

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

ANALYSIS AND RISK ASSESSMENT ACTIVITIES IN THE RUSSIAN TRADE ORGANIZATIONS IN TODAY'S MARKET CONDITIONS

A. Okuneva

Annotation

The article deals with issues related to risk management in modern enterprises of trade engaged in economic activity in the Russian market. Analyzes the two main approaches to risk management system: centralized and decentralized. The analysis carried out on the example of modern Russian retail chains.

Keywords: risk analysis and risk management, risk management system, traders, trading networks.

Окунева Александра

Магистрант

*каф. внешнеэкономической
деятельности и торгового дела
СПбГТЭУ*

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы, связанные с управлением рисками на современных предприятиях торговли, осуществляющих хозяйственную деятельность на российском рынке. Анализируются два основных подхода к организации системы управления рисками: централизованный и децентрализованный. Анализ осуществлен на примере современных российских розничных торговых сетей.

Ключевые слова:

Риск, анализ и управление рисками, система управления рисками, торговые предприятия, торговые сети.

Любому торговому предприятию необходимо анализировать и оценивать риски, связанные с его деятельностью. На малых предприятиях торговли риски анализируются и оцениваются в процессе выполнения различными подразделениями их функций, поэтому создание отдельного подразделения по управлению рисками, зачастую, не является целесообразным и может привести к дополнительным расходам, однако в крупных торговых организациях создание отдельного подразделения, занимающегося анализом и оценкой рисков, а также разработкой мероприятий по предотвращению рисков или их минимизации, является необходимым [8, 10].

Существуют две формы организации системы управления рисками: централизованная и децентрализованная. Централизованная система управления рисками подразумевает под собой принятие всех решений по рискам на уровне высшего руководства. Анализ и оценка рисков осуществляется специализированным подразделением, а остальные подразделения предоставляют необходимую информацию. Достоинствами такой формы являются высокая согласованность действий; строгий контроль исполнения принятых решений; отсутствие дублирования функций. Централизованная оценка рисков обеспечивает возможность агрегации, объективность

оценок, снижение издержек на управление рисками. Такая система используется в одной из крупнейших розничных торговых сетей России – X5 Retail Group N.V. [3, 6, 7].

В X5 Retail Group N.V. ответственность за управление рисками, связанными с деятельностью компании, а также за внедрение и функционирование систем риск-менеджмента и внутреннего контроля несет Правление при поддержке Исполнительного комитета. Наблюдательный совет и Комитет по аудиту отвечают за общий контроль над деятельностью компании в части системы управления рисками и внутреннего контроля. Управление рисками в организации осуществляется в соответствии с рекомендациями и руководствами по управлению рисками и внутреннему контролю на предприятиях Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO). В X5 Retail Group N.V. ведется реестр основных рисков, в котором указаны все основные риски, с которыми сталкивается компания, ответственные лица и процедуры, принимаемые для снижения вероятности наступления данных рисков. Содержание реестра определяется в ходе регулярных обсуждений с высшим руководством и оценивается Исполнительным комитетом и Комитетом по аудиту [1, 4].

Методы внутреннего контроля разрабатываются и осуществляются исполнительным руководством и сотрудниками компании под контролем Правления в целях обеспечения достижения поставленных целей в следующих направлениях:

- ◆ эффективность и результативность операционной деятельности;
- ◆ достоверность финансовой отчетности;
- ◆ соответствие действующим нормам законодательства [4].

Одной из целей функционирования системы внутреннего контроля является определение, управление и мониторинг рисков, связанных с деятельностью компании, рисков непреднамеренных ошибок и рисков мошенничества, особенно в сфере бухгалтерского и финансового учета. Тем не менее, как и любая система контроля, эта сис-

тема не может гарантировать полного устранения данных рисков. В целях совершенствования общей культуры ведения бизнеса в X5 Retail Group утвержден Кодекс делового поведения (Корпоративный Кодекс), устанавливающий общие корпоративные правила и ценности, наряду с основными принципами этического поведения [1, 4].

Система управления рисками X5 Retail Group является системой формальной оценки и анализа рисков, состоящей из периодической идентификации, измерения и присвоения степени важности (приоритета) рискам с использованием матрицы рисков. Система нацелена на выявление возможных внутренних и внешних рисков, оценки их важности и вероятности возникновения [4].

