

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»**

На правах рукописи

МИХАЙЛОВСКИЙ ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ТОРГОВОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным
хозяйством (экономика предпринимательства)**

**Диссертация
на соискание учёной степени кандидата экономических наук**

**Научный руководитель -
доктор экономических наук, доцент
Кунин Владимир Александрович**

Санкт-Петербург

2021 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ	11
1.1. Анализ и уточнение понятийного аппарата категорий, «риск» и «предпринимательство».....	11
1.2. Тенденции и закономерности управления рисками торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики ..	18
1.3. Проблемы управления рисками торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики	27
2. РАЗРАБОТКА И АНАЛИЗ МЕТОДОВ ФОРМИРОВАНИЯ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ	46
2.1. Методика сквозного управления частными рисками торговых предпринимательских структур	46
2.2. Анализ методов оценки хозяйственных рисков в сфере торгового предпринимательства.....	73
2.3. Снижение рисков торгового предпринимательства на основе методов управления ликвидностью товарной линейки в условиях цифровой трансформации экономики	85

3. ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ	119
3.1. Разработка методических рекомендаций по совершенствованию систем риск-менеджмента торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики.....	119
3.2. Оценка результативности и экономической эффективности от внедрения предложенных методических рекомендаций по совершенствованию риск-менеджмента торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики	128
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	141
ЛИТЕРАТУРА.....	145
ПРИЛОЖЕНИЯ	166

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационного исследования. Повышение эффективности и конкурентоспособности национальной экономики становится приоритетной задачей правительства России в условиях возрастающей неопределенности, обусловленной политическими, социальными, экономическими, технологическими и другими факторами.

Ограничения, вызванные пандемией COVID – 19, способствовали изменению структуры торгового предпринимательства как в России, так и во всем мире. Повсеместный локдаун способствовал развитию онлайн-торговли и сервисов, формирующих инфраструктурный контур сегмента e-commerce. Рост рынка онлайн-коммерции в России в 2020 превысил 50% и достиг 11% от всех розничных продаж, приблизившись, таким образом, к уровню мировых лидеров в сфере онлайн-торговли - США и Китаю, где показатели составляют 13,9% и 29,9%, соответственно. Наблюдается ажиотажный интерес к маркетплейсам, показывающим колоссальный рост продаж на своих площадках. Так, оборот Wildberries только в первом квартале 2021 года вырос почти на 80% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 134,7млрд. руб. Такие же показатели роста показывают и другие российские маркетплейсы.

При этом традиционный формат розничной торговли, дабы обеспечить свою конкурентоспособность, претерпевает изменения. Ритейлеры вынуждены создавать свои онлайн филиалы и мобильные приложения, предлагать дополнительные товары и услуги, осуществлять взаимодействие с различными инфраструктурными онлайн-сервисами. Для выполнения этих задач торговые организации вынуждены внедрять современные цифровые технологии в свои бизнес-процессы.

Вместе с тем, развитие современных цифровых технологий не только изменяет существующие бизнес-модели, но и изменяет стереотипы оценки

товара потребителем при покупке, что является причиной для формирования широкого спектра предпринимательских рисков.

Характер управления предпринимательскими рисками также претерпевает изменения. Традиционные инструменты в некоторых бизнес-процессах теряют свою эффективность. Требуется разработка нового инструментария, способного обеспечить комплексный, систематизированный подход в области управления рисками торговых предпринимательских структур в условиях развития современных цифровых технологий.

Таким образом, по мнению автора, в рамках цифровизации экономики наблюдается формирование существенного кластера предпринимательских рисков, требующих дополнительного изучения. Недостаточная научная проработанность данных вопросов актуализирует научные исследования в этой области, направленные на обеспечение развития торгового предпринимательства на основе эффективного управления рисками.

Степень разработанности проблемы. Исследования методологических и методических проблем, связанных с идентификацией и количественной оценкой влияния факторов неопределенности в торговом предпринимательстве, находят отражение в научных трудах отечественных и зарубежных авторов: Альгина А. П., Балабанова И. Т., Бургонова О.В., Буянова В.П., Герасимова К.Б., Голубева А.И., Грабового П.Г., Кантильона Р., Колесникова А.М., Кунина В.А., М. Лапуста, Дж. Милля, Ф. Найта, Д. Риккардо, А. Смита, Л. Тэпмана, Г. фон Тюнен и др., которые внесли значительный вклад в теорию и практику формирования систем управления рисками предпринимательских структур.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретических положений и разработке методических рекомендаций по

практическому применению методов управления рисками в торговых предпринимательских структурах.

В соответствии с поставленной целью определена логика исследования, были поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследовать и формализовать механизм формирования и воздействия рисков на предпринимательскую структуру, определить основные тенденции, формирующиеся в торговом предпринимательстве в условиях цифровой трансформации экономики.
2. Предложить и обосновать концепцию управления рисками торговых предпринимательских структур с использованием современных цифровых технологий.
3. Разработать систему оценки рисков торговых предпринимательских структур, отвечающую требованиям современных методов управления рисками.
4. Разработать методы управления рисками торговых предпринимательских структур, ориентированные на анализ изменений потребительских предпочтений.
5. Усовершенствовать методы управления рисками торговых предпринимательских структур на стадии последствий.
6. Разработать методы управления рисками товарно-договорной группы, основанные на анализе товарного ассортимента компании и конъюнктуры локального рынка.
7. Разработать и обосновать методические рекомендации по практическому применению методов управления рисками торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики.

Объектом исследования - является процесс управления рисками торговых предпринимательских структур в условиях цифровой трансформации экономики.

Предмет исследования - управленческие отношения, возникающие в процессе управления рисками торговых предпринимательских структур в условиях цифровой трансформации экономики.

Теоретическую основу диссертационного исследования составили фундаментальные положения теорий управления, предпринимательства и риск – менеджмента, теорий вероятности, прикладной статистики и системного анализа данных, отраженные в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Методологическая основа. В процессе исследования использовались общенаучные методы исследования, в том числе исторический, логический анализ, синтез, индукция, дедукция, методы сравнительного анализа, экономико-математические методы, методы экспертных оценок с использованием табличного и графического представления данных и практического опыта в области экономики предпринимательства и организации менеджмента в предпринимательской деятельности

Информационная база исследования представлена законодательными и нормативными документами Правительства РФ, официальными данными Федеральной службы государственной статистики РФ, статистическими, аналитическими материалами, представленными в научно-практических публикациях и материалах международных конференций, сведения и аналитика, размещенная на веб-ресурсах.

Обоснованность и достоверность результатов исследования основана на подтвержденных и апробированных данных исследований международных организаций и институтов, научных работах российских и зарубежных ученых в области управления рисками предпринимательских структур. Результаты диссертационного исследования апробированы на международных научных конференциях и публикациях этих результатов в научных изданиях, в том числе из рекомендованного списка ВАК и WoS.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Диссертационное исследование соответствует Паспорту научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика предпринимательства), в соответствии с номенклатурой специальностей научных работников ВАК РФ: п.п. 8.9. Хозяйственные риски в предпринимательской деятельности (сущность, виды, риск-менеджмент); основные направления формирования системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства; 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах; 8.22. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии теории управления предпринимательскими рисками на основе разработанной автором концепции и предложенных в работе методов управления, обеспечивающих снижение уровня воздействия рисков на устойчивую работу торговых предпринимательских структур в условиях цифровой трансформации экономики.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и выносимые на защиту:

1. Выявлены тенденции и закономерности развития торгового предпринимательства, заключающиеся в расширении практического применения инновационных методов управления, основанных на использовании современных цифровых технологий и инструментов анализа данных.
2. Предложена концепция сквозного управления частными рисками торговых предпринимательских структур, ориентированная на применение современных цифровых технологий, методов и инструментов, и включающая в себя базисные принципы и методику сквозного управления рисками, а также кейсовый метод формирования информационной базы

данных, используемых для обеспечения эффективного риск – менеджмента компании.

3. Предложен метод системной оценки рисков торговых предпринимательских структур, основанный на использовании показателя покупательской ликвидности товарной линейки (ППЛ). Разработан пространственный метод 3D сепарации, обеспечивающий оценку и селекцию предпринимательских рисков, управление которыми целесообразно на стадии последствий с применением метода ценовой компенсации потерь.

4. Разработан метод управления ликвидностью товарной линейки, обеспечивающий нейтрализацию широкого спектра рисков товарно-договорной группы торговой организации. Разработан и формализован перечень показателей, отражающих характеристики товарной линейки, анализ которых позволяет повысить оперативность и точность определения источников большинства товарно-договорных рисков.

5. Предложен метод ценовой компенсации потерь, основанный на компенсации убытков за счет распределения полученного ущерба от воздействия риска на определенный период времени. Введен и формализован индикатор компенсационной цены, сигнализирующий о наличии рисков завышенных цен.

6. Предложен метод сравнительного анализа показателей покупательской ликвидности товарных линеек (ППЛ) участников локального рынка, который является важным инструментом риск-менеджмента торгового предпринимательства. Предложен индикатор ППЛ, отражающий динамику основных показателей, которые определяют наличие рисков товарно-договорной группы.

7. Разработаны методические рекомендации по применению предложенных методов управления рисками и развитию систем риск-

менеджмента торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теории управления предпринимательскими рисками в условиях широкого распространения цифровых технологий. Предложенный инструментарий обеспечивает рост эффективности управления торговыми предпринимательскими структурами, и повышение результатов предпринимательской деятельности.

