

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
« 28 » _____ мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
« 28 » _____ мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

«Формирование системы риск-менеджмента торгового предприятия»

Научный
руководитель

подпись, дата

канд. экон. наук, доцент

должность, ученая степень

И.В.Щедрина

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451626937

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

номер группы

Е.Р.Алиякберова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

И.В.Щедрина

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Теоретические основы системы риск-менеджмента торгового предприятия в современных условиях.....	6
1.1 Сущность риск-менеджмента: основные понятия, цели, функции...	6
1.2 Система управления рисками торгового предприятия.....	10
1.3 Методы исследования системы управления рисками.....	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	66

* 2 и 3 главы изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент экономика нашей страны переживает серьезный кризис. Ежедневно можно слышать разговоры о разорении фирм, сокращениях, банкротстве. Все по причине многочисленных введенных ограничений в работу предприятий. Потеря потенциальной прибыли, вынужденный простой с сохранением всех обязательств по платежам и многое другое – это реалии российского бизнеса сегодня.

Вероятность введения таких ограничений была совсем не высока, даже можно сказать – ничтожна, стоила ли она постоянных затрат на систему риск-менеджмента? Однозначно, да. Ведь даже в ситуации повседневной работы предприятия, когда нет ограничений и ситуация в экономике относительно стабильна, изменчивая и подвижная внешняя среда диктует свои правила ведения бизнеса. Здесь и изменения в политической и социальной обстановке, и потрясения на мировых рынках, и скачки валютных курсов, колебания ставок по кредитам и многое другое. В итоге, все возможные внешние воздействия находят свое концентрированное отражение в позиции покупателей и общества в целом, по отношению к фирме.

Дестабилизирующее воздействие на фирму могут оказывать не только факторы извне, внутренняя среда также изменчива, будь то влияние человеческого фактора, будь то чрезвычайные происшествия, технические сбои и прочее. Все возможные угрозы обязан учитывать менеджмент организации.

Актуальность темы несомненна. Обеспечение бесперебойной работы предприятия, минимизация потерь в случае наступления непредвиденных дестабилизирующих событий, уход от неоправданных рисков – это задачи управляющего аппарата, главным инструментом в которых выступает риск-менеджмент, поэтому для стабильной деятельности организации так важна четкая сформулированная система работы с рисками.

Целью работы является изучение системы риск-менеджмента в современных торговых предприятиях.

В качестве объекта исследований в работе выступает предприятие ООО «Агроторг». Предмет исследований – управленческие отношения при формировании в системе риск-менеджмента.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты содержания и структуры риск-менеджмента организаций сферы услуг;
2. Дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Агроторг»;
3. Дать оценку деятельности ООО «Агроторг»;
4. Разработать ряд стратегий развития, подходящих для текущего положения объекта исследования;
5. Выбрать стратегию развития, способствующую формированию риск-менеджмента;
6. Разработать программу мероприятия, в рамках выбранной стратегии ООО «Агроторг».

Методами исследования при проведении данной работы явились экономические и статистические методы, метод экспертных оценок, наблюдение, анкетирование, глубинное интервью, СТЭП-анализ, SWOT-анализ, SWOT-матрица, а также анализ специальной литературы.

В качестве предмета защиты выступает разработанная программа мероприятий, направленных на формирование системы риск-менеджмента предприятия (ООО «Агроторг»).

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников. Общий объём работы 72 страниц. Данная работа иллюстрирована 7 рисунками; 23 таблицами. Список использованных источников включает в себя 76 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Сущность риск-менеджмента: основные понятия, цели, функции

Все компании ежедневно сталкиваются с неопределенностью. Колебания финансовых рынков, изменение стоимости ключевых ресурсов, появление новых конкурентов, политические изменения – каждое событие таит в себе позитивные или негативные последствия для развития компаний. Успех компании зависит от способности ее руководства использовать открывающиеся возможности, превращая их в стоимость, при этом управляя ситуацией таким образом, чтобы обеспечивать жизнеспособность и рост стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе.[25]

Предпринимательская деятельность содержит определенную долю риска, которую должен взять на себя предприниматель, определив масштабы и характер этого риска.

Под риском понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери (например, потеря имущества, получение доходов ниже ожидаемого уровня, отсутствие спроса и т.п.) [20]

Анализ многочисленных определений риска (таблица 1.1) позволяет выявить основные моменты, которые являются характерными для рискованной ситуации, такие, как: случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике; наличие альтернативных решений; известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты; вероятность возникновения убытков; вероятность получения дополнительной прибыли. [30]

Таблица 1.1 – Подходы экономистов к определению понятия «риск»