Основные риски в компании X5 Retail Group N.V. определяются в соответствии со стратегиями и стратегическими целями, указанными в **табл. 1**.

Таблица 1.

Риски X5 Retail Group N.V. в соответствии со стратегиями и стратегическими целями деятельности [1]

Стратегия	Стратегическая цель	Риск
Развитие сильных сторон торговых сетей	Лидерство на рынке благодаря дифференциации брендов и мотивации сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Предпочтения покупателей ◆ Конкурентная среда ◆ Подбор и удержание сотрудников ◆ Операционные риски
Повышение эффективности операционной деятельности	Улучшение операционной деятельности посредством оптимизации цепочки поставок, работы магазинов и внедрения новых технологий	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Операционные риски, связанные с ассортиментом продукции, ценообразованием, отношениями с поставщиками и покупателями, продажами ◆ Соответствие ИТ-систем требованиям бизнеса ◆ Финансовые риски
Устойчивый рост	Органическое развитие в регионах присутствия (как в основных, так и в новых для нас регионах), экономическая поддержка регионов, предпринимательства и местных сообществ.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Финансовые риски. ◆ Регулятивные риски. ◆ Риски, связанные с поиском точек для открытия магазинов. ◆ Юридические риски. ◆ Изменения в предпочтениях покупателей ◆ Изменение налогообложения.
Фокус на потребителях и контроле издержек	Повышение посещаемости магазинов путем улучшения ценностного предложения при одновременном контроле издержек.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Операционные риски. ◆ Подбор и удержание сотрудников ◆ Риски, связанные с безопасностью продукции ◆ Финансовые риски ◆ Риски, связанные с возможностью продвижения культуры добросовестного поведения
Эффективный менеджмент и система корпоративного управления	Создание эффективной команды и структуры управления для достижения поставленных целей.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Подбор и удержание сотрудников ◆ Риски, связанные с возможностью продвижения культуры добросовестного поведения

Таблица 2.

Матрица оценки рисков

Вероятность	Очень высокая (0,9)	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
	Высокая (0,7)	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
	Средняя (0,5)	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
	Низкая (0,3)	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
	Очень Низкая (0,1)	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
		Очень низкая (0,05)	Низкая (0,1)	Средняя (0,2)	Высокая (0,4)	Очень высокая (0,8)
Степень влияния						

В таблице 1 приведены наиболее значимые, по мнению X5 Retail Group N.V., риски, оказывающие влияние на деятельность компании. Каждый отдельный риск в дальнейшем подразделяется на более конкретные, например операционные риски, связанные с ассортиментом продукции, ценообразованием, отношениями с поставщиками и покупателями, продажами, включают в себя риски, связанные со:

- ◆ способностью формировать ассортимент, соответствующий потребностям покупателей;
- ◆ способностью создать привлекательные условия для совершения покупок;
- ◆ способностью развивать и поддерживать эффективное взаимодействие с поставщиками и производителями товаров под собственными торговыми марками в целях обеспечения необходимого количества поставок при соблюдении наших стандартов качества;
- ◆ способностью сформировать и придерживаться строгой политики и процедур контроля безопасности и качества пищевых товаров;
- ◆ способностью поддерживать конкурентоспособные цены для покупателей и быть социально-ориентированной компанией;
- ◆ эффективным управлением товарными запасами для обеспечения постоянных поставок товаров широкого ассортимента при минимизации потерь и товарных излишков;
- ◆ логистической инфраструктурой и системой управления, обеспечивающими эффективное передвижение товаров по всей цепочке поставок [1].

После идентификации рисков определяются факторы, обуславливающие возникновение данных рисков, вероятности рисков и степени их воздействия на деятельность компании, далее строится матрица оценки рисков [4] (примерная матрица оценки рисков приведена в табл.2)

Далее каждому риску присваивается категория, определяются значения для критических, умеренных и незначительных рисков (табл. 3).

Таблица 3.

Категории рисков в соответствии с их оценкой

Категории рисков	Оценки риска
Критические риски	≥
Умеренные риски	≥
Незначительные риски	<

На основании данных, полученных при анализе категорий рисков, компания оценивает возможные последствия для ее деятельности, а также устанавливает лимиты риска (соотношение возможных потерь, связанных с риском и возможной выгоды). Оценка соотношения возможных потерь и выгод проводится по-разному для различных видов риска, так, для оценки возможных потерь от рисков, связанных с обесцениванием земли, зданий, объектов незавершенного строительства, транспортных средств, оборудования и других объектов основных средств в компании X5 Retail Group N.V. проводится тест на обесценение. Для каждого указанного класса основных средств используются различные подходы к определению возмещаемой суммы актива [1, 4].