Практическая значимость диссертационного исследования подтверждена практическим применением разработанных предложений и внедрением авторских моделей и методик в процесс управления предпринимательской деятельностью конкретных субъектов предпринимательства, на которых проводилась апробация полученных научных и практических результатов. Наличие экономического эффекта обеспечивает востребованность представленных разработок в торговом предпринимательстве.

Апробация результатов исследования. Новые результаты и основные положения диссертационного исследования были представлены в докладах на научно-практических конференциях, в том числе на трех международных. Основные положения исследования внедрены в практическую деятельность конкретных предпринимательских структур.

Публикации результатов исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 13 публикациях общим объемом 4,9 п.л., в т.ч. авторских 3,8 п.л., из них 6 статей в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ, 1 статья, индексируемая в международной базе данных WoS.

Структура и объем диссертации - диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и приложений. Список используемых источников включает 169 наименований. Общий объем работы составляет 178 страниц.

1. Теоретические основы развития торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики

1.1. Анализ и уточнение понятийного аппарата категорий «риск» и «предпринимательство»

Долгое время в экономических исследованиях проблеме предпринимательского риска не уделялось должного внимания. Однако, в последние десятилетия данная тема стала особенно актуальна и является предметом изучения во многих научных трудах.

В различных языках слово “риск” имеет разное значение, оно несет общую смысловую нагрузку, связанную с опасностью и неопределенностью [121].

В Таблице 1.1 приведены существующие подходы к пониманию слова “риск” в различных языках.

Таблица 1.1 - Значение термина «риск» на различных языках [100]

Словарь	Слово	Перевод на русский язык
Английский	Risk	Риск, отважиться
Греческий	Rídsikon, ridsa	Риск, скала
Итальянский	Risiko Riscicare	Опасность, угроза Лавировать между скалами
Испанский	Risco Riscoso	Скала, пончик в меду Скалистый, скальный
Немецкий	Risiko	Риск, опасность
Португальский	Risiko I Risiko II	Черта, чёрточка, линия горизонта Риск, опасность
Французский	Risque	Угроза, рисковать, объезжать утёс, скалу

В толковом словаре В. Даля рисковать, значит «пускаться наудачу, идти на авось, делать без верного расчёта». Словарь русского языка

Ожегова С.И. трактует риск, как «возможная опасность», а рисковать - означает «действовать наудачу в надежде на счастливый случай» [89].

Экономическая категория сущности риска рассматривалась различными зарубежными и отечественными исследователями, в частности, А. Смитом, Ф.Х. Найтом, А. Маршаллом, А. С. Пигу, Й. Шумпетером, Н.Я. Петраковым, В.И. Ротарем, Р. М. Качаловым, В.А. Куниным, А.П. Альгиным, М.Г. Лапустой, П.Г. Грабовым и т.д. [85,97,162,148,6,70].

Следует отметить, что в трактовке каждого ученого присутствует понятие «неопределенность». Действительно, неопределенность лежит в основе возникновения риска. Неопределенность порождается неполнотой информации и знаний, проявляется в необходимости выбора решения из ряда альтернатив и возникает в момент оценки риска, поскольку в рамках существующих знаний невозможно сделать однозначный выбор. Это означает, что отсутствие неопределенности является результатом абсолютного знания, позволяющего сделать однозначный выбор, а это ни что иное, как взгляд в будущее. Чем больше степень неопределенности, тем больше вариантов выбора существует, и наоборот, снижение степени неопределенности позволяет сократить, оптимизировать выбор. Этот эффект проявляется в момент оценки риска, когда на основе имеющихся знаний происходит разделение по значению уровней отрицательного, положительного, нейтрального результатов. То есть, риск возникает в момент получения информации о наличии источника риска, оценка которого происходит в рамках имеющихся знаний о вероятном неблагоприятном исходе.

В данном диссертационном исследовании анализируются предпринимательские риски, предлагаются методы их оценки и управления, при этом в своей работе автор опирается на научные

концепции известных экономистов, сформировавших представление о понятии предпринимательского риска [21,23,36].

Одним из первых, кто описал категорию «предпринимательский риск» в научных работах по экономике, был английский экономист Р. Кантильон, утверждавший, что предприниматель несет на себе бремя риска в процессе своей деятельности. Он называл предпринимателя «человеком, действующим в условиях риска». Причем, к предпринимателям Р. Кантильон относил не только купцов, но и фермеров, ремесленников, и даже разбойников. Всех, у кого заработок имеет характер неопределённости.

Похожее определение чуть позже дает не менее известный немецкий экономист, представитель классической школы И. Тюнен, утверждавший, что предприниматель - это претендент на остаточный, рискованный доход, который делает осознанный выбор в пользу неопределённой, наполненной риском потерь ситуации.

Продолжение развития теории предпринимательского риска лежит в работах таких учёных - экономистов XVIII - XIX веков, как французские экономисты Ж. Бодо, Тюрго, Жан Батист Сэй.

Английский экономист, представитель ранней классической политэкономии, А. Смит сопоставлял предпринимательский риск непосредственно с предпринимательским доходом, а предпринимателя называл обладателем капитала, идущего ради получения прибыли на экономический риск. Он писал, что размер прибыли во многом зависит от величины риска.

Научные труды, Г. Мангольдта, Ф. Найта, И. Тюнена развивают идею предпринимательства как деятельность в условиях высокой степени риска, главной целью которого является максимизация прибыли.

На рубеже XIX-XX веков известный экономист А. Маршалл, в своих работах рассматривает предпринимателя как человека, деятельность

которого сопряжена с неопределенностью, его прибыль не определена и имеет случайную величину, при этом предприниматель руководствуется вероятной прибылью и вероятным убытком.

Известный экономист Й. Шумпетер утверждал, что на решение предпринимателя оказывает большое воздействие стимул в виде дополнительного дохода, и этот стимул толкает предпринимателя идти на риск. Он писал, что риски являются с одной стороны источником дохода, а с другой стороны - возможным источником убытков.

Н. Д. Кондратьев, воспринимает предпринимателя и как феномен, прежде всего, в сфере малого и среднего бизнеса, где функции собственника и инноватора (предпринимателя) практически совпадают. [102].

Исследования предпринимательской сущности послужили формированию двух теорий предпринимательского риска - классическая и неоклассическая. Одними из авторов классической теории являются экономисты Дж. Милль и Н. Сениор, связывающие риск с математическим ожиданием потерь, которые могут произойти в результате принятого решения. В данном случае риск - это ущерб, получаемый в результате выбора.

В начале XX века А. Маршалл и А. С. Пигу разрабатывают неоклассическую теорию предпринимательского риска, в соответствии с которой предприниматель осуществляет деятельность в условиях неопределенности, предпринимательская прибыль есть случайная переменная, поэтому предприниматель руководствуется размерами ожидаемой прибыли и величиной ее возможных колебаний. При этом, принимая решение, предприниматель осуществляет выбор, связанный с меньшим уровнем риска.

Развивая неоклассическую теорию Дж. Кейнс выделяет три основных вида экономического риска: риск заемщика, риск кредитора и

риск, связанный с уменьшением ценности денежной единицы. Кейнс вводит понятие «издержек риска», характеризующее возможное отклонение действительной выручки от ожидаемой. При этом, предпринимателя он называет хозяйственником, оперирующим не только рациональной калькуляцией, но и набором своих психологических качеств в том числе способностью к риску [131].

В послевоенный период появляются первые попытки практического применения методов анализа и мониторинга рисков, а в 1955 г. впервые появляется термин «риск-менеджмент», используемый экономистом У. Снайдером в своих работах [117].

В конце 70-х годов значительно возрастает интерес к неопределенности и риску среди советских экономистов. В этот период появляются первые работы в области изучения риска отечественных учёных: А. П. Альгин, В.А. Абчук, Н.Я. Петраков, В.И. Ротай и др.

Альгин А. рассуждает о риске как о деятельности по реализации некоего решения, принятого в условиях неопределенности и подразумевающего вероятность удачи и неудачи, а также отклонения от поставленной цели.

А. И. Пригожин, формулирует понятие риска как затраты усилий и средств, при неопределенном соотношении положительного и отрицательного результатов [61].

Балабанов И.Т. обосновывает понятие риск как вероятную опасность потерь, происходящую из-за специфики каких-либо природных явлений и видов деятельности общества [10].

На рубеже XX и XXI веков исследования в области предпринимательского риска продолжает свое развитие в трудах таких ученых как А.И. Агеев, Л.С. Бляхман, О.В. Бургонов, В.А. Кунин, Р. Кэмпбелл, Л.М. Макаревич, М. Питерс, Г.Б. Поляк, В.П. Попкова, А. Хоскинг, Р. Хизрич, и др.

Наиболее полное определение предпринимательского риска, обобщающее отличительные признаки этой экономической категории дано В. А. Куниным, который рассматривает предпринимательский риск как возможность наступления случайного события, обусловленного объективно существующей неопределённостью и проявляющегося в нанесении ущерба или позитивном воздействии на субъект предпринимательства при осуществлении выбранного альтернативного решения [67].