№	Автор	Определение
1	И.А. Бланк [24]	Вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансово-хозяйственной деятельности
2	И.Т. Балабанов [21]	Возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека. С экономической точки зрения риск представляет собой возможность совершения события, которое может повлечь за собой три основных экономических результата: отрицательный (убыток), нулевой (отсутствие предполагаемой прибыли) или положительный (прибыль)
3	Балдин К.В., Воробьев С.Н. [22]	Специально внедренная в производство (бизнес организацию) структура. Ее главное целевое предназначение – своевременная идентификация, квантификация и взаимоувязка рисков по целям, объектам, субъектам, времени и ресурсам
4	Гамза В.А. [32]	Сочетание (с точки зрения вычисления — произведение) вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий
	Силкина Г. Ю.[64]	Неопределенность (неоднозначность) экономических результатов предпринимателя в будущем, обусловленная неопределенностью (неоднозначностью) этого будущего
5	Уткин Э.А., Фролов Д.А. [69]	Количественная оценка опасностей, определяется как произведение вероятности на убыток
6	Савицкая Г.В. [62]	Вероятность благоприятных и неблагоприятных последствий, которые могут наступить при реализации выбранного альтернативного решения в условиях неопределенности
	А.П. Альгин [17]	деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели

В понятии «риск» можно выделить следующие элементы, взаимосвязь которых и составляет его сущность:

- возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива;
- вероятность достижения желаемого результата;
- отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

Риск-

менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой

подсистемы - объекта управления и управляющей подсистемы - субъекта управления. Объектом управления в риск-менеджменте выступают рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К таким экономическим отношениям относятся связи между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями, конкурентами и т.д. [67]

Субъект управления в риск-менеджменте - группа руководителей (финансовый менеджер, специалист по страхованию и т.д.), которая посредством различных вариантов своего воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

На основании вышесказанного можно определить функции риск-менеджмента (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Функции риск-менеджмента

Процесс управления (воздействие субъекта на объект) всегда предполагает получение, передачу, переработку и практическое использование информации. Приобретение надежной и достаточной в

конкретных условиях информации играет главную роль, поскольку это помогает принять правильное решение по действиям в условиях риска. Информационное обеспечение состоит из разного рода информации: статистической, экономической, коммерческой, финансовой и т.д.

В информацию входят сведения о вероятности того или иного страхового случая, события, о наличии и величине запасов товаров, на капитал, о финансовой устойчивости и платежеспособности своих клиентов, партнеров, конкурентов и т.п.

Полностью избежать рисков невозможно, но каждый управленец должен в процессе заботы о своем деле исследовать возможные отрицательные факторы, влияющие на извлечение прибыли и совершать действия для их минимизации. Риск-менеджмент как раз и представляет собой эту деятельность.

Типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является уровень риска, при котором принимаются решения. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах, состояниях окружающей среды или при разных степенях риска. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Решения в условиях определенности – выбор альтернативы, когда в точности известны результаты каждого из вариантов. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

Решения в условиях риска - выбор альтернативы, когда результаты не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна.

Решения в условиях неопределенности – выбор альтернативы, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что о них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности.

Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. На практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

1.2 Система управления рисками торгового предприятия

Риск-менеджмент — это система, направленная на управление риском. Она включает в себя ряд стратегических, тактических, проектных и оперативно-производственных мероприятий. Системный и целенаправленный подходы обеспечивают высокую управленческую функциональность менеджмента. Для реализации поставленных задач и достижения цели используются все методы эффективного руководства предприятием: перераспределение финансов, логистика, учет, анализ продаж и т.д. Комплексная антирисковая система обеспечивает возможность:

- прогнозировать непредсказуемые негативные события и идентифицировать риски;
- обосновывать уклонение от риска;

- доказывать допустимость риска;
- минимизировать риск с применением доступного комплекса инструментов;
- устранять причины и отрицательные последствия рискованных явлений;
- адаптировать предприятие к новым условиям хозяйствования в посткризисный период;
- защитить компанию от банкротства.

Непосредственными объектами контроля являются неблагоприятные события и экономические отношения на их фоне, а также рискованные инвестиции. Управленческие субъекты рассматриваются в двух аспектах: в широком смысле — это весь коллектив компании, включая руководство, а в узком смысле — это специально уполномоченные менеджеры, сотрудники и подразделения предприятия. В ситуации риска управленческие цели и задачи должны быть неразрывно связаны со всеми стадиями развития компании.

Риск менеджмент состоит из системы управления рисками и возникающими в этом процессе финансовыми отношениями. Главная задача — прогнозировать события и принимать меры по снижению негативных последствий от рискованных событий, что приведет к увеличению дохода в неопределенной среде.

Существует ряд задач, которые выполняет система управления над рисками:

- своевременная и точная отчетность подразделений;
- соблюдение полномочий и процедур принятия управленческих решений;
- эффективное управление финансовыми рисками.

Риск–менеджмент состоит из субъекта и объекта управления. Под объектом управления подразумевается сам риск, экономические отношения между субъектами. Под субъектом подразумевается специальная группа людей, которая воздействует на объект (менеджеры, страховщики и т.д.).

Рассмотрим логическую схему построения и работы системы управления рисками (рисунок 1.2).

