ONORM S 2310	Risk, security and crisis management - Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management - Риск, безопасность и кризис-менеджмент. Критерии выбора и верификации лиц, назначенных для кризис-менеджмента

Приложение 3

Основные характеристики стандартизированных моделей управления
рисками - FERMA RMS, COSO II ERM, Sarbanes-Oxley Act

Составлено по: [107, 101, 100, 108, 128, 130, 132]

Характеристики	Стандарты		
	FERMA RMS	COSO II ERM	Sarbanes-Oxley Act
Разработчик	The Institute of Risk Management, The Association of Insurance and Risk Management, The National Forum for Risk Management in the Public Sector	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA
Цель	Снижение уровня незапланированных потерь	Баланс доходности и риска	Управление финансовыми рисками в организации
Задачи	- фиксирование утвержденных определений риска, риск-менеджмента; - определение внешних и внутренних факторов риска, процессов риск-менеджмента; - разработка процедур по оценке рисков, методике и технологии анализа; - определение круга обязанностей риск-менеджера	- выяснение уровня риска в зависимости от стратегии организации; - повышение качества принимаемых решений по реагированию на вероятные риски; - уменьшение негативных ситуаций и убытков в деятельности организации; - выявление общего комплекса рисков; - управление комплексом рисков в организации; - использование благоприятных возможностей; - эффективное вложение капитала	- анализ точности расчета прибыльности; - анализ принятия решения в части закупки и своевременной доставки товаров организации; - управление продукцией; - анализ расходов на рабочую силу и контроль за выполнением работ; - анализ управления активами и расходами; - анализ и контроль грамотного составления счетов; - анализ задолженностей
Способ управления рисками	Координация работы структурных подразделений организации	Мониторинг и контроль управления рисками в организации	Внутренний контроль правильного составления финансовой отчетности
Уровень применения модели	Организация	Организации, отрасли и секторы экономики	Организации разных отраслей экономики