Вместе с тем, следует отметить, что риск предпринимательской деятельности во многом определяется зависимостью от внешней среды (политических, природно-климатических, социальных и других внешних факторов) и внутренних факторов (специализация, материально-техническая база, кадровая политика, маркетинг, финансы, менеджмент).

Практика мирового законодательства характеризует предпринимательскую деятельность как самостоятельную, инициативную, деятельность по производству, торговле или оказанию услуг с целью получения прибыли. В России определение предпринимательской деятельности сформулировано в ст.2 Гражданского Кодекса Российской Федерации. Предпринимательская деятельность - самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке [35].

С развитием современных технологий появились новые формы предпринимательской деятельности и предпринимательского риска. Бурное развитие в последние годы получило такое понятие, как социальное предпринимательство, целью которого является решение социальных проблем, за счет достижения более высокого уровня жизни

сотрудников данного предприятия. В результате такой модели предпринимательства отсутствует ключевое значение предпринимательской деятельности - прибыль. Главной целью всей деятельности является обеспечение занятости социально незащищённого слоя населения [13].

Еще одной, наиболее популярной, моделью предпринимательства в современной экономике является стартап. Это предпринимательская структура, в основе деятельности которой лежат инновационные разработки на основе современных технологий. Отличительные черты стартапа – это инновационность создаваемого продукта, ограниченность первоначального капитала, быстрый рост при условии венчурного финансирования [22]. Такой вид предпринимательской деятельности в большинстве своем присущ области IT технологий. Важнейшим условием успеха такой модели являются быстрые инвестиции и масштабируемость [18].

По мнению автора, к предпринимателю можно отнести ещё одного субъекта современных экономических отношений, а именно – фрилансера. Концептуальное понятие фриланса заключается в определенном образе жизни, подразумевающим свободу перемещения, свободу принятия решений и самоорганизации. В основе этой деятельности лежит получение прибыли от выполнения определенной услуги или создания какого-либо продукта. При этом для привлечения клиентов фрилансер использует рекламные ресурсы, задействует собственные средства, рискуя их потерять в результате отсутствия заказов [155].

В результате анализа вышеперечисленных форм предпринимательской деятельности и предпринимательского риска можно дать следующее определение:

Предпринимательский риск – возможность наступления неблагоприятного события, при принятии управленческого решения в

условиях изменяющейся внешней среды и неполноты информации и знаний о случайных факторах, влияющих на планируемые действия.

1.2. Тенденции и закономерности управления рисками торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики

Нарастающая нагрузка на международные организационные системы в социальной области, области экономики, политики, охраны окружающей среды может привести к потере устойчивости современной модели глобального сотрудничества и не способности современных международных институтов противостоять возникающим угрозам [39,42,86].

В опубликованном докладе Международного экономического форума проведены исследования в области определения основных глобальных тенденций и рисков 2020 г. [107], оказывающих влияние на мировое развитие. Согласно данным доклада наибольшее значение имеют риски экологического кластера. Среди наиболее острых экологических проблем, стоящих перед человечеством, является повышение средней температуры, экстремальные погодные явления, утрата биоразнообразия, загрязнение воздуха, почвы, воды и т.д.

В Приложении 1 представлена карта рисков, разработанная на базе ежегодных исследований специалистами WEF и отражающая основные кластеры глобальных рисков 2020г. На основании данной карты проанализируем основные глобальные тенденции и риски, влияющие на развитие торгового предпринимательства в России.

Экологические риски

Температурные изменения приводят к появлению аномальных дождей, засухи, ураганов и т.д. В течение последних пяти лет практически

повсеместно были зафиксированы исторические температурные максимумы.

Повышение температуры и вызванные этим явлением краткосрочные температурные пики создают высокую нагрузку на экологические и сельскохозяйственные системы. При этом исследования показывают, что мировой океан продолжает нагреваться и его способность поглощать CO₂ снижается [76,136].

Рассматривая глобальную картину рисков экологического кластера, можно выявить основные тенденции, формирующие ландшафт экологических рисков в границах РФ.

- Рост частоты и продолжительности засух, экстремальных осадков, наводнений, случаев опасного для сельского хозяйства переувлажнения почвы [50,49].
- Возрастающие риски возникновения лесных пожаров, в том числе пожаров на торфяниках, выбросы от которых являются наиболее вредными для здоровья человека и могут способствовать обострению различных хронических респираторных заболеваний.
- Таяние вечной мерзлоты способствует выбросу огромных объемов углекислого газа и метана, что способствует ускорению динамики роста средней температуры на планете.
- Изменение экосистем животного мира, снижение биоразнообразия.
- Загрязнение воздуха и развитие патологических заболеваний среди населения.

Оценить последствия грядущих радикальных климатических перемен достаточно сложно, тем более выразить их в денежном эквиваленте. Но то, что эти изменения будут носить катастрофический характер, сомневаться не приходится [159].

Странно говорить о положительных последствиях от глобально изменения климата, тем не менее, потепление в северных регионах России может иметь некоторый и положительный экономический эффект:

- Рост значимости и эффективности эксплуатации северного морского пути; сложная ледовая обстановка в районах северного морского пути являлась главной причиной, тормозившей развитие данной транспортной магистрали.
- Расширение сельскохозяйственных угодий, увеличение разнообразия культивируемых растений, позволит расширить посевы особо ценных и дефицитных для России сельскохозяйственных культур
- Снижение расходов энергии на отопление в зимний сезон для значительной части населённых пунктов, при этом пик потребления перераспределится с зимнего на летнее время [93,77].

Политические риски

Глобальные тенденции от демографических прогнозов до изменения климата практически гарантируют возникновение кризисных ситуаций. На этом фоне возникают различные политические движения, использующие платформу обеспечения интересов доминирующих национальных культур, основанных на историко-культурных ценностях [88,109]. Поляризация между группами с различным культурным наследием или ценностями остается источником нарастающего политического риска практически по всему миру. При этом заметно снижается роль институционального управления политическим взаимодействием между государствами, растет роль средств массовой информации в формировании политических решений [82].

Трения между ведущими державами мира перерастают в политическую и экономическую конфронтацию, выраженную в виде высылки дипломатов, политического давления, экономических санкций и торговых войн. Такая эскалация ведет к ослаблению институциональной

архитектуры глобальной торговой системы, создает риски замедления международной торговли и экономического роста [57].

Для России экономические санкции имеют особое значение. С 2014 г. рестрикции затронули более 25% российского ВВП. Под ограничения попали свыше 400 российских компаний. Несмотря на это санкции оказали слабое влияние на финансовое состояние компаний и банков. Рентабельность их деятельности снизилась незначительно [26,43,149].

Более ощутимым является косвенное влияние санкционного режима, приведшее к изменению некоторых компонентов экономической политики РФ:

- Инфраструктура финансового рынка. Возникновение рисков остановки непрерывного денежного оборота ускорило разработку норм, стимулирующих использование внутренних аналогов глобальных финансовых сервисов [165].
- Требования по хранению данных на территории России и локализации программного обеспечения госучреждений. Необходимость выполнения данных требований повысила издержки технологических и телекоммуникационных компаний.
- Фискальная политика. Бюджетное планирование базируется на более консервативных предпосылках, чем это могло бы быть при отсутствии санкций. Внешние заимствования не рассматриваются в качестве надежного источника финансирования [153,33].
- Размещение международных резервов. Необходимость сохранения ликвидности привела к изменению структуры инвестиций в сторону снижения доли госбумаг инициаторов санкций [123].
- Контрсанкции ограничили импорт некоторых категорий продовольственных товаров, что привело к росту цен, как на импортные, так и на отечественные товары.

Сильнейшее давление оказывается и на иностранные организации, выступающими в качестве партнеров, инвесторов и поставщиков при реализации крупных инфраструктурных проектов в энергетической сфере, в аэрокосмической промышленности, судостроении и т.д. [108].

Экономические риски

Рост политической эскалации и резкая риторика со стороны многих политических структур привела к увеличению волатильности финансового рынка и усилению препятствий, с которыми столкнулась мировая экономика, в развитии которой наметилась тенденция к замедлению [62].

Высокий уровень долговой нагрузки, является одним из важнейших глобальных финансовых рисков. Общемировая долговая нагрузка в настоящее время значительно выше, чем она была до мирового финансового кризиса 2008г. Кроме того, тенденции на ужесточение монетарной политики в США создает дополнительную нагрузку на финансовые институты стран, имеющих долларовые долговые обязательства [14,25].

Замедление темпов роста мировой экономики может оказать негативное влияние на Россию, экономика которой существенно зависит от мирового ВВП, потребления нефти и цен на энергоносители. На долю нефти и газа приходится более 20% ВВП РФ, 45% доходов федерального бюджета и почти 60% экспорта товаров (экспорт металлов обеспечивает еще 10%) [98,75,125].

Неравенство доходов и поляризация общества

Озабоченность людей экономической ситуацией, рост миграции снижает доверие к государственным институтам. На этом фоне растут популистские лозунги со стороны отдельных политиков, борющихся за место в рядах политической элиты. Растущая поляризация таит в себе определенные риски, как для мирового устройства, так и для России, в частности.

Прогнозируемый рост неравенства доходов в совокупности с ростом безработицы и демографическими изменениями, может спровоцировать рост социальных перекосов в России в ближайшее десятилетие [111].

Рост капитализации финансовых институтов способствовал развитию массового кредитования, что усугубило дисбаланс в доходах населения.