Управление рисками - составная часть общего планирования организации. Риск-менеджмент носит вспомогательный, поэтому, прежде чем приступать к созданию системы управления рисками, руководству следует четко определить цели самой организации. Об этом говорится в первом шаге.

Шаг 2. Система управления рисками в любой организации не будет создана пока лица, принимающие в ней решения, не осознают, что цели организации могут быть не достигнуты из-за возникновения рисков, которые нужно идентифицировать и начать управлять ими.

На третьем шаге стоит определить цели и требования к системе риск-менеджмента, которые в последствии поспособствуют эффективному достижению целей организации.

На четвертом шаге нужно определить ограничения для системы риск-менеджмента.

Первые четыре шага можно объединить понятием "постановка задачи", которая определяет:

- необходимость решения;
- цели;
- требования;
- ограничения.

После постановки задач следует провести оценку рисков. Для этого нужно для начала идентифицировать риски (шаг 5). Под идентификацией предполагается сбор информации по всем возможным рискам организации. Конечным итогом данного шага будет являться перечень существующих рисков на предприятии.

Шаг 6. На данном этапе нужно количественно измерить влияние каждого фактора на развитие организации. Предстоит достаточно сложная работа по выявлению подходящих методов расчета, так как нужно

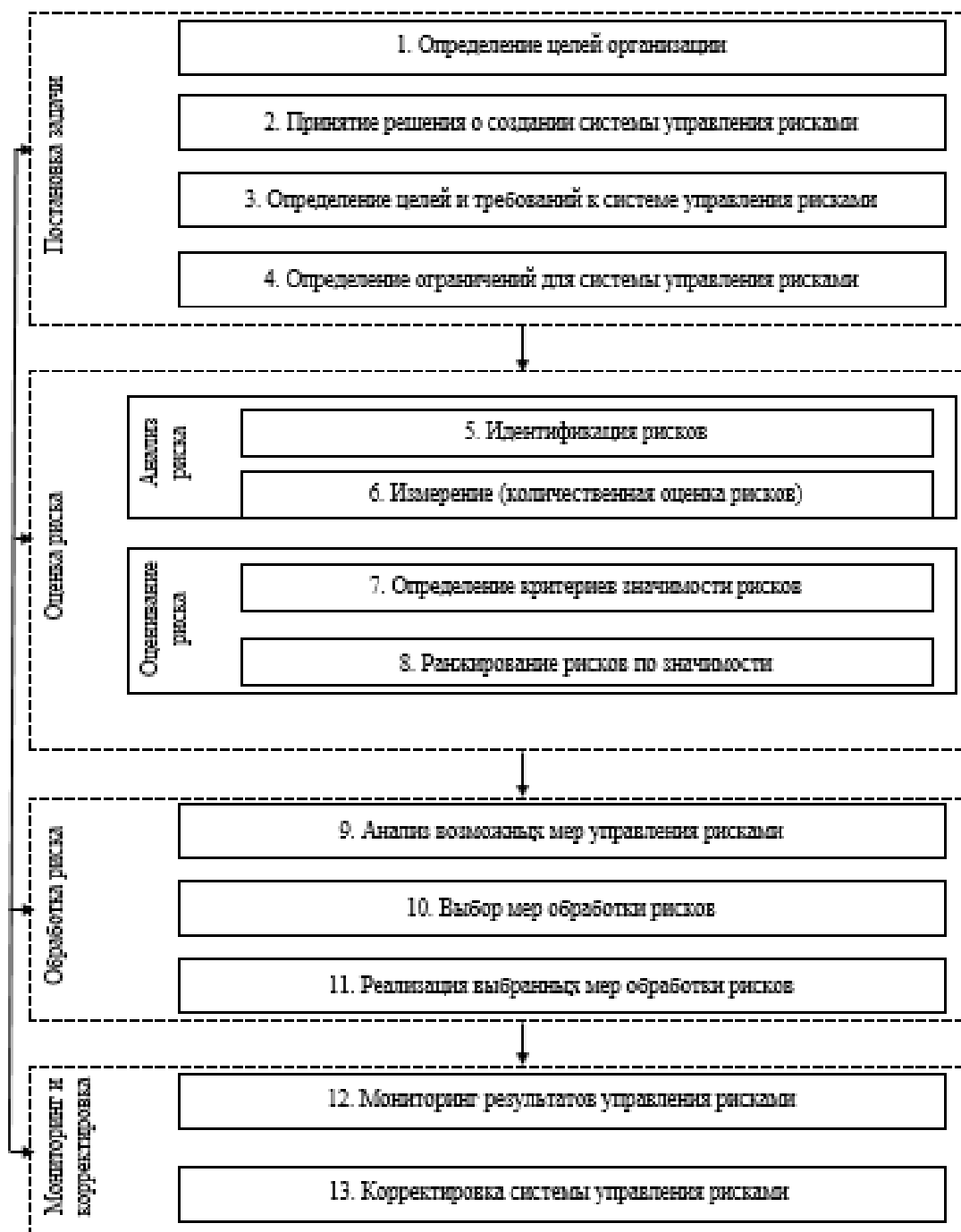


Рисунок 1.2 - Общая схема системы управления рисками организации

анализировать риски и их последствия при тех обстоятельствах, что они еще не произошли.