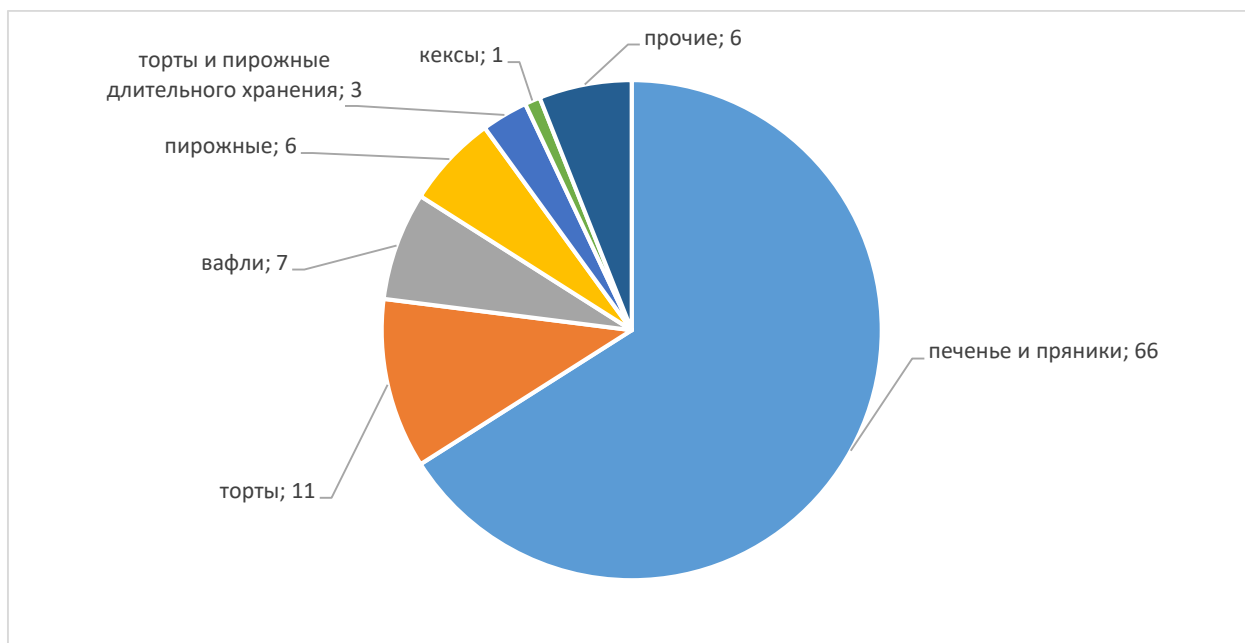
Приложение 4

Товарная структура рынка кондитерских изделий

Товарная категория	Виды кондитерских изделий	Характеристика
Мучные кондитерские изделия	Печенье сладкое Торты Вафли и облатки вафельные Кексы и рулеты Пряники Пирожные Сладости восточные и прочие мучные кондитерские изделия недлительного хранения Печенье имбирное Прочие мучные кондитерские изделия длительного хранения	Изделия, содержащие в своем составе выпеченный полуфабрикат, на основе муки и сахара, с содержанием муки в выпеченном полуфабрикате не менее 25%
Сахаристые кондитерские изделия	Мармеладно-пастильные изделия Леденцовая карамель Ирис Драже Восточные сладости (халва, лукумы и пр.) Жевательная резинка	Изделия, в большей части состоящие из сахара, чаще всего видоизмененного, или другого сладкого вещества (мед, ксилит, сорбит), а также патоки, различных фруктов, ягод, орехов
Шоколадные кондитерские изделия	Какао-порошок Шоколадная глазурь Шоколад Шоколадные конфеты Шоколадная паста Карамель, глазированная шоколадной глазурью, с начинками Прочие шоколадные изделия (пасхальные яйца с начинкой; вермишель; хлопья; сплошные и полые фигурки; арахис, халва, зефир, мармелад в шоколаде; батончики; смеси для приготовления горячего шоколада и какао)	Изделия, производимые из какао-сырья (какао-бобов, какао-порошка, какао-масла)

Приложение 5

Структура рынка мучных кондитерских изделий России в 2018 году, % к
объему рынка соответствующего сегмента
По [117, с. 8]



Приложение 6

**Динамика потребления сахара и кондитерских изделий по субъектам
Российской Федерации за 2014-2019 гг.**

Субъекты Федерации	В натуральном выражении, в среднем на потребителя в год, кг			В стоимостном выражении, в среднем на потребителя в месяц, рублей		
	2014г.	2019г.	2019г. к 2014г., %	2014г.	2019г.	2019г. к 2014г., %
1	2	3	4	5	6	7
Российская Федерация	31,3	31,2	99,68	298,6	399,8	133,89
Центральный федеральный округ	28,2	29,3	103,90	268,4	389,4	145,08
Белгородская область	32,8	34,2	104,27	300,8	411,4	136,77
Брянская область	33,6	34,5	102,68	311,5	362,3	116,31
Владимирская область	30,5	33,8	110,82	283,7	390,9	137,79
Воронежская область	32,0	31,9	99,69	286,8	372,0	129,71
Ивановская область	29,0	26,7	92,07	302,1	361,6	119,70
Калужская область	30,3	32,4	106,93	274,5	426,9	155,52
Костромская область	31,4	31,7	100,96	241,7	332,2	137,44
Курская область	36,2	37,3	103,04	269,4	411,9	152,90
Липецкая область	30,0	30,7	102,33	261,9	367,0	140,13
Московская область	31,8	30,6	96,23	318,2	413,8	130,04
Орловская область	24,4	30,4	124,59	209,4	340,6	162,66
Рязанская область	26,6	24,9	93,61	193,6	244,1	126,08
Смоленская область	25,0	36,5	146,00	210,6	445,5	211,54
Тамбовская область	26,3	26,6	101,14	198,4	318,7	160,64
Тверская область	36,2	35,5	98,07	331,6	434,2	130,94
Тульская область	29,6	32,4	109,46	240,4	376,7	156,70
Ярославская область	41,8	39,6	94,74	345,0	479,4	138,96
г. Москва	20,9	21,3	101,91	235,1	385,1	163,80
Северо-Западный федеральный округ	32,9	31,5	95,74	304,5	404,1	132,71
Республика Карелия	40,1	39,0	97,26	314,7	434,4	138,04
Республика Коми	36,1	31,8	88,09	381,3	414,8	108,79
Архангельская область	39,7	40,5	102,02	395,0	476,1	120,53
Вологодская область	38,4	33,8	88,02	367,3	463,4	126,16
Калининградская область	33,1	29,2	88,22	254,0	320,7	126,26
Ленинградская область	29,5	30,1	102,03	249,3	337,5	135,38
Мурманская область	31,3	30,0	95,85	353,1	452,3	128,09
Новгородская область	38,6	35,0	90,67	341,2	339,4	99,47
Псковская область	27,2	27,2	100,00	249,1	349,8	140,43
г. Санкт-Петербург	29,9	29,5	98,66	275,4	415,8	150,98
Южный федеральный округ	32,8	31,6	96,34	302,4	415,6	137,43
Республика Адыгея	28,6	31,1	108,74	282,0	422,6	149,86
Республика Калмыкия	19,1	23,9	125,13	143,5	210,4	146,62
Республика Крым*	н.д.	26,9	84,06	н.д.	318,6	91,39
Краснодарский край	29,4	29,3	99,66	303,3	438,1	144,44
Астраханская область	34,2	33,8	98,83	302,7	430,4	142,19
Волгоградская область	33,9	33,3	98,23	296,2	428,9	144,80
Ростовская область	37,5	37,3	99,47	318,1	436,8	137,32
г. Севастополь*	н.д.	23,8	67,23	н.д.	456,0	103,87
Северо-Кавказский федеральный округ	32,3	36,2	112,07	306,5	455,6	148,65
Республика Дагестан	28,0	48,2	172,14	315,8	627,8	198,80