Тенденция в корпоративной и частной закредитованности, дополняющаяся увеличением суверенного долга множества государств, породила такое понятие, как «супер элита». К их числу относят 1% самого богатого населения, владеющего 99% всех богатств планеты.

В России главным фактором скачка неравенства доходов послужили итоги приватизации 90-х годов. На 2018 год, по данным ВЦИОМ, согласно критерию покупательской способности около 16% россиян можно отнести к среднему классу. Также, по мнению директора ВЦИОМ В.В. Федорова существует еще одна прослойка в обществе, которая ориентируется на средний класс, и составляющая 45%. Около 25% населения относится к бедным; примерно 3% считается богатыми и более 22% находятся за чертой бедности [81].

На фоне роста неравенства, современные технологии будут способствовать существенным изменениям на рынке труда. Согласно данным Минтруда только в первом квартале 2019 года более 230 тыс. россиян лишились работы. Лидерами являются финансовая, банковская, транспортная сферы, розничная торговля.

Киберриски

Процесс цифровизации экономики несет в себе значительные риски, связанные с киберпреступлениями. Только в 2019 году было выпущено 357 миллионов новых вариантов вредоносного ПО.

В течение 2019 года, во всем мире было заблокировано около 48 млрд. кибератак. Согласно публикации [24], хакеры применяют все более изощренные способы атак, осуществляя их через устройства IoT, которые

наиболее уязвимы сегодня, или адаптируя вредоносные ПО на базе открытых исходных кодов. Кроме того, растет число потенциальных целей кибератак, представляющих опасность для критически важной инфраструктуры. Потенциальная уязвимость критической технологической инфраструктуры все больше становится проблемой национальных государств.

Области, подверженные наибольшему риску кибератак:

- Интернет-деньги и интернет-банкинг.
- Удаленные хранилища данных и приложений. Информацию и приложения все чаще размещают на удаленных внешних серверах, что позволяет преступникам взламывать трафик и получать доступ к финансовой, конфиденциальной и личной информации.
- Онлайн-игры. Преступления в этой области – это кража паролей и виртуальной собственности для последующей их продажи и получения хорошей прибыли [106].
- Онлайн биржевые агентства. Удобный и быстрый способ реагировать на колебания рынка ценных бумаг. Он является весьма привлекательной целью для преступников, потому что любая биржевая информация всегда пользуется повышенным спросом [78,80].
- Web 2.0. Социальные сети, блоги, форумы, wiki-ресурсы, MySpace, YouTube, Twitter – все эти легкие в загрузке и публикации технологии обмена информацией делают его участников уязвимыми для заражений вредоносными программами [31].

Применение современных инструментов снижения киберрисков и адекватных методов расследования, позволяющих идентифицировать киберпреступника, невозможно без изменений в законодательной сфере.

Риски урбанизации и старения населения

Сегодня городские экосистемы фокусируются на использовании качественных человеческих ресурсов, социальном капитале и цифровых

технологиях. В концепции урбанизации делается ставка на средний класс, создающий львиную долю потребления. В современной интерпретации среднего класса вводится дополнительное понятие как креативный класс-прослойка населения, способная генерировать новые идеи. Конкуренция городов в будущем будет заключаться в создании более привлекательных условий для реализации креативных идей и предпринимательства, что будет являться залогом успешного развития городов [118].

Наиболее важные факторы риска в условиях урбанизации относятся к экологическому и социальному кластерам:

- Ухудшение качества воздуха и воды близлежащих водоемов;
- Проблема бытовых отходов;
- Высокая степень эпидемиологических рисков;
- Рост криминализации общества;
- Вероятность возникновения массовых социальных волнений;
- Техногенные аварии;
- Рост числа патологических заболеваний и психологической напряженности.

Позитивные факторы в большинстве лежат в экономической области и обусловлены высокой концентрацией людей:

- Высокий уровень потребления;
- Концентрация человеческого капитала;
- Более высокое качество жизни и доходов населения;
- Инвестиционная привлекательность городских экосистем;
- Наибольшая концентрация технологических инноваций;
- Наибольшая степень социальной защищенности.

В демографическом срезе на фоне быстрого роста населения на планете, стоит сфокусировать внимание на общемировую тенденцию старения населения. Эта проблема затрагивает большинство индустриальных и постиндустриальных стран мира, и развивается под

влиянием двух факторов: увеличения средней продолжительности жизни и снижения рождаемости.

Кроме социальных проблем, тенденция старения населения несет в себе вполне ощутимые экономические риски. По мере сокращения численности молодёжи снижается спрос на недвижимость, автомобили, бытовую технику, инновационные товары и т.д. Это может вызвать фундаментальные изменения в структуре потребления, потенциально оказывая долгосрочное, негативное влияние на потребление. Возрастающая нагрузка будет оказана на пенсионные структуры, систему здравоохранения и социальные институты.

В России соотношение трудоспособного населения к населению, возраст которого старше трудоспособного, сокращается. Если в 2002 году на одного пенсионера приходилось почти трое человек, трудоспособного возраста, то к 2020 это соотношение уменьшилось до 2,3 человека. По прогнозам в России процент населения старше трудоспособного возраста будет ежегодно увеличиваться и к 2036 году достигнет примерно 30%. В то время, как процент населения трудоспособного возраста будет снижаться и к тому же 2036 году составит 53%. Таким образом, на одного человека старше трудоспособного возраста будет приходиться 1,8 человека трудоспособного возраста [41].

Очевидно, что продолжающийся медленный экономический рост в сочетании с демографическими изменениями и растущей поляризацией общества создает условия, благоприятствующие экономическим кризисам, росту неравенства и социальным волнениям. В то же время растущая конкуренция на глобальных рынках лишает ведущие экономики мира пространства для сотрудничества, заставляя их все больше прибегать к политике протекционизма, которая отражается на геополитическом пространстве.

Таким образом, на основании вышеприведенного анализа можно выделить ряд основных тенденций, формирующих ландшафт глобальных рисков:

1. Изменение климата и угроза экологических катастроф;
2. Рост киберуязвимости инфраструктурных систем;
3. Эскалация геополитической напряженности и поляризация общества;
4. Замедление темпов роста мировой экономики;
5. Распространение политики экономического протекционизма;
6. Рост неравенства доходов населения;
7. Урбанизация;
8. Ускоряющийся рост численности и старение населения планеты.

Перечисленные глобальные тенденции характеризуют основные области формирования ландшафта предпринимательских рисков. При управлении рисками детальное изучение этих областей способствует повышению эффективности процессов идентификации и оценки рисков.

1.3. Проблемы управления рисками торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики

На протяжении всей истории предпринимательства борьба за покупателя, за его лояльность лежала в основе любой коммерческой деятельности. Умение определить, что нужно клиенту, когда нужно и в каком количестве являлось залогом успешной предпринимательской деятельности. Сегодня на помощь предпринимателю приходят современные цифровые технологии, позволяющие оптимизировать работу

коммерческих организаций, определять предпочтения покупателя, создавая персонализированный продукт [138,64].

Благодаря экспоненциальному росту вычислительной мощности, пропускной способности и преобразованию аналоговой формы информации в цифровую, стало возможным развитие таких ключевых современных технологий, как блокчейн, машинное обучение, 3D печать, интернет вещей, большие данные и т.д. Перечисленные технологии способствуют трансформации привычных форм коммерческой деятельности в современные цифровые бизнес-модели, открывая при этом как огромные возможности для бизнеса, так и формируя совершенно новый ландшафт предпринимательских рисков.

3D печать

3D печать, или по - другому аддитивное производство, объединяет в себе широкий ряд современных технологий, позволяющих создавать трехмерные объекты путем послойного нанесения материала. Самые популярные аддитивные технологии, используемые в настоящее время, являются продуктом научной мысли восьмидесятых годов прошлого столетия, а большая часть работающих установок по - прежнему выполняет задачи по изготовлению прототипов. Тем не менее, стремительный рост интереса к этой технологии способствует ее проникновению практически во все сферы современной предпринимательской деятельности [12].

Технологии аддитивного производства совершили значительный рывок благодаря развитию аппаратных мощностей и программного обеспечения, превратившись сегодня в многофункциональное производство. При этом 3D печать имеет ряд преимуществ перед традиционным видом производства:

- Целесообразность штучного производства изделий сложной формы;

- Снижение порога запуска изделия в производство за счет отсутствия необходимости в специализированной инструментальной оснастке;
- Снижение расходов сырья;
- Возможность производства персонализированных изделий;
- Снижение количества отходов и брака;
- Сокращение логистических цепочек, стоимости и сроков доставки.

По разным оценкам оборот мирового рынка 3D печати в 2019 составил от 18 до 22 млрд. долларов, с прогнозом в 35 млрд. долларов в 2023 году [116]. Лидером в разработках и применении 3D печати является США, на территории которых расположено более 40% всех промышленных 3D принтеров. Япония и Германия располагают примерно по 10% каждая всех установок. В России установлено менее 2% [54]. Технологии аддитивного производства наибольшее распространение получили в авиастроении, автомобилестроении, медицине [112].

В автостроении все лидирующие производители в той или иной степени применяют 3D печатные детали при производстве. Например, Volkswagen преобразовал элементы конструкции корпуса новых моделей, значительно снизив вес автомобиля. Французский Michelin внедряет новую технологию при проектировании и производстве новых видов колес [113].