По итогам данного шага каждому риску будет присвоено числовое значение вероятности его возникновения.

Все выявленные и измеренные риски несут в себе разную угрозу для организации. На следующем этапе (шаг 7) определяются критерии значимости рисков.

Шаг 8. Ранжирование рисков по значимости, идентифицировав риски и применив к ним выбранные критерии, получают перечень рисков, сгруппированных по степени значимости. В результате, сразу становятся видны те из них, которые требуют особого внимания и те, обработку которых можно производить в зависимости от наличия возможностей и ресурсов.

На девятом этапе осуществляется анализ возможных мер управления рисками. Большое количество видов рисков влечет и многообразие мер управления ими. Также как и при идентификации рисков важно структурировать все множество вариантов. У организации, подверженной какому-либо риску, есть четыре принципиальных пути:

- полностью избежать риска;
- изменить риск до приемлемого уровня;
- передать риск кому-то другому;
- принять риск на себя.

Следующим шагом стоит выбрать меры обработки рисков.

С теоретической точки зрения выбор организацией методов управления риском - это задача оптимизации в условиях ограничений. Кроме ограниченности ресурсов сложность выбора заключается в необходимости сопоставления реальных затрат и возможных событий. По окончании этапа должен быть сформирован план мероприятий по управлению рисками и предусмотрены соответствующие ресурсы для его исполнения.

Шаг 11. Реализация выбранных мер обработки рисков.

Утвержденный руководством план является основным документом, определяющим участие каждого сотрудника в управлении рисками организации. Выполнение всех мер осуществляется всеми подразделениями предприятия, а лица, ответственные за управление рисками, координируют их действия.

Шаги по анализу, выбору и реализации мер обработки рисков представляющие собой принятие и реализацию управленческих решений в отношении риска, объединяются понятием "обработка риска". Их надлежащее выполнение собственно и обеспечивает достижение поставленных перед риск-менеджментом задач.

Часто мониторинг и корректировку (шаги 12 и 13) на схемах риск-менеджмента объединяют в один этап, подчеркивая тем самым их неразрывность. С точки зрения всей системы они обеспечивают "обратную связь", позволяющую правильно реагировать на изменения во внешней среде и в деятельности самой организации.

Представленная общая схема системы управления рисками интегрируется в процесс управления предприятием таким образом, чтобы не допустить снижения общих показателей результативности работы предприятия. Деятельность ответственных лиц на всех перечисленных этапах не должна идти в разрез принципам и целям деятельности организации, а должна приближать к достижению этих целей.

Как и в любой управленческой деятельности, в система управления рисками существует своя методологическая база, которой стоит уделить отдельное внимание.

1.3 Методы исследования системы управления рисками

Анализ рисков – процедуры выявления факторов, негативно влияющих на деятельность предприятия, вероятность того произойдут ли определенные нежелательные события и каким образом они повлияют на деятельность предприятия.

Оценка рисков – это определение величины или степени рисков количественным или качественным способом.

Риск является неотъемлемой аспектом деятельности каждого предприятия. Им подвержены все организации, только степень влияния

рисков различна. Иными словами, деятельность предприятий непосредственно сопряжена с вероятностью определенных угроз, в виде рисков.

Популярным методом исследования происходящих во внешней среде(макросреде)измененийявляетсяPEST-анализ.Входеданногоанализаотслеживаются изменения макросреды по четырем узловым направлениям ивыявлениятенденцийисобытийнеподконтрольныхорганизации,нооказывающихвлияниенапринятиестратегическихрешений.Этинаправления выражены английскими словами, составляющими аббревиатуру PEST:

- P– Political (политико-правовые факторы);
- E–Economic(экономические факторы);
- S–Sociocultural (социокультурные факторы);
- T –Technological forces (технологические факторы).

Политико-правовой фактор изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического фактора позволяет понять, как на уровнегосударстваформируютсяираспределяютсяэкономическиересурсы.

Анализ социокультурного фактора направлен на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность и активность потребителей.

Анализ технологического фактора позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Цель PEST-анализа заключается не просто в составлении перечня факторов внешней среды, а в использовании схемы для выявления изменений и тенденций развития этих факторов, концентрации внимания на тенденциях,

которые имеют наибольшее значение для организации, а так же учет происходящих перемен при разработке стратегий организации. [23]

Все факторы макросреды должны быть тщательно проанализированы и должно быть оценено возможное их воздействие на компанию, порождающее возникновение риска. Некоторые факторы приобретают локальный характер. Например, ситуация на рынке труда в регионах отличается от ситуации в рассматриваемом регионе: квалификация и мотивация (уровень амбиций) людей разная. Возможно, в разных регионах существуют культурные отличия, связанные с отношением к труду. Все эти факторы при разработке стратегии необходимо учитывать.