Окончание прил. 6

1	2	3	4	5	6	7
Республика Ингушетия	36,3	60,5	166,67	185,5	579,1	312,18
Кабардино-Балкарская Республика	33,3	34,1	102,40	315,4	451,6	143,18
Карачаево-Черкесская Республика	45,0	32,1	71,33	407,8	358,4	87,89
Республика Северная Осетия – Алания	26,1	30,3	116,09	176,7	316,5	179,12
Чеченская Республика	40,8	20,6	50,49	383,1	265,3	69,25
Ставропольский край	31,7	29,6	93,38	293,7	396,4	134,98
Приволжский федеральный округ	33,8	32,5	96,15	303,9	394,4	129,78
Республика Башкортостан	38,8	38,5	99,23	337,3	455,5	135,04
Республика Марий Эл	38,7	38,1	98,45	315,8	383,5	121,44
Республика Мордовия	32,8	41,5	126,52	268,9	443,9	165,08
Республика Татарстан	34,3	32,4	94,46	351,7	407,4	115,84
Удмуртская Республика	32,4	33,0	101,85	294,3	401,2	136,32
Чувашская Республика	26,2	25,4	96,95	203,1	239,5	117,92
Пермский край	31,7	29,2	92,11	277,1	363,1	131,04
Кировская область	36,9	30,9	83,74	300,6	376,4	125,22
Нижегородская область	35,2	33,1	94,03	312,0	383,9	123,04
Оренбургская область	31,6	31,8	100,63	300,8	422,1	140,33
Пензенская область	35,9	36,1	100,56	311,1	462,8	148,76
Самарская область	28,0	24,8	88,57	277,6	321,4	115,78
Саратовская область	36,8	36,7	99,73	311,9	450,0	144,28
Ульяновская область	30,4	27,7	91,12	263,5	352,4	133,74
Уральский федеральный округ	31,9	31,4	98,43	318,0	345,4	108,62
Курганская область	31,4	37,4	119,11	270,4	398,5	147,37
Свердловская область	31,3	33,0	105,43	280,1	375,9	134,20
Тюменская область	33,3	30,9	92,79	365,5	266,5	72,91
Челябинская область	31,6	28,4	89,87	330,1	376,4	114,03
Сибирский федеральный округ	30,8	31,1	100,97	301,8	376,9	124,88
Республика Алтай	27,2	34,3	126,10	248,0	380,0	153,23
Республика Тыва	29,4	25,6	87,07	278,3	277,5	99,71
Республика Хакасия	27,1	30,3	111,81	259,3	462,4	178,33
Алтайский край	35,4	33,1	93,50	273,8	366,5	133,86
Красноярский край	32,2	30,0	93,17	366,2	439,5	120,02
Иркутская область	32,3	33,2	102,79	344,8	413,5	119,92
Кемеровская область	28,4	27,7	97,54	258,6	353,4	136,66
Новосибирская область	30,5	36,4	119,34	287,4	336,3	117,01
Омская область	32,6	27,7	84,97	316,0	355,1	112,37
Томская область	25,9	27,3	105,41	223,2	320,6	143,64
Дальневосточный федеральный округ	29,1	28,1	96,56	374,3	466,3	124,58
Республика Бурятия	25,1	24,5	97,61	278,6	313,1	112,38
Республика Саха (Якутия)	28,1	31,0	110,32	384,7	602,9	156,72
Забайкальский край	30,3	33,6	110,89	341,5	458,5	134,26
Камчатский край	36,8	25,4	69,02	586,5	500,2	85,29
Приморский край	27,9	24,8	88,89	327,7	446,5	136,25
Хабаровский край	29,4	25,1	85,37	399,1	508,2	127,34
Амурская область	29,4	29,8	101,36	334,5	478,8	143,14
Магаданская область	27,3	28,6	104,76	433,0	686,2	158,48
Сахалинская область	30,2	28,9	95,70	383,9	502,9	131,00
Еврейская автономная область	30,7	33,2	108,14	293,7	385,8	131,36
Чукотский автономный округ	27,5	25,9	94,18	572,2	732,0	127,93