Оценка долгосрочных активов проводится на самом низком уровне идентифицируемых потоков денежных средств, которые обычно соответствуют уровню отдельного магазина/генерирующей единицы. Вариативность учитываемых факторов зависит от ряда условий, включая неопределенность в отношении будущего развития со-

бытий и изменения спроса. Тест на обесценение проводится путем сопоставления возмещаемой суммы отдельного магазина/генерирующей единицы и его балансовой стоимости. Возмещаемая сумма отдельного магазина/генерирующей единицы представляет собой наибольшую из оценок по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и стоимости от использования. Полученный в результате убыток от обесценения, прежде всего, возникает у неблагополучных магазинов. У некоторых гипермаркетов происходит восстановление ранее отраженного убытка от обесценения в силу улучшения показателей деятельности. Так, восстановление убытка от обесценения транспортных средств обусловлено более активным использованием тех автомобилей парка, которые ранее не могли обеспечить достаточных потоков денежных средств [1, 4].

Справедливая стоимость земельных участков, зданий и незавершенного строительства определяется за вычетом затрат на продажу либо на основании доступной информации о текущих ценах на активном рынке, либо на основании рыночной стоимости, определенной независимым оценщиком. Справедливая стоимость транспортных средств за вычетом затрат на продажу определяется на основании информации о текущих ценах на активном рынке [1, 4].

Для земельных участков, зданий и объектов незавершенного строительства применяется метод дисконтирования свободных потоков денежных средств с охватом 10-летнего периода начиная с 2013 года*.

* Используются данные Годового отчета и консолидированной финансовой отчетности компании X5 Retail Group N.V. за 2013 год.

Свободные потоки денежных средств определяются на основании текущих бюджетов и прогнозов, утвержденных руководством. В отношении последующих лет данные стратегического плана экстраполируются, исходя из индексов потребительских цен, полученных из внешних источников, и ключевых показателей деятельности, включенных в стратегический план.

Прогноз составляется в функциональной валюте группы компаний и дисконтируется с использованием средневзвешенной стоимости капитала группы после налогообложения (12%). Уровень инфляции соответствует прогнозу динамики индекса потребительских цен, публикуемому Министерством экономического развития Российской Федерации.

Результат применения модели дисконтированных потоков денежных средств отражает ожидания относительно вероятных колебаний суммы и времени поступления будущих потоков денежных средств и основывается на

приемлемых и обоснованных предположениях, отражающих наиболее точную оценку руководства в отношении ряда неопределенных экономических условий [1, 4].

После оценки возможных убытков разрабатываются мероприятия, направленные на минимизацию последствий риска и недопущения его возникновения. Так, например, для предотвращения рисков, связанных с коррупцией и мошенничеством на всех уровнях компании, руководство проводит обязательное специальное обучение практике делового поведения, на котором сотрудник должен подтвердить свою приверженность этическим нормам и правилам, установленным в Кодексе делового поведения. Компания постоянно напоминает сотрудникам о политике предупреждения нарушений, в X5 Retail Group N.V. действует "горячая линия" по вопросам этики и делового поведения, по которой сотрудники могут анонимно сообщить о предполагаемых нарушениях Кодекса. Рассмотрением предполагаемых нарушений занимается Группа по расследованию случаев мошенничества, результаты подобных расследований предоставляются Правлению и Комитету по аудиту Наблюдательного совета на регулярной основе [1].

Для преодоления рисков, связанных со способностью компании выявлять предполагаемые неблагоприятные изменения в применимых к деятельности компании законах и нормативах, оперативно реагировать на них и пытаться модифицировать, а также со способностью правильно истолковывать новые стандарты и обеспечить их надлежащее соблюдение, X5 Retail Group N.V. постоянно отслеживает изменения в законодательстве, стремится обеспечить соответствие своей деятельности всем действующим и планируемым к введению правилам и нормам, а также выступает в качестве консультанта и участвует в разработке важных государственных нормативов для розничной торговли [1].