Для получения наиболее полной картины влияния внешних факторов на компанию, в процесс их определения должны быть включены эксперты разных функциональных подразделений компании. Их мнения и оценки сводятся в единую систему и объединяются в общий вывод посредством «Метода экспертных оценок». [54]

Методом экспертной оценки пользуются для анализа конкретных бизнес-проектов. Лучше проводить опрос нескольких внутренних и, при необходимости, внешних экспертов, поскольку оценка вероятности наступления рискового события отчасти субъективна. Для более успешного выявления рисков необходимо привлекать профильных экспертов, поскольку привлечение специалистов, знающих специфику конкретной отрасли, защитит предприятие от того, что отдельные операционные риски не будут учтены.

Влияние факторов микроокружения наступает с большей вероятностью, а его последствия значительно ощутимы в текущей деятельности организаций сферы услуг.[27]

Анализ не ограничивается только внешними рисками, для выявления внутренних оцениваются сильные и слабые стороны самого предприятия.

Интервьюирование заключается в личном общении с сотрудниками предприятия, что позволяет более точно оценить природу риска и сэкономить время при заключительном анализе и консолидации результатов.

После выявления проблем руководством принимаются меры в организации бизнес-процессов, ротации кадров, по изменению процедуры документооборота и т.д. Данный метод подходит для выявления рисков в отдельном подразделении или на небольшом предприятии, когда можно ограничиться незначительным количеством анкетированных, или при повторной диагностике. Анализ полученных результатов проводится аналогично анализу в процессе анкетирования.

Суть риск-аудита состоит в получении информации о фактическом положении дел на основе данных проверок, ревизий, анализа. Использование данного метода предусматривает оценку уже существующих процедур риск-менеджмента. Этот способ считается весьма эффективным. После диагностики рисков проводится оценка рисков, которая может быть проведена в двух формах: качественной и количественной.[14]

Для количественной оценки используются множественные статистические методы, имитационные модели, сценарные анализы. Например, для оценки финансовых рисков используется расчет рисковости стоимости и имитационное моделирование (метод Монте-Карло).

Наиболее простым и приемлемым методом анализа рисков является SWOT-анализ, предполагающий выявление сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей и установление связей между ними для формирования внутреннего контроля и выявления возможностей для развития предприятия. Данным методом аккумулирует в себе все перечисленные выше, так как данные, полученные в результате их применения, ложатся в основу SWOT-матрицы.

SWOT — это аббревиатура, которая состоит из следующих понятий:

- S (Strengths) — сильные стороны, характеристики бизнеса, которые выгодно отличают его на фоне конкурентов;
- W (Weaknesses) — слабые стороны, которые делает компанию уязвимой по отношению к другим игрокам;

- О (Opportunities) — возможности, элементы окружения, которые компания может использовать для развития;
- Т (Threats) — угрозы, элементы окружения, которые могут нанести ущерб бизнесу.

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ 1	СИЛА И УГРОЗЫ 2
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ 3	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ 4

Рисунок 1.3 – Макет SWOT-матрицы [57]

После анализа матрицы разрабатываются стратегии предприятия. Необходимо помнить, что возможность и угрозы взаимобратны, таким образом, неиспользованная возможность может стать угрозой, при использовании конкурентом, либо наоборот, предотвращенная угроза может создать на предприятии дополнительную сильную сторону в случае, если конкуренты не предотвратили такую же угрозу.

Еще одним методом оценки внутренней среды является SNWанализ, который схож с методом SWOT. На первом этапе осуществляется выявление сильных сторон, преимуществ организации для выбора перспектив. На втором этапе происходит выявление слабых сторон для учета их при выборе перспектив развития фирмы. Третий этап характеризуется выявлением нейтральных составляющих деятельности компании при разработке стратегии.

Оценка данным методом осуществляется с помощью анализа наборы следующих элементов: оргструктура организации, экономическая и кадровая политика, показатели, связанные с технологией продукции, безопасностью производства, охраны труда и т. д.

Данный метод позволяет оценить воздействие на организацию факторов как внешней среды, так и внутренней, и их совместного влияния.

Оценка риска является важной составляющей системы управления рисками.

Оценка риска – это совокупность аналитических мероприятий, которые помогают сделать прогноз возможности получения дополнительного дохода или некоторой величины ущерба от возникшей рискованной ситуации. На предприятии для его успешной работы должна существовать эффективная система внутреннего контроля и ее оценка. Таким образом, для создания эффективной системы управления рисками необходимо осуществлять анализ, диагностику, количественную и качественную оценку ущерба и вероятности риска.