* базисный темп роста показателя рассчитан к 2015 году

Составлено по: [110]

Приложение 7

Распределение регионов по направленности изменения потребления сахара и кондитерских изделий в натуральном и стоимостном выражении за 2014-2019 гг.

Регионы, в которых за 2014-2019 гг. потребление сахара и кондитерских изделий возросло	Регионы, в которых за 2014-2019 гг. потребление сахара и кондитерских изделий сократилось
в натуральном выражении, в среднем на потребителя в год, кг	
Количество субъектов – 37 ед. в том числе:	Количество субъектов – 45 ед. в том числе:
Белгородская, Брянская, Владимирская, Калужская, Костромская, Курская, Липецкая, Орловская, Смоленская, Тамбовская, Тульская, Архангельская, Ленинградская, Псковская, Оренбургская, Пензенская, Курганская, Свердловская, Иркутская, Новосибирская, Томская, Амурская, Магаданская, Еврейская автономная области; республики Адыгея, Калмыкия, Дагестан, Ингушетия, Кабардино-Балкарская, Северная Осетия – Алания, Мордовия, Удмуртская, Алтай, Хакассия, Саха (Якутия); Забайкальский край; г. Москва	Воронежская, Ивановская, Московская, Рязанская, Тверская, Ярославская, Вологодская, Калининградская, Мурманская, Новгородская, Астраханская, Волгоградская, Ростовская, Кировская, Нижегородская, Самарская, Саратовская, Ульяновская, Тюменская, Челябинская, Кемеровская, Омская, Сахалинская области; республики Карелия, Коми, Крым, Карачаево-Черкесская, Чеченская, Башкортостан, Марий Эл, Татарстан, Чувашская, Тыва, Бурятия; Краснодарский, Ставропольский, Пермский, Алтайский, Красноярский, Камчатский, Приморский, Хабаровский края; Чукотский автономный округ; города Санкт-Петербург, Севастополь
в стоимостном выражении, в среднем на потребителя в месяц, рублей	
Количество субъектов – 75 ед. в том числе:	Количество субъектов – 7 ед. в том числе:
Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Ивановская, Калужская, Костромская, Курская, Липецкая, Московская, Орловская, Рязанская, Смоленская, Тамбовская, Тверская, Тульская, Ярославская, Архангельская, Вологодская, Калининградская, Ленинградская, Мурманская, Псковская, Астраханская, Волгоградская, Ростовская, Кировская, Нижегородская, Оренбургская, Пензенская, Самарская, Саратовская, Ульяновская, Курганская, Свердловская, Челябинская, Иркутская, Кемеровская, Новосибирская, Омская, Томская, Амурская, Магаданская, Сахалинская, Еврейская автономная области; республики Карелия, Коми, Адыгея, Калмыкия, Дагестан, Ингушетия, Кабардино-Балкарская, Северная Осетия – Алания, Башкортостан, Марий Эл, Мордовия, Татарстан, Удмуртская, Чувашская, Алтай, Хакассия, Бурятия, Саха (Якутия); Краснодарский, Ставропольский, Пермский, Алтайский, Красноярский, Забайкальский, Приморский, Хабаровский края; Чукотский автономный округ; города Москва, Санкт-Петербург, Севастополь	Новгородская, Тюменская области; республики Крым, Карачаево-Черкесская, Чеченская, Тыва; Камчатский край