Относительно торгового предпринимательства 3D печать является одним из ключевых элементов в производстве персонализированного продукта, являющегося главным трендом в современной торговле. Сегодня почти 20 % потребителей в США и странах западной Европы заявляют о готовности переплачивать 10% сверх стоимости товара за кастомизацию приобретаемого продукта [114].

Немаловажное значение имеет потенциал снижения выброса парниковых газов. Исследования [115] показали, что экономия сырья при применении 3D печати может достигать 75% в сравнении с традиционным

видом производства. Снижение энергопотребления, отходов и вредных выбросов в атмосферу делает новую технологию важным аспектом в глобальной природосберегающей концепции.

В рамках торгового предпринимательства развитие технологии 3D печати обеспечивает:

- создание бизнес-модели, ориентированной на персонализированный продукт;
- сокращение логистических цепочек;
- расширение товарного ассортимента.

Одним из факторов, сдерживающих развитие 3D печати, является высокая стоимость оборудования. При этом стремительно развивающаяся технология способствует практически ежемесячному появлению новых 3D-printing систем с принципиально новыми возможностями, снижая, таким образом, эффективность ранее установленных.

Решоринг или индустриализация

Развитие современных технологий ведет к снижению зависимости предприятий от стоимости рабочей силы. В частности, роботизация производства значительно снижает расходы на оплату труда и делает целесообразным размещение производственных мощностей ведущих производителей в непосредственной близости от крупных рынков сбыта. Таким образом, формируется такая новая тенденция в мировой экономике как решоринг или реиндустриализация, в основе которой лежит современная модель экономического развития, основанная на возврате промышленного производства на территории развитых стран.

Практически во всех индустриальных странах, в последние 30 лет, снижалась занятость в производственном секторе, главным образом, за счет аутсорсинга. Однако, в последние годы эта тенденция изменилась. Только за два года с 2018-2019гг в США было создано более 370 тыс. рабочих мест в производственном секторе. По данным Boston Consulting

Group (BCG) почти 54% руководителей компаний в США, чей оборот составляет более одного миллиарда долларов в год, имеют планы по переводу производственных мощностей в юрисдикцию США [163].

Происходит смена приоритетов создания добавленной стоимости, перелом старых бизнес - моделей и формирование новых, ориентированных, в первую очередь, на внутренний рынок. При этом следует отметить, что стимулирование национальной промышленности подразумевает и защиту интересов национальных производителей, главным образом, за счет введения заградительных пошлин на импорт. Данная особенность чревата развитием рисков деформации мировой торговой системы, признаки которой наблюдаются в последнее время.

Тенденцию на изменение приоритетов в мировой торговле можно наблюдать в обострении торговых отношений ведущих экономик мира. И этому есть объяснение: По данным аналитической компании McKinsey&Company реиндустриализация только в США к 2025 году приведет к открытию 2,4 млн. рабочих мест и увеличению добавленной стоимости более чем на \$530 млрд. в производственном секторе.[164] При этом мультипликативный эффект окажет позитивное влияние на сферу услуг и другие отрасли, потенциально создав более \$700млрд. добавленной стоимости и еще почти три миллиона рабочих мест. Таким образом, общая потенциальная выгода для экономики США может составить более \$1,2трлн. дополнительной добавленной стоимости и более 4млн. новых рабочих мест [47].

В рамках торгового предпринимательства в России процесс решоринга способствует:

- Изменениям цепочек поставок;
- Появлению новых поставщиков товаров;
- Обострению конкуренции и появлению новых игроков на рынке.

Большие Данные

Термин “Большие Данные” (BIG DATA) относится к большим массивам неструктурированных данных, размер которых невозможно обрабатывать традиционными способами.

Источником генерируемой информации является так называемый цифровой след, оставляемый пользователем при осуществлении различных операций в Интернете. Развитие концепции IoT и технологий распознавания биометрических параметров способствует выходу областей генерации данных из виртуального пространства, и аккумулировать данные из физической среды [84].

Аналитика больших данных, позволяет вычлнить важную информацию, определяющую закономерности с целью прогнозирования развивающихся тенденций. Особое значение BDA получает при анализе данных в реальном времени, позволяя создавать новые системы контроля и управления бизнес - процессами.

Внедрение в практику технологий BDA в условиях цифровизации экономики становится одной из самых важных и востребованных бизнес - задач, где в основе лежат статистические методы анализа, интегрированные с технологиями ИИ и машинного обучения.

По оценкам ВТО глобальный объем рынка BDA в 2018 и составил более 40 млрд. долларов. Наиболее значимыми сегментами являются финансовый, производственный сектора, розничная торговля, транспорт, здравоохранение, охрана окружающей среды. В 2018 году в мире было сгенерировано более 33 Збайт, а к 2025 году этот показатель увеличиться более чем в 5 раз и достигнет 175 Збайт [158].

Интеграция технологий ИИ и больших данных позволяет быстро и эффективно анализировать аудио, видео контент и другие неструктурированные данные. При этом новая технология становится незаменимым инструментом структур обеспечения правопорядка и

безопасности. Специалисты отмечают, что подобные аналитические системы уже неплохо справляются с прогнозированием уличных преступлений (например, похищениями автомобилей или убийствами при совершении другого преступления), а также уличных беспорядков и террористических актов.

Аналитика больших данных обеспечивает точное понимание клиентских потребностей, что особенно важно в банковском секторе, где применение BDA в режиме реального времени создает возможности внедрения современных систем управления рисками.

Банк России опубликовал план основных направлений развития финансовых технологий на 2020-2025 годы. Регулятор планирует активно применять технологии Big Data, ИИ при анализе заемщиков и банков и банковских операций [154].

Для торгового предпринимательства аналитика больших данных становится мощным инструментом в маркетинговых исследованиях, являясь самым ценным нематериальным активом компании, обеспечивающим конкурентное преимущество в условиях развития тенденции кастомизации.

Анализ информации о потребителе позволяет разрабатывать персонализированные предложения на основании очень точного среза аудитории, в разы повышая эффективность рекламных компаний. Анализ рыночных цен в условиях реального времени способствует внедрению систем динамического ценообразования, позволяя оптимизировать технологии продаж и увеличить рентабельность предпринимательской деятельности. Персонализированный подход на основе BDA повышает лояльность клиента за счет своевременного и точного предложения, экономя при этом его время и средства.

Неструктурированные данные, основанные на поведенческих настройках в соцсетях, дают возможность сформировать непредвзятую

картину отношений покупателя к бренду, указывая направления оптимизации PR- политики [58].

В сфере торгового предпринимательства аналитика больших данных выполняет ряд задач:

- Оптимизация товарной линейки;
- Персонализация предложений;
- Повышение эффективности маркетинговых исследований;
- Оптимизация программ лояльности;
- Мониторинг и анализ бренда в СМИ и соцсетях;
- Автоматизация контроля бизнес - процессов и оптимизация мерчандайзинга;
- Оптимизация рабочих смен в ритейле и т.д.

Несмотря на развитие современных инструментов киберзащиты, наиболее заметным фактором, сдерживающим развитие рынка BDA, сегодня является риск утраты конфиденциальных данных. Более того, современные технологии анализа данных находятся на начальной стадии развития, и вычлняя ценную информацию из огромного массива, игнорируют массу ненужной информации, которая является ненужной только по сегодняшним представлениям. Но информация остается и продолжает накапливаться. В скором времени ее анализ будут проводить другие алгоритмы, способные более качественно обрабатывать данные и, следуя тенденции персонализации, будут пытаться строить индивидуальные психологические модели для каждого человека. В будущем, зайдя в магазин, консультационные системы на основе ИИ будут встречать покупателя по имени, имея в арсенале все инструменты индивидуального психологического манипулирования сознанием. Такая, на первый взгляд футуристическая картина, благодаря развитию искусственного интеллекта в обозримом будущем, вероятно станет вполне реальной [9].

Машинное обучение

Машинное обучение реализуется посредством компьютерных программ, способных выполнять аналитические задачи, строить алгоритм своего функционирования и обрабатывать большие объёмы данных.

Существующие сегодня интеллектуальные системы имеют очень узкие области применения, например, распознавание лиц, голоса, объектов и т.д. Тем не менее, ИИ уже используется в таких сферах, как интеллектуальный мониторинг инфраструктуры, обработка «больших данных» в концепции «умный город», техническая диагностика, создание персонализированных систем обучения, поведенческий анализ, «умные платформы», и т.д.

Первые попытки реализации технологий искусственного интеллекта были ещё в середине XX века, но только сегодня благодаря росту вычислительных мощностей и развитию этой отрасли науки практическое применение ИИ становится реальным.

При этом ИИ применяется как инструмент повышения эффективности хозяйственной деятельности компаний, так и для генерации новых идей в современных отраслях науки: генетика, медицина, изучение космоса, изучение химических реакций свойств материалов и т.д., трансформируя инновационный процесс. Существует важное экономическое значение использования ИИ в качестве генератора новых идей. Темпы экономического роста зависят от масштаба исследовательского сообщества и эффективности его деятельности. Следовательно, использование ИИ для генерации новых идей ведет к опережающему росту эффективных исследований во всех отраслях науки.