Далее рассмотрим пример реализации управления рисками на реально существующем предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования были рассмотрены теоретические аспекты формирования риск-менеджмента на организациях сферы услуг. Выявлено, что единого мнения о данной системе в научной литературе нет, все системы индивидуальны и адаптируются под специфику конкретного предприятия, в качестве основы для исследования были приняты этапы системы управления рисками, по которым и была проведена дальнейшая работа.

Отдельное внимание, в рамках раскрытой темы, было уделено риску, его сущности, основным видам и классификациям, а также влиянию на функционирование предприятия.

В теоретической части рассмотрены также различные методы исследования системы риск-менеджмента организаций, его формирования и организации эффективной работы данной системы. В аналитической и практической частях отражено применение исследованных и представленных методов, а также их предположительной результативности, на примере реально существующего торгового предприятия – ООО «Агроторг».

Помимо теоретической части данное исследование содержит аналитику, включающую в себя организационно-правовую характеристику деятельности ООО «Агроторг», влияющие на предприятие факторы макро- и микроокружения, факторы внутреннего влияния.

Аналитическая часть представленной работы включила в себя не только описание конкретных характеристик, но и их оценку как возможность или угрозу для обеспечения стабильного функционирования предприятия, если говорить о внешней среде, а также сильные и слабые стороны самого объекта. Влиянию внешней среды как фактора риска было уделено отдельное внимание, что связано с ограниченной возможностью компании влиять на эти риски.

Используя полученную в ходе работы информацию, был составлен перечень возможных направлений дальнейшего стратегического развития

ООО «Агроторг», из которого, используя метод экспертных оценок, была разработана стратегия развития рынка. Данная стратегия явилась оптимальной в условиях рискованных ситуаций.

В рамках разработанной стратегии, с использованием информации из аналитической части о возможностях/угрозах, силах/слабостях, была разработана программа мероприятий, учитывающая главную цель – повышение эффективности деятельности предприятия и формирование системы риск-менеджмента.

Анализ существующей системы риск-менеджмента показал, что в компании есть несколько узких мест в данной области работы, устранение которых также заложено в программно-целевой подход к реализации намеченной стратегии.

Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий показала, что реализация стратегии позволит увеличить оборот компании по причине укрепления маркетинговых коммуникаций, снижения затрат, повышения потребительской лояльности. Данная тенденция, безусловно, положительно повлияет на позиции компании на рынке, в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: Маркетинг, 2019. – 139 с.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ ред. от 06.06.2019 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

3. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. Ч. 11 [Электронный ресурс] федер. закон от 31.17.1994 № 51-ФЗ ред. от 01.06.2019 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

4. Трудовой кодекс Российской Федерации: [Электронный ресурс] федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ ред. от 01.04.2019 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

5. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: федер. закон от 7.09.1992 г. № 2300-1 ред. от 18.03.2019 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

6. Об обществах с ограниченной ответственностью: федер. закон от 13.09.1992 г. № 14-ФЗ ред.от 23.04.2018 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

7. ГОСТ Р 50762-2007 Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания. – Введ. 11.07.2012. – Москва: Стандартинформ, 2012. – 40 с.

8. ГОСТ Р 50763-2007 Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия. – Введ. 11.07.2012. – Москва: Стандартинформ, 2012. – 20 с.

9. ГОСТ Р 50764-2009 Услуги общественного питания. Общие требования. – Введ. 11.07.2012. – Москва: Стандартинформ, 2012. – 20 с.

10. ГОСТ Р 50935-2007 Услуги общественного питания. Требования к персоналу – Введ. 12.05.2012. Москва: Стандартинформ, 2012. – 21 с.

11. ГОСТ Р 53104-2008 Услуги общественного питания. Метод органолептической оценки качества продукции общественного питания. – Введ. 11.07.2012. – Москва: Стандартинформ, 2012. – 19 с.
12. ГОСТ Р 53105-2008 Услуги оформлению, построению и содержанию. – Введ. 13.01.2010. – Москва: Стандартинформ, 2012. – 22 с.
13. ГОСТ Р 53106-2008 Услуги общественного питания. Метод расчета отходов и потерь сырья и пищевых продуктов при производстве продукции общественного питания. – Введ. 11.06.2012. – Москва: Стандартинформ, 2012. – 13 с.
14. Аветисян, А.С. Аудит в схемах: учеб. пособие /А.С. Аветисян. — Москва: Проспект, 2015. — 77с.
15. Аветисян, А.С. Аудит в схемах: учеб. пособие /А.С. Аветисян. — Москва: Проспект, 2015. — 77с.
16. Азоев, Г.Л. Маркетинг: освоение профессии /Г.Л. Азоев, В.И. Алешникова, Т.Н. Рыжикова, Б.Е. Токарев; под ред. Г.Л. Азоева. — Санкт-Петербург: Питер, 2018. — 544с.
17. Альгина А.П. Риски егорольвообщественной жизни. М.,1989.
18. Ансофф, И. Стратегия управления / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2013. – 78 с.
19. Атапина, Н.В. Оценки рисков и подходов в общей системе риск-менеджмента организаций сферы услуг / Н.В. Атапина // Молодой ученый. – 2017. – №3. – С. 89-95.
20. Ахмаджанова, Р.Р. Счет пошел на триллионы: сколько российский бизнес потеряет из-за пандемии [Электронный ресурс] / Р.Р. Ахмаджанова // Электронный журнал Forbes.— 2020. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/>
21. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. — 3-е изд., перераб. и доп. М.Х. Зариным. — Москва: Финансы и статистика, 2018. — 414 с.