* общее количество субъектов Федерации – 82 ед., без учета автономных округов

Составлено по: [110]

Приложение 8

Изменение распределения регионов* по стоимости потребления сахара и кондитерских изделий в 2019 году по сравнению с 2014 годом

Интервалы стоимости потребления сахара и кондитерских изделий, в среднем на потребителя в месяц, рублей	Количество регионов		
	2014г.	2019г.	Отклонение 2019г. к 2014г., +,-
1	2	3	4
До 200,0	5 (Рязанская, Тамбовская области; республики Калмыкия, Ингушетия, Северная Осетия - Алания)	-	-5
200,1-250,0	10 (Костромская, Орловская, Смоленская, Тульская, Ленинградская, Псковская, Томская области; республики Чувашская, Алтай; г. Москва)	3 (Рязанская область; республики Калмыкия, Чувашская)	-7
250,1-300,0	24 (Владимирская, Воронежская, Калужская, Курская, Липецкая, Калининградская, Волгоградская, Самарская, Ульяновская, Курганская, Свердловская, Кемеровская, Новосибирская, Еврейская автономная области; республики Адыгея, Мордовия, Удмуртская, Тыва, Хакасия, Бурятия; Ставропольский, Пермский, Алтайский края; г. Санкт-Петербург)	3 (Тюменская область; республики Чеченская, Тыва)	-21
300,1-350,0	26 (Белгородская, Брянская, Ивановская, Московская, Тверская, Ярославская, Новгородская, Астраханская, Ростовская, Кировская, Нижегородская, Оренбургская, Пензенская, Саратовская, Челябинская, Иркутская, Омская, Амурская области; республики Карелия, Дагестан, Кабардино-Балкарская, Башкортостан, Марий Эл; Краснодарский, Забайкальский, Приморский края)	13 (Костромская, Орловская, Тамбовская, Калининградская, Ленинградская, Новгородская, Псковская, Самарская, Новосибирская, Томская области; республики Крым, Северная Осетия – Алания, Бурятия)	-13
350,1-400,0	11 (Архангельская, Вологодская, Мурманская, Тюменская, Сахалинская области; республики Коми, Чеченская, Татарстан, Саха (Якутия); Красноярский, Хабаровский края)	22 (Брянская, Владимирская, Воронежская, Ивановская, Липецкая, Тульская, Кировская, Нижегородская, Ульяновская, Курганская, Свердловская, Челябинская, Кемеровская, Омская, Еврейская автономная области; республики Карачаево-Черкесская, Марий Эл, Алтай; Ставропольский, Пермский, Алтайский края; г. Москва)	+11

Окончание прил. 8

1	2	3	4
400,1-450,0	2 (Магаданская область; Карачаево-Черкесская Республика)	22 (Белгородская, Калужская, Курская, Московская, Смоленская, Тверская, Астраханская, Волгоградская, Ростовская, Оренбургская, Саратовская, Иркутская области; республики Карелия, Коми, Адыгея, Мордовия, Татарстан, Удмуртская; Краснодарский, Красноярский, Приморский края; г. Санкт- Петербург)	+20
450,1-500,0	-	11 (Ярославская, Архангельская, Вологодская, Мурманская, Пензенская, Амурская области; республики Кабардино-Балкарская, Башкортостан, Хакасия; Забайкальский край; г. Севастополь)	+11
500,1-550,0	-	3 (Сахалинская область; Камчатский, Хабаровский края)	+3
Свыше 550,0	2 (Камчатский край; Чукотский автономный округ)	5 (Магаданская область; республики Дагестан, Ингушетия, Саха (Якутия); Чукотский автономный округ)	+3

* количество субъектов Федерации в 2014 году – 80 ед., в 2019 году - 82 ед. (с дополнением Республикой Крым и г. Севастополем); без учета автономных округов

Составлено по: [110]

Приложение 9

Динамика показателей сводного бухгалтерского баланса кондитерского производства Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг.