Недостатками централизованной системы управления рисками, рассмотренной на примере X5 Retail Group N.V., являются: большой штат специалистов подразделения по управлению рисками; возможное отсутствие учета специфики бизнеса в управлении рисками, в связи с этим, ограниченность данного подразделения в принятии решений; несвоевременность реагирования из-за сложности отслеживания всех изменений одним подразделением; усиление бюрократизации принятия решений; склонность к формальности функции [3, 6, 8, 10].

Другой формой системы управления рисками является децентрализованная система, к основным признакам такой системы можно отнести то, что оценка риска и принятие решений по управлению риском осуществляются на уровне подразделений, методологическую поддержку которым оказывает подразделение по управлению рисками. Преимуществами такой формы являются: опера-

тивность, гибкость, эффективность управления рисками; низкая формализованность, высокая вовлеченность бизнеса; низкая численность подразделения по управлению рисками; учет специфики бизнеса в управлении рисками. Среди недостатков следует отметить множественность центров компетенции по рискам; отсутствие представления об общей ситуации; отсутствие учета интересов других подразделений компании. Кроме того, отсутствует понимание о корреляции рисков разных подразделений; занижается оценка риска или завышается эффект от управления риском; возникают дополнительные издержки на управление рисками. Может возникать сложность в получении сводной информации по рискам. Проблемой является также отсутствие в подразделениях квалифицированных специалистов по управлению рисками [3, 7, 8, 10].

В некоторых торговых организациях отсутствует отдельное подразделение по управлению рисками, как, например, в группе компаний "Рольф", анализ, оценка рисков и разработка соответствующих мероприятий поводится подразделением казначейства. Наиболее важными рисками компания определяет финансовые, в том числе валютный риск. Для управления ими используется понятие "риск-аппетит" – баланс между риском и доходнос-

тью. Он означает, что ориентируясь на график "риск-доходность", а также с учетом своих возможностей (собственный капитал и резервы, ковенанты по банковским кредитам, ограничения по ликвидности) компания определяет, какой максимальный уровень риска она может себе позволить для максимизации своей доходности. Совокупный лимит рисков не может превышать размер собственного капитала и резервов, иначе реализация рисков может привести к банкротству или потере доли рынка. После установления лимитов по каждому риску определяется перечень мероприятий, благодаря которому риск должен быть снижен до приемлемого уровня [5, 8, 10].

Таким образом, форма системы управления рисками и необходимость создания отдельного подразделения по управлению рисками должны определяться руководством торговой организации в зависимости от специфики и масштабов деятельности компании. Однако стоит отметить, что грамотный анализ, оценка рисков и разработка соответствующих эффективных мероприятий возможна только при наличии на предприятии квалифицированных специалистов, способных правильно оценить особенности внешней и внутренней среды компании [2, 9].

ЛИТЕРАТУРА

1. Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2013 год X5 Retail Group N.V. Официальный сайт X5 Retail Group N.V. URL: http://x5.ru/common/img/uploaded/files/annual_reports/X5_AR13_Russian.pdf
2. Давлетова Р. С., Файзуллин Р. В. Моделирование зависимости состояния нефтедобывающего предприятия от эндогенных и экзогенных факторов // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 3. – С. 33–37.
3. Лисицына Я. Управление рисками: строим систему // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – № 5. – С. 10–15.
4. Основная информация о финансово-экономическом состоянии X5 Retail Group N.V. Официальный сайт X5 Retail Group N.V. URL: http://x5.lgg.ru/common/img/uploaded/files/prospect_006-008_part2.pdf
5. Отчет о Четвертой конференции "Корпоративные системы риск-менеджмента: лучшие практики" (день 2) 5 июня 2012. CFO-Russia. URL: <http://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=6093>
6. Отчет о Пятой конференции "Корпоративные системы риск-менеджмента" (день 1) 11 сентября 2013. CFO-Russia. URL: <http://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=8463>
7. Отчет о Пятой конференции "Корпоративные системы риск-менеджмента" (день 2) 12 сентября 2013. CFO-Russia. URL: <http://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=8525>
8. Силаков А. В., Силаков А. В., Иващенко Н. С. Определение подходов к управлению рисками на предприятиях текстильной промышленности // Текстильная промышленность. – 2007. – № 3. – С. 62–66.
9. Файзуллин Р. В., Давлетова Р. С., Коловертнов Р. А. Влияние внешней среды на стратегическое планирование развития промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 7. – С. 519–522.
10. Швец С. К. Введение в корпоративный риск-менеджмент. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 212 с.