22. Балдин, К.В. Управление рисками: учеб.пособие / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. — 2-е изд., перераб. и доп. Е.Е. Поршневой. — Москва: Юнити-Дана, 2019. — 511 с.
23. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. — Саратов:Амирит,2018.— 267 с.:ил.
24. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Киев: Эльга, 2018. — 592с.
25. Бобрышев, А.Д. Применение современных управленческих инструментов при внедрении новаций на предприятиях /А.Д. Бобрышев, Е.С. Панова (Зенова). — Москва: Директ-Медиа, 2016. — 152с.
26. Братченко, С.А. Операционный менеджмент: учебник / С.А. Братченко, Ю.С. Лисичкина, В.И. Резниченко, Ю.К. Сычев; под ред. А.В. Трачука. — Москва: Кнорус, 2017. — 360с.
27. Виноградова, М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. — 8-е изд. — Москва: Дашков и Ко, 2017. — 448с.
28. Виноградова, М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. — 8-е изд. — Москва: Дашков и Ко, 2017. — 448с.
29. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - Москва: Экономист, 2015. – 45 с.
30. Вяцкова Н. Концептуальные и научные подходы управлению рисками предприятий/ Н. Вяцкова/ РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - № 2. - С. 260-264.)
31. Гальчева, А.С. Власти придумали схему помощи малому бизнесу во время пандемии [Электронный ресурс] / А.С. Гальчева, П.К. Казарновский, Е.В. Чернышова // Информационное агентство РБК. – 2020. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/>

32. Гамза, В.А. Рискковый спектр коммерческих организаций / В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Экономика, 2015. — 111 с.
33. Гончаров, К.Н. Влияние экономического кризиса на управление рисками на предприятиях / К.Н. Гончаров // Рисквик. — 2016. — № 2. — С. 7-8.
34. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. — Санкт-Петербург: Питер, 2017. — 544 с.
35. Дорофеева, Л.О. Менеджмент /Л.О. Дорофеева. — Москва: Литрес, 2017. — 187с.
36. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: учеб. пособие /Н.Б. Ермасова. — Москва: Литрес, 2017. — 354с.
37. Загаткина, Д. В. Система управления рисками предприятий сферы услуг / Д. В. Загаткина // Молодой ученый. — 2015. — № 4. — С. 125-127.
38. Захаров, О.Б. Менеджмент безопасности бизнеса / О.Б. Захаров. — Москва: Литрес, 2017. — 553с.
39. Захарченко, В.И. Стратегический маркетинг на предприятии / В.И. Захарченко, Э.А. Кузнецов; под ред. К.К. Кузнецко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Одеса: АО БАХВА, 2018. — 236с.
40. Злобин, А.Ю. Более половины россиян заявили о сокращении доходов из-за коронавируса [Электронный ресурс] / А.Ю. Злобин // Электронный журнал Forbes.— 2020. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/>
41. Ильин, Е.П. Психология делового общения /Е.П. Ильин. — Санкт-Петербург: Питер, 2017. — 240с.
42. Кирюшкин, В.Е. Основы риск-менеджмента / В.Е. Кирюшкин. — М.: Анкил, 2017. — С. 85.
43. Кононова, В.И. Малый бизнес и налоги: кто кого? [Электронный ресурс] / В.И. Кононова // Электронный журнал Forbes.— 2020. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/>

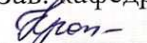
44. Коргова, М.А. Менеджмент. Управление организацией: учеб. пособие / М.А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2019. — 197с.
45. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. — 4-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2016. — 107 с.
46. Кудрявцев, А.А. Введение в количественный риск-менеджмент: учебник / А.А. Кудрявцев, А.В. Радионов. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2016. — 192с.
47. Куликова, Е.А. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Е.А. Куликова. — 2-е изд. — Екатеринбург: УрГУПС, 2017. — 259с.
48. Лизин, Ю.С. А так ли страшна «удаленка», как ее малюют? [Электронный ресурс] / Ю.С. Лизин // Электронный журнал Forbes.— 2020. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/>
49. Макашев, М.О. Брендинг: учебное пособие / М. О. Макашев, З. М. Макашева. — Москва: Про100, 2016. — 201 с.
50. Милль, Дж. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / Дж. Милль, Н. Сениор; пер. с англ. Ю.В. Сюткин. — Самара: Инторид, 2019. — 508с.
51. Окулов, В.Л. Риск-менеджмент: основные теории и практика применения / В.Л. Окулов. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. — 280с.
52. Петров, А.П. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.П. Петров. — 3-е изд. — Нижний Новгород: Проект-17, 2019. — 68с.
53. Помелов, Д.В. Информационное обеспечение предприятия как одна из важнейших задач управления рисками / Д.В. Помелов, Р.Р. Яснов // Молодой ученый. — 2018. — №5. — С. 99-106.
54. Прокофьева, Т.А. Системный анализ в менеджменте: учебник для вузов / Т.А. Прокофьева, В.В. Челноков. — Москва: Юрайт, 2020. — 313с.
55. Прокофьева, Т.А. Системный анализ в менеджменте: учебник для вузов / Т.А. Прокофьева, В.В. Челноков. — Москва: Юрайт, 2020. — 313с.