(тыс. руб.)

Разделы баланса	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г., %
1. Внеоборотные активы								
Нематериальные активы	4931	9511	171554	110367	5 584	42056	37049	751,35
Основные средства	2665912	2961883	6991163	6065583	5652287	5951498	5043029	189,17
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	3064	-
Финансовые вложения	21976	21976	21976	21976	21976	21976	21976	100,00
Отложенные налоговые активы	14607	15739	42264	438584	164444	24289	450371	в 30,83р.
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	4441	4920	4408	2936	-
Итого по разделу	2707426	3009109	7226957	6640951	5899211	6044227	5558425	205,30
2. Оборотные активы								
Запасы	980981	1461258	2691481	2345487	2087274	2331062	2781182	283,51
НДС по приобретенным ценностям	42109	32576	100879	7241	118	155	2013	4,78
Дебиторская задолженность	745116	1206388	1741326	1246992	1229466	1668105	2192162	294,20
Денежные средства	10930	61683	17648	139401	68922	163909	73680	674,11
Прочие оборотные активы	144032	80664	4025	33198	28407	16325	7721	5,36
Итого по разделу	1923168	2842569	4555359	3772319	3414187	4179556	5056758	262,94
БАЛАНС	4630594	5851678	11782316	10413270	9313398	10223783	10615183	229,24
3. Капитал и резервы								
Уставной капитал	109148	110485	110785	110785	110785	110785	110785	101,50
Добавочный капитал	107496	106159	106159	106159	106159	106159	106159	98,76
Резервный капитал	15824	15824	16025	16025	16025	16025	16025	101,27
Нераспределенная прибыль	1945163	2094399	7682462	5647561	4018678	5334392	5922725	304,48
Итого по разделу	2177631	2326867	7915431	5880530	4251647	5567361	6155694	282,68
4. Долгосрочные обязательства								
Отложенные налоговые обязательства	113063	108092	294477	263511	241235	256970	228726	202,30
Итого по разделу	113063	108092	294477	263511	241235	256970	228726	202,30
5. Краткосрочные обязательства								
Займы и кредиты	-	-	-	-	-	-	44995	-
Кредиторская задолженность	2244438	3254571	3487510	4147132	4694968	4273873	4065556	181,14
Доходы будущих периодов	-	-	15823	43592	41358	39125	36891	-
Оценочные обязательства	48832	55216	69075	57417	84190	86454	83321	170,63
Прочие обязательства	46630	106932	-	21088	-	-	-	-
Итого по разделу	2339900	3416719	3572408	4269229	4820516	4399452	4230763	180,81
БАЛАНС	4630594	5851678	11782316	10413270	9313398	10223783	10615183	229,24

[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Приложение 10

Динамика показателей сводного отчета о прибылях и убытках кондитерского производства Группы компаний «Славянка» за 2013-2019 гг.

(тыс. руб.)

Наименование показателей	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2019г. к 2013г., %
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и др.)	10331506	12824259	14743099	20314552	18613160	17387469	17411312	168,53
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	8781780	11028863	12826496	18079951	16751844	15822597	16018407	182,41
Коммерческие расходы	260347	312256	873751	1218873	1116790	1043248	1044679	401,26
Управленческие расходы	67598	89962	259128	301360	174203	101925	86635	128,16
Валовая прибыль	1549726	1795396	1916603	2234601	1861316	1564872	1392905	89,88
Доходы от участия в других организациях	2442	1097991	415	1790	57536	10883	14495	593,57
Проценты к получению	429005	295263	1405217	1330049	534810	555386	849297	197,97
Проценты к уплате	648	8545	32403	35425	33814	38948	16843	в 25,99р.
Сальдо прочих доходов и расходов	9629	-176982	-311940	-641259	-756564	1010666	181781	в 18,88р.
Итого прибыль (убыток) от прочей деятельности	440428	1207727	1061289	655155	-198032	1537987	1028730	233,58
Прибыль (убыток) до налогообложения	1662209	2600905	1845013	1369523	372291	1957686	1290321	77,63
Текущий налог на прибыль	332442	520181	369003	273905	74458	391537	258064	77,63
Изменение отложенных налоговых обязательств	-1909	5030	-181273	30966	20410	-15735	28244	X
Изменение отложенных налоговых активов	152	1074	26521	396402	-2293	-139406	426084	X
Изменение чистых активов и прочее	-11	18	-1649	-834	1524	5959	-1979	X
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1327999	2086846	1319609	1522152	317474	1416967	1484606	111,79