В России объем рынка искусственного интеллекта в октябре 2019 года достиг отметки в 150 млрд руб. При этом к 2025 году прогнозируется рост до 500 млрд. руб. За последнее десятилетие в области разработки ИИ велись работы по внедрению почти 1500 проектов в различных сферах,

общей суммой инвестиций более 100 млрд. рублей.[133] Большинство проектов с государственным финансированием реализуется в транспортной отрасли, в сфере обороны и безопасности. Автоматизируется работа государственных фискальных органов ПФР, ФСС и т.д. В этих секторах в большей степени интегрируются системы распознавания биометрических данных, анализ изображений, видео и т.д.

Автоматизация бизнес-процессов с применением ИИ позволяет алгоритмам выполнять аналитические функции, в частности, извлекать значимые данные, сортировать их и направлять в целевые информационные системы.

Явным лидером в применении ИИ сегодня является финансовый сектор, где происходит автоматизация части аналитических и операционных процессов. Технологии выполняют функции оценки качества заемщика, анализ рыночной ситуации, персонализированные предложения, оценка рисков и т.д.

В производстве в комбинации с технологиями M2M искусственный интеллект способствует формированию направления промышленных интернет - вещей (IIoT). Отслеживая данные с сенсоров, установленных на всех компонентах производственного процесса, ИИ способен в оперативном порядке контролировать производственный процесс и вносить необходимые коррективы для предотвращения брака или перерасхода сырья.

В сфере интернет торговли, ИИ решает задачи по обработке пользовательского контента, персонализации предложений, маркетинговым исследованиям, оптимизации рекламы, функций колл-центра и т. д.

Каждый пользователь в интернете оставляет «цифровой след» - совокупность данных о поведении клиента на сайте, в мобильном приложении, в соцсетях. Вся информация аккумулируется, формируя базы

«больших данных» (Big data). Алгоритмы на основе ИИ анализируют огромный объем данных на базе собранной информации, определяют интересы потребителя, его потребности и возможности. Это позволяет электронным площадкам более точно сегментировать клиентов, персонализировать предложения, выборочно анонсировать новый продукт и т.д.

В розничной торговле основным направлением интеграции ИИ является снижение затрат, повышение качества и оперативности обслуживания клиентов, оптимизация логистики и управления складскими запасами, построение товарной линейки.

Основные направления применения технологий ИИ в торговом предпринимательстве:

- Маркетинговые исследования, персонализация предложений клиентам;
- Обработка пользовательского контента: обратная связь с клиентом, анализ отзывов, предложений, выявление “ботов” и т.д.;
- Автоматизация работы отделов продаж и бэк-офисов компаний;
- Автоматизация работы кол-центров;
- Организация и контроль логистических цепочек;
- Системы безопасности, идентификации и контроля и т.д.

Главным драйвером интеграции ИИ в бизнес - процессы является стремление предпринимателя получить конкурентное преимущество за счет сокращения издержек, повышения качества и оперативности работы с клиентами.

Интернет вещей

Интернет вещей (IoT) можно определить как глобальную инфраструктуру, обеспечивающую автономное взаимодействие физических и виртуальных устройств на основе коммуникационных технологий.

Технология M2M (machine-to-machine) явилась основой для развития формата IoT. Однако современная концепция Интернета вещей подразумевает, что все устройства должны иметь возможность совместно функционировать, образуя единую цифровую экосистему. Другими словами, привычные нам предметы и устройства будут оснащены элементами сетевого взаимодействия, что позволит им вести общение друг с другом без участия человека [29].

Развитию IoT способствовало развитие инфраструктуры облачных и периферийных вычислений, снижение стоимости передачи информации, развитие технологий ИИ. Сегодня главным драйвером роста рынка IoT является разработка интеллектуальных систем, включающих в себя множество различных сенсоров, приборов, алгоритмов, объединенных в единую глобальную цифровую сеть, позволяющую повысить эффективность бизнес - процессов, увеличить степень безопасности, комфорта и удобства человека.

Подключенные к глобальной системе сенсоры в торговых центрах могут заранее информировать пожарные службы о нарушении пожарной безопасности, задымлении и т.д. Домашняя автоматизация позволит человеку избавиться от контроля и управления повседневными, рутинными вопросами.

Ежегодно растет число подключенных устройств практически во всех сферах экономики. Лидерство принадлежит решениям для энергетики, промышленности, ритейла, ЖКХ, транспорта, здравоохранения, служб безопасности и правопорядка.

По оценкам отраслевых аналитиков количество подключенных элементов в IoT в мире достигнет 20–50 млрд единиц к 2023 году. Согласно исследованиям [59] по итогам 2018 года объем глобального рынка IoT технологий составил почти 650 млрд. долларов, а к 2025 году достигнет \$11трлн. В России, средние темпы роста рынка IoT составляют

7-8% в год и к 2023 году совокупный объем превысит 80 млрд. рублей [87].

В торговом предпринимательстве технология IoT в первую очередь способствует минимизации и ускорению числа бизнес-процессов и сокращению персонала. В основе этой модели лежит технология RFID (радиочастотная идентификация). С помощью специальных RFID-меток появляется возможность оперативно вести товарный учет, контролировать логистические цепочки товара в режиме реального времени и т.д. Применение подобных бесконтактных форм оплаты в кассовой зоне позволит ликвидировать очереди, сократить штат кассиров, ускорить процесс оплаты покупок и т.д. [110].

Кроме сокращения расходов IoT выступает как инструмент маркетинга, изучающий поведенческую модель покупателя, позволяя продавцу таргетировать предложения с учетом потребительских предпочтений. Анализ навигации покупателя в крупных магазинах, позволит оптимизировать выкладку товара, и повысить функциональность торговых площадей.

При формировании цепочек поставок с помощью телематических сенсоров оптимизируются транспортные и логистические затраты. Установленные на полках хранения датчики передают данные о сокращении ассортимента, состоянии скоропортящихся продуктов; на основе полученной информации интеллектуальная система формирует заказ поставщикам, определяя срок и ассортимент поставки.

Важным изменением в области менеджмента торговли будет являться аналитика в режиме реального времени. Этот подход позволяет алгоритмам ИИ обрабатывать поток данных, получаемых от сенсоров со всех бизнес - процессов, предлагать варианты решений или управлять ситуацией самостоятельно без участия менеджеров. Такие решения

позволяют повысить точность учета, снизить риски возникновения дефицита, краж, повысить эффективность систем безопасности и т.д.

Внедрение технологий IoT, в бизнес-процессы торгового предпринимательства обеспечивает:

- Повышение качества обслуживания клиентов,
- Снижение оперативных расходов,
- Возможность предоставить потребителю новый спектр товаров и услуг.
- Формирование новых бизнес - моделей, основанных на кастомизации предложений и оперативном удовлетворении персональных потребностей человека.

Блокчейн

Блокчейн – распределенная база данных, которая содержит информацию обо всех транзакциях, проведенных участниками системы. Информация хранится в виде непрерывно растущей цепочки блоков с записями обо всех транзакциях. Каждый участник системы имеет копию реестра, которая периодически синхронизируются с другими копиями согласно алгоритмам построения цепочки блоков.

В основе концепции технологий блокчейн лежит децентрализованная верификация транзакций на базе современных криптографических решений.

Внедрение блокчейна по определению сложный процесс, но примеры успешного применения можно наблюдать практически во всех сферах. Согласно докладу [146], к 2023 глобальный объем экономики блокчейн, за исключением криптовалют, превысит 3 триллиона долларов, при этом только в 2019 году объем инвестиций в разработку превысил 1 трл. долларов. Весной 2018 года, Сбербанк присоединился к альянсу Enterprise Ethereum Alliance, нацеленного на использование современных технологий для создания решений на основе открытого распределенного реестра [126]. В 2017 S7 Airlines и Альфа-Банк объявили о разработке

инновационной блокчейн-платформы на базе протокола Ethereum для автоматизации торговых операций по продаже билетов.[16] В 2018 году SWIFT объявило об успешном завершении тестирования протоколов Proof-of-Concept (PoC) на основе технологии блокчейн, для обеспечения ряда межбанковских операций [96].

Блокчейн дает основу разработки систем электронного нотариата, дающего возможность участникам электронного делопроизводства экономить время и средства. Корректность соблюдения сделок и документооборота будет обеспечена со стороны компьютерных программ, реализующих так называемые «Умные контракты» или Смарт-контракты.

Журнал The Economist утверждает, что на современном этапе развития технологии блокчейн наибольший потенциал применения имеют именно Смарт-Контракты. Смарт-Контракт – это компьютерный алгоритм, выполняющий что-либо в зависимости от действий другого объекта, предназначен для заключения и поддержания коммерческих контрактов на базе технологии блокчейн. Смарт-контракты автоматически создаются в системе, исполняются с помощью распределенных вычислений. Стороны подписывают умный контракт, используя методы цифровой подписи аналогично известным криптовалютам [32]. Автоматизированное исполнение обязательств контракта осуществляется в формате среды, имеющей беспрепятственный доступ исполняемого кода к объектам умного контракта. Имея беспрепятственный доступ к объектам контракта, алгоритм отслеживает достижение или нарушение пунктов договора и выполняет действие в соответствии с запрограммированными условиями. При этом достигается полная автоматизация процесса, достоверность исполнения пунктов договора, исключаются субъективные факторы.

Применение технологий блокчейн в торговом предпринимательстве наиболее эффективно в рамках взаимоотношений контрагентов и регуляторов в целях верификации операций участников цепочки создания

добавленной стоимости продукта, то есть, для подтверждения операций, происходящих удаленно и проверки подлинности этих операций.