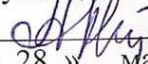
56. Радугин, А.А. Основы менеджмента / А.А. Радугина. – Москва: Центр, 2015. – 355 с.
57. Ревякин, А.М. Теоретико-вероятностные и статистические методы и модели анализа внешнеэкономической деятельности предприятий: монография /А.М. Ревякин; под ред. И.Н. Абаниной. — Москва: Директ-Медиа, 2015. — 215с.
58. Ревякин, А.М. Теоретико-вероятностные и статистические методы и модели анализа внешнеэкономической деятельности предприятий: монография /А.М. Ревякин; под ред. И.Н. Абаниной. — Москва: Директ-Медиа, 2015. — 215с.
59. Риски бизнеса: проверь себя и конкурента [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <https://egrul.nalog.ru/index.html>
60. Романова, Т.И. До половины рестораторов могут не пережить самоизоляции [Электронный ресурс] / Т.И. Романова. — Электрон. текстовые дан. — 2020. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/>
61. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 243 с.
62. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методические аспекты / Г.В. Савицкая. – 2-е изд. – Москва: Инфра-М, 2019. – 415 с.
63. Саркисова, Е.А. Риски в торговле. Управление рисками: практическое пособие / Е.А. Саркисова. — Москва: Литрес, 2017. — 478с.
64. Силкина Г. Ю. Теория принятия решений и управлений рисками: модели конфликтов, неопределенности, риска : учеб.пособие / Г. Ю. Силкина. – СПб. : СПбГПУ, 2003. – 70 с
65. Татаринова, Г.Н. Управление общественными отношениями: учебник для вузов / Г.Н. Татаринова. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 429 с.
66. Трунин, И.Т. Инфляция – понимаем и упускаем из вида [Электронный ресурс] / И.Т. Трунин // ТАСС, информационное агентство.— 2019. - № 4. — Режим доступа: <https://tass.ru>

67. Трушин Ю.В. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Ю.В. Трушин. — М.: Дашков иК, 2016. — С.29.
68. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>
69. Уткин, Э.А. Управление рисками предприятия: учеб.пособие / Э.А. Уткин, Д.В. Фролов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ТЭИС, 2018. — 259с.
70. Федоренко, К.П. Управление конкурентоспособностью фирмы на промышленном рынке: (на примере российского рынка электронных компонентов): монография /К.П. Федоренко. — Москва: Директ-Медиа, 2015. — 192с.
71. Цакаев, А.Х. Управление рисками в кредитной организации: Часть 1. Теория и методология управления рисками / А.Х. Цакаев. — Москва: Экон-информ, 2015. — 342с.
72. Чаплина, А.Н. Методы проектирования системы управления современных организаций : учеб.пособие /А.Н. Чаплина, Ю.Ю. Сулова, Т.А. Вашко и др. — Красноярск: КГТЭИ, 2011. — 436с.
73. Шеметев А.А. Системе риск-менеджмента компании, ее влияние на результаты управления рисками / А.А. Шеметев // Современные научные исследования и инновации – 2015. - №5 –с. 36-39.
74. Шеметов, А.А. Самоучитель по антикризисному управлению для директоров и владельцев фирм / А.А. Шеметов. – Москва: Круг, 2019. – 190 с.
75. Широкова, Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г.В. Широкова. — Минск: Высш. шк. менеджмента, 2015. — 478с.
76. Щедрина, И.В. Возможности преодоления ограничений и управление изменениями мышления менеджера в новых экономических реалиях / И.В. Щедрина, Т.А. Клименкова // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2, № 1. – С. 57-72.

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
 И.В. Кротова
« 28 » мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
 А.Н. Чаплина
« 28 » мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

«Формирование системы риск-менеджмента торгового предприятия»

Научный руководитель	 подпись, дата	канд. экон. наук, доцент должность, ученая степень	И.В.Щедрина инициалы, фамилия	
Выпускник	 подпись, дата	451626937 номер зачетной книжки	ЗЭУ16-02БМО номер группы	Е.Р.Алиякберова инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

И.В.Щедрина
инициалы, фамилия

Красноярск 2021