[рассчитано по материалам выборочного обследования]

Приложение 11

Результаты экспертной оценки производственных рисков Группы компаний

«Славянка»

Риски кондитерского производства	Экспертные оценки, баллы					Суммарная оценка, баллы	Средняя оценка, баллы
	1	2	3	4	5		
1. Внешние (отраслевые) риски							
1.1. Развитие конкуренции под влиянием корпоративизации производителей	9	5	4	6	8	18	3,6
1.2. Пространственная неравномерность потребления продукции	5	7	6	4	9	19	3,8
1.3. Накопление складских запасов продукции в оптовой торговле	7	3	4	6	7	23	4,6
1.4. Низкий уровень использования среднегодовой производственной мощности	5	8	7	7	6	17	3,4
1.5. Сокращение реальных денежных доходов населения	9	8	7	8	9	9	1,8
2. Внутренние (корпоративные) риски							
2.1. Низкая ликвидность оборотных активов	8	6	5	6	5	20	4,0
2.2. Невысокая надежность снабжения производственным сырьем	7	9	9	9	6	10	2,0
2.3. Неустойчивость партнерских отношений с рыночными контрагентами в различных каналах сбыта продукции	9	7	6	5	9	14	2,8
2.4. Территориальная неравномерность размещения фирменной торговой сети	7	8	7	7	9	12	2,4
2.5. Невысокая финансовая результативность кондитерского производства	9	7	8	7	8	11	2,2

[по материалам экспертного опроса работников аппарата управления]

Приложение 12

Результаты прогнозной оценки рыночных риск-факторов на производство и сбыт продукции Группы компаний «Славянка»

Эксперты	Результаты прогнозной оценки рыночных риск-факторов *											
	замедление инфляции	усиление валютной девальвации рубля	изменение налогообложения	возрастание экологических требований к производству	ускорение товарного обновления рынка	ускорение технологического обновления производства	нарастание неритмичности поставок импортного производственного сырья	развитие сырьевого импортозамещения в производстве	обострение конкуренции на рынке	усложнение входа новых конкурентов на рынок	снижение платежеспособного спроса	сохранение относительной стабильности контингента потребителей
1	6	-3	1	8	1	7	-6	5	-8	7	-8	6
2	4	-2	-4	3	6	5	-2	4	-4	9	-4	8
3	8	-9	-5	-6	3	6	-1	8	-6	5	1	4
4	7	1	6	10	9	10	-6	3	2	9	-5	-2
5	9	-4	-9	-7	-2	4	-1	2	-6	-4	2	-4
6	-3	2	-3	2	-8	3	2	-4	-3	-1	1	3
7	-2	-9	-8	-10	-7	2	-4	6	-10	9	-9	8
8	10	-10	5	-9	7	8	-9	3	-9	8	-10	9
9	4	3	-4	5	4	9	-6	4	3	8	-6	-1
10	-1	-6	1	-8	-5	3	3	-5	6	-3	3	4
11	8	-4	-9	-8	-3	2	-2	8	4	6	-2	-2
12	7	6	5	10	9	10	-9	10	9	10	-9	2
13	5	-8	-1	4	-1	4	-4	7	-2	4	-7	-3
14	-4	-3	-8	-9	-6	3	3	-5	-9	-2	2	6
15	6	7	-3	1	5	9	-8	6	10	8	-10	7
16	9	2	-6	-6	1	7	-7	6	4	-1	3	7
17	10	-8	7	-8	9	9	-9	8	-8	7	-6	9
18	8	-3	2	-4	4	5	5	-4	3	7	-6	8
средняя оценка факторов	5,06	-2,67	-1,83	-1,78	1,44	5,89	-3,39	3,44	-1,33	4,78	-3,89	3,83

* градации оценки влияния рыночных риск-факторов от (-10, негативное) до (+10, позитивное) баллов на производство и сбыт продукции.