Сегодня технологии распределенного реестра в торговом предпринимательстве выполняют следующие функции:

- Обеспечение прозрачности поставок;
- Снижение рисков контрафактных товаров;
- Исключение из цепочки поставки недобросовестных поставщиков.

При этом в некоторых бизнес-моделях за счет применения технологии блокчейн у покупателя появляется возможность получать достоверные данные о качестве товара, его характеристиках, происхождении и т.д.

Мобильный интернет

В условиях быстрого развития мобильного Интернета цифровые платформы становятся новым рынком сбыта товаров и услуг. Интернетплатформы позволяют снизить затраты на поиск клиентов и поставщиков. Вместе с тем значительно сокращается время осуществления продажи, упрощается процесс обмена информацией для сопровождения сделки. Опираясь на ресурс Интернет платформ, предприниматель получает возможность расширить географический охват аудитории для продвижения своих товаров и услуг. При этом, небольшие торговые компании получают возможность участия в международной торговле [55].

Следует отметить, что покупатель, находясь в поиске товаров и продавцов, кроме цены и сроков доставки руководствуется критерием надежности продавца и качества товара. В этом контексте немаловажную роль играют такие инструменты, как онлайн обзоры, рейтинги, отзывы, обратная связь и т.д. повышающие доверие потребителя к продавцу и товарной линейки. И это очень важный аспект, работающий в пользу добросовестных малых предпринимателей. Они получают возможность с

помощью такого рода инструментов повысить свою конкурентоспособность по отношению к известным брендам.

Популярность интернет платформ и узнаваемость бренда обеспечивает высокую степень доверия со стороны потребителя. Опираясь на анализ интернет обзоров и отзывов о компании, покупатель делает выбор и осуществляет покупку [134].

Клиенты на платформах электронной коммерции генерируют огромные объёмы данных, которые используют для анализа как потребители, так и продавцы. Используя технологию машинного обучения некоторые онлайн-ритейлеры уже имеют инструменты прогнозирования потребительского спроса, которые дают результат с точностью до 90%, определяя ассортимент товаров, которые будут проданы в течение ближайшего месяца [135].

На фоне быстрого расширения мобильного интернета цифровые платформы становятся новым рынком сбыта товаров и услуг, формируя для торгового предпринимательства в РФ следующие возможности:

- Создание новых бизнес-моделей;
- Выход на новые рынки, в том числе на международный;
- Быстрое масштабирование бизнес-модели;
- Расширение товарного ассортимента;
- Снижение коммерческих расходов и т.д.

На основе проведенных в первой главе исследований современных цифровых технологий составлена таблица «Тенденции цифровизации перспективы и риски для торгового предпринимательства в РФ», представленная в Приложении №2. В таблице отражены основные тенденции, формирующиеся в Российской Федерации в рамках развития цифровых технологий, структурированы перспективы и риски торгового предпринимательства.

Таким образом, по результатам исследований, проведённых в первой главе, можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Развитие современных цифровых технологий способствовало развитию методов оптимизации цепочек поставок и снижению коммерческих издержек.
2. Характерной тенденцией в торговом предпринимательстве в последние годы являются: обострение конкуренции, децентрализация бизнес-процессов, кастомизация предложения и т.д.
3. К основным рискам торгового предпринимательства, порождаемыми процессом цифровизации экономики, следует отнести кибер-риски связанные с утечкой информации, хакерскими атаками, рост зависимости от цифровой инфраструктуры и т.д.

На основании описанного в данной главе развития технологических процессов, приводящих к цифровой трансформации экономики можно сформулировать основные направления диссертационного исследования:

1. Исследование процессов формирования и воздействия внешних рисков на торговую предпринимательскую структуру;
2. Разработка методов идентификации и оценки предпринимательских рисков с применением современных цифровых технологий;
3. Разработка методов анализа и управления рисками, основанных на автоматизации процессов риск-менеджмента;
4. Разработка методов управления рисками торговых предпринимательских структур на основе кастомизации товарного предложения.

В рамках данного исследования предлагается концепция сквозного управления рисками торговых предпринимательских структур, ориентированная на применение современных цифровых технологий.

Концепция включает в себя базисные принципы, методику сквозного управления рисками и кейсовый метод формирования информационной

базы данных, используемых для обеспечения эффективного риск – менеджмента компании.

Предложенная концепция оптимальна в применении для крупных предпринимательских структур, имеющих весьма широкий ассортимент товарных наименований и осуществляющих деятельность, в том числе, и в онлайн формате.

К ним могут быть отнесены розничные ритейлеры, осуществляющие деятельность как в оф-лайн так и в он-лайн режиме, а также компании работающие в сегменте e-commerce.

2. Разработка и анализ методов формирования решений по управлению рисками торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики

2.1. Методика сквозного управления частными рисками торговых предпринимательских структур

Стремительные темпы развития современных технологий формируют определенные тенденции в экономике, политике, обществе, которые меняют сложившийся ранее уклад. Скорость происходящих изменений заставляет предпринимателей искать новые решения для обеспечения оперативности и верности принятия управленческих решений.

В данном параграфе предлагается методика сквозного управления рисками торговых предпринимательских структур, ориентированная на применение современных цифровых методов и инструментов. Основные этапы и элементы реализации предлагаемой методики представлены на Рисунке 2.1.

Методика сквозного управления частными рисками, предполагает:

- 1 Разделение внешней среды на Географическую, Территориальную и Рыночную экосистему, в рамках которых осуществляется идентификация рисков;
- 2 Определение набора цифровых индикативных сервисов и средств, обеспечивающих высокую степень оперативности принимаемых решений;
- 3 Разделение процессов управления рисками на три стадии: превентивно-операционную, постактивационную и стадию управления последствиями;
- 4 Создание базы методов и рекомендаций для каждого подразделения компании (Кейсов) по управлению идентифицированными рисками, применительно к каждой стадии риск-менеджмента;

5 Осуществление процессов управления рисками с применением методологии «Agile» на основе использования современных облачных технологий.

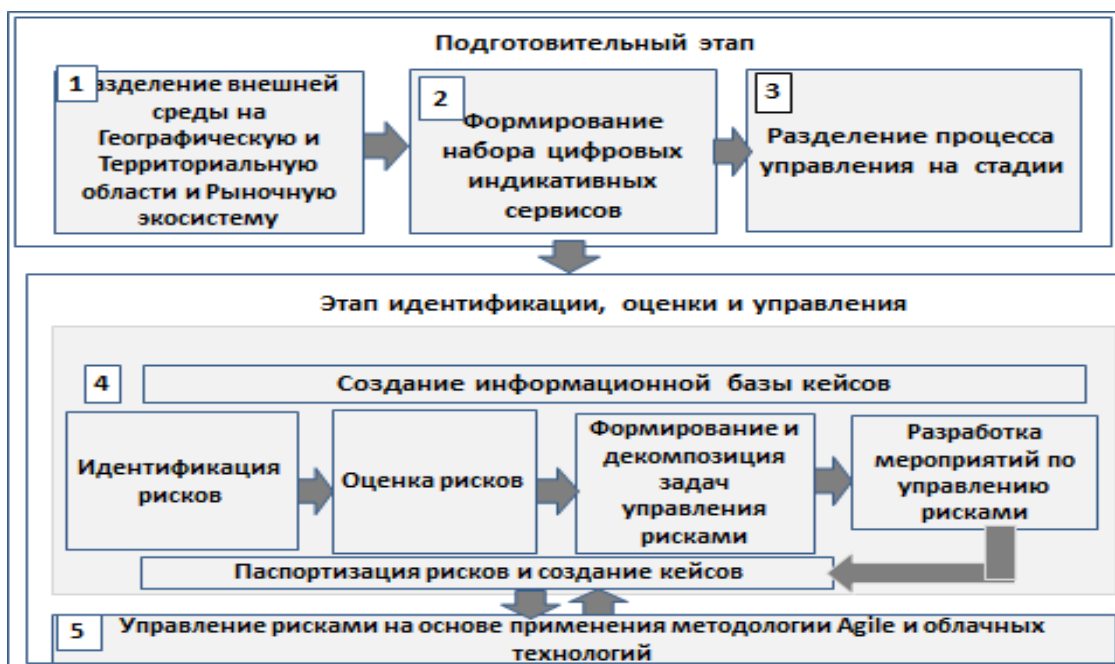


Рисунок 2.1- Этапы и элементы методики сквозного управления частными рисками

В рамках методики предполагается, что при формализации процедуры управления следует исходить из следующих базовых принципов:

- 1 *Принцип перманентности*, в соответствии с которым сквозное управление рисками должно представлять собой непрерывный процесс, характеризующийся последовательным, непрерывным применением методов и инструментов риск – менеджмента в хозяйственной деятельности субъекта предпринимательства с учётом опыта их предшествующего применения на каждой из стадий существования рисков.
- 2 *Принцип обратной связи*, в соответствии с которым должна осуществляться корректировка методов и инструментов управления

рисками по результатам анализа и оценки эффективности применяемых методов и инструментов.