[по материалам экспертного опроса работников Управляющей компании «Славянка»]

**Группа компаний «Славянка»**<https://ru.slavyanka.com>

Россия, 309506, Белгородская область, г. Старый Оскол, ул. 1-й
Конной Армии, 65
Телефон: 8-800-770-01-81 +7 (4725) 37-85-33,
Факс: +7 (4725) 22-84-90

№ _____

АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ**Уважаемые господа!**

Мы благодарим Вас за сотрудничество с предприятиями Группы компаний «Славянка» и хотели бы знать Вашу удовлетворенность сложившимися взаимоотношениями.

Просим оценить степень Вашей удовлетворенности, заполнив предлагаемую анкету, а также высказать мнение по поводу важности факторов выбора (указать предприятие) в качестве поставщика кондитерской продукции.

Название организации-покупателя _____

ФИО и должность респондента _____

Длительность отношений с предприятиями Группы компаний «Славянка» _____

1. Оценка партнерских отношений

Оцените уровень Вашей удовлетворенности деятельностью предприятия по нескольким аспектам, используя шкалу от 1 до 5 баллов (1 – абсолютно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен)

1. Коммерческие аспекты сотрудничества:

- конкурентоспособность кондитерской продукции предприятия с точки зрения соотношения цена-качество;
- качество и скорость обработки заявок со стороны предприятия;
- гибкость условий оплаты;
- соблюдение договорных обязательств;
- качество и скорость рассмотрения Ваших претензий, выставленных предприятию (если таковые были).

2. Удовлетворенность кондитерской продукцией и услугами:

- соответствие качества продукции и услуг предприятия требованиям и пожеланиям Вашей организации;
- своевременность предоставления продукции и услуг;
- качество используемого в производстве сырья;

- внимание наших сотрудников при осуществлении договорных отношений;
- компетентность и квалифицированность персонала;
- соответствие цен на продукцию предприятия возможностям Вашей организации.

3. Характеристики предприятия как делового партнера:

- ваше доверие к имиджу предприятия;
- считаете ли Вы, что предприятие дорожит Вами как клиентом;
- возможность рекомендации другим организациям закупать кондитерскую продукцию под брендом «Славянка».

4. Удовлетворенность технической и рекламной поддержкой процесса сбыта кондитерской продукции:

- посредством телефонной связи;
- посредством официального сайта Группы компаний «Славянка»;
- при пользовании рекламно-информационными материалами.

2. Оценка важности факторов выбора поставщика

Распределите факторы в соответствии с их значимостью, проставив напротив каждого соответствующую цифру от 1 до 5: самый значимый - 5, наименее значимый - 1

Качество кондитерской продукции;
 Оперативность принятия решений;
 Логистические удобства;
 Широкий ассортимент кондитерской продукции;
 Многолетний опыт работы на целевом рынке;
 Деловая репутация и позитивный имидж;
 Отпускные цены на кондитерскую продукцию;
 Условия оплаты кондитерской продукции;
 Качество торгового сервиса;
 Территориальная близость.

Ваши предложения по развитию взаимоотношений с Группой компаний «Славянка» (предприятием):

Благодарим за участие в опросе!

Приложение 14

Коэффициенты конверсии, рекомендуемые для оценки результатов
привлечения клиентов в модели «воронки продаж»
(адаптировано на основе [78])

Виды коэффициентов конверсии	Способы расчета	Характеристика
коэффициент конверсии обращений	количество состоявшихся контактов / количество обращений (количество потенциальных клиентов)	характеризует результативность процесса поиска клиентов
коэффициент конверсии контактов	количество коммерческих предложений / количество контактов	показывает результативность переговоров или презентации, т.е. долю переговоров, завершившихся составлением коммерческого предложения
коэффициент конверсии коммерческих предложений	количество заказов / количество коммерческих предложений	показывает привлекательность условий торговой сделки; характеризует качество обработки заказов менеджером по сбыту
коэффициент конверсии заказов	количество оплаченных заказов / количество заказов	характеризует качество работы менеджера по сбыту, степень взаимодействия с клиентом, работу с дебиторской задолженностью
общий коэффициент конверсии	количество оплаченных заказов / количество встреч (обращений)	показывает итоговый выход «воронки продаж»

Приложение 15

Рекомендуемая модель «удовлетворенности потребителя»
(адаптировано на основе [83])