- 3 *Принцип учёта взаимного влияния рисков*, в соответствии с которым управление рисками должно учитывать взаимное воздействие рисков и обеспечивать своевременную идентификацию предвестников и факторов риска.
- 4 *Принцип эффективности*. Риск-менеджмент создает и защищает стоимость компании. Целью управления рисками является обеспечение устойчивого конкурентоспособного развития бизнеса за счет снижения непредвиденных расходов, защиты репутации предпринимательской структуры, формирующей лояльность потребителей и влияющей на объемы продаж. Все мероприятия по управлению рисками должны быть экономически обоснованы и не превышать по стоимости ожидаемый ущерб от активации рисков.
- 5 *Принцип интеграции и ответственности*. Система управления рисками должна быть интегрирована в общую систему менеджмента компании. Руководство всех уровней считает риск-менеджмент существенным для достижения целей компании. Понимание важности управления рисками служит основой ответственного подхода и тщательного анализа рисков. Ответственность за риски означает наличие всесторонней, полностью определенной и принятой ответственности за активацию и негативные последствия рисков, как со стороны управленческих структур, так и отдельных работников.
- 6 *Принцип комплексности и полноты используемой информации*. Риск-менеджмент охватывает всю деятельность компании. Для эффективного управления рисками важно использование максимального количества инструментов, способных снизить вероятность или величину риска. В

процессе риск-менеджмента принимается во внимание вся доступная информация, включая данные из сети Интернет, которые могут быть аккумулированы роботизированными алгоритмами

7 *Принцип обеспечения ресурсами.* Компания обеспечивает владельцев риска всем необходимым для выполнения своей роли, им предоставлены полномочия, время, обучение и ресурсы для управления рисками. Финансовое обеспечение выполняется из резервного фонда, либо используется кредитное финансирование в зависимости от уровня и пакета выполняемых задач. В качестве обучения и прививания культуры риск-менеджмента необходимо организовывать мероприятия с привлечением сторонних спикеров, проводить тренинги по ситуативному моделированию

8 *Принцип совершенствования.* Имеет место постоянное улучшение процессов управления рисками. Процесс улучшения СУР может быть основан на собранных данных о результатах управления в предыдущих периодах. Поэтому важным критерием в совершенствовании СУР является качество собранных данных, их форме и регулярности отчетности.

В Приложении 3 представлена детальная схема визуализации концепции сквозного управления частными рисками. Данная схема наглядно демонстрирует факторы и источники рисков их влияние на субъекты внешней среды и непосредственно на предпринимательскую структуру. При осуществлении автоматизации процессов управления рисками, схема визуализации концепции может использоваться в качестве дополнительной наглядной информации в системе взаимодействий ИТ-специалистов и риск-менеджеров, имеющих непосредственное представление об управлении рисками.

Схема разбита на четыре блока, характеризующих определенные процессы управления рисками в торговой организации, представлена в Приложениях 4-7. Дальнейшее раскрытие концепции сквозного управления рисками будет сопровождается описанием этих блоков.

Модуль 1 - Разделение внешней среды на Географическую, Территориальную области и Рыночную экосистему.

В модуле сгруппированы субъекты внешней среды, оказывающих воздействие на хозяйственную деятельность предпринимательских структур.

Географическая область содержит информацию о субъектах внешней среды, сгруппированных по географическим признакам, и включает в себя:

- *Глобальный уровень*, данный уровень объединяет субъектов внешней среды, оказывающих воздействие на предпринимательскую структуру и находящихся за пределами Российской Федерации. К ним относятся международные организации, различные общественные, политические, коммерческие структуры иностранных государств и т.д.
- *Страновой уровень*, на данном уровне располагаются органы федеральной власти, а также ведущие, системообразующие компании, всероссийские общественные организации, и т.д.
- *Региональный уровень*, к нему относятся органы региональной власти коммерческие и некоммерческие организации регионального уровня.

Территориальная область объединяет субъекты внешней среды, воздействующие на предпринимательскую структуру по месту ее местоположения, и состоит из:

- *Контролирующие органы* – ФНС, ПФР, Роспотребнадзор и т.д.;
- *Банк* – структура выполняющая РКО компании;

- *Градообразующие предприятия* - одно или несколько крупных производственных предприятий, на которых занята значительная часть населения города или области (исключение - мегаполисы).

Рыночная экосистема объединяет субъекты внешней среды, непосредственное взаимодействие с которыми формирует бизнес-модель торговой предпринимательской структуры:

- *Покупатель* - физическое или юридическое лицо, приобретающее товары или услуги рассматриваемой организации;
- *Конкурент* – организации, имеющие схожие бизнес-модели и осуществляющие свою хозяйственную деятельность, ориентированную на тех же покупателей, что и рассматриваемая организация;
- *Партнер* – лицо, являющееся элементом существующей бизнес-модели предпринимательской структуры, являющийся поставщиком товаров или услуг.

В Приложении 4 подробно раскрыт Блок 1 детальной визуализации схемы реализации концепции.

Описание основных элементов Блока 1:

В верхней части Блока разными цветами отражены тенденции, развивающиеся на глобальном уровне, ниже последовательно отражены формирующиеся риски, названия которых окрашены шрифтом соответствующего цвета.

Столбец под названием идентификация рисков содержит информацию о составе групп, принимающих участие в процессе идентификации и оценки рисков в определенной области внешней среды.

В области экосистемы отражены риски предпринимательской структуры, формирующиеся в этой области в рамках развития каждой из тенденций.

Тенденции, формирующиеся на глобальном уровне, прямо или косвенно приводимые в движение развитием технологий, оказывают

влияние на национальные экономики всех стран, подчиняя своему движению логику принимаемых решений со стороны национальных правительств на страновом уровне [52].

Правительства, в свою очередь, ставят своей задачей оградить национальную экономику от негативных последствий глобальных тенденций, не упустив при этом положительный эффект от развития технологий [63,130]. Решения правительств, на страновом уровне, реализуются в виде законов, подчиняющих все отношения хозяйствующих субъектов в национальной юрисдикции [60].

На региональном уровне принимаются местные законодательные акты, которые в рамках национальной политики дополняют те или иные нормы, обеспечивая защиту социальных, этнических, экологических и т.д. интересов местного населения. Мониторинг выполнения законодательства осуществляют соответствующие структуры, которые обеспечивают исполнение принимаемых законов. При этом ими пресекаются различные нарушения и отклонения от общепринятых глобальных тенденций на страновом и территориальном уровнях.

Одним из элементов такого мониторинга в последнее время выступают банки, наделенные полномочиями проверяющего органа, осуществляющих мониторинг операций хозяйствующих субъектов, имеющих с банком договор РКО [137].

Крупные предприятия, являющиеся элементами реального сектора экономики, во многом зависят от законодательных, контролирующих органов, от политики банков, проецируя на себе реальное воздействие тех тенденций, которые зародились на глобальном уровне и несколько в искаженном виде проявили своё воздействие непосредственно на реальный сектор национальной экономики [139]. При этом крупные предприятия в России часто являются градообразующими, формируя уровень жизни, спроса, потребительской активности населения

небольших городов, где, в конечном счете, формируется локализованная экосистема, внутри которой зарождаются и в дальнейшем развиваются экономические отношения между торговой предпринимательской структурой, покупателями, партнерами и конкурентами. Эти экономические взаимоотношения сопряжены с рядом предпринимательских рисков [68,71].

Таким образом, риски сформированные в результате глобальных тенденций, осуществляют сквозное воздействие на предпринимательскую структуру, трансформируя экономическую систему и заставляя элементы этой системы, на каждом ее уровне, реагировать на грядущие изменения [142].

Данная схема (Блок1) может быть изменена в зависимости от вида деятельности организации, ее местоположения и т.д. При этом визуальное представление формирования рисков в данной форме позволяет наиболее эффективно идентифицировать риски, определять их источники, каналы и цепочки воздействия. Данный модуль может служить в качестве «дорожной карты» при организации процесса идентификации рисков.

Модуль 2 - Формирование набора цифровых индикативных сервисов

В данном модуле представлены наиболее популярные цифровые сервисы, способные предоставить дополнительную информацию о предпринимательских рисках, формирующихся на различных уровнях внешней среды. Применение таких сервисов позволяет повысить эффективность решения задач по идентификации и оценки рисков, сформированных в этих областях.

В Приложении 5 представлен Блок 2 детальной визуализации схемы реализации концепции.

Описание основных элементов Блока 2:

Стрелками указаны каналы воздействия рисков, формирующихся в географической, территориальной областях, в рыночной экосистеме, воздействие которых оказывается непосредственно на предпринимательскую структуру.

На сегодняшний день существует большое количество платформ позволяющих автоматизировать процесс фильтрации новостного потока с применением различных алгоритмов, в том числе машинного обучения.

Многие такие платформы имеют открытый исходный код и достаточно популярны в журналистике, финансовой сфере, маркетинге и т.д.

Узкая специализация каждого такого сервиса не позволяет использовать его в качестве единственного инструмента фильтрации новостных потоков. Поэтому автором предлагается одновременное использование нескольких таких платформ на различных web-ресурсах.

Таким образом, для идентификации рисков торгового предпринимательства предлагается использовать платформы Webhose, Octoparse, Медиология, Buffer replay.

Платформа Webhose.io, эта платформа способна собирать веб-данные на более чем 240 языках, сохранять и структурировать результаты в различных форматах, включая XML, JSON и RSS. Данный сервис может применяться для прогнозирования валютных курсов, что особенно важно для торговых организаций, в состав бизнес-моделей которых входят экспортно-импортные операции. Использование этой платформы нацелено на снижение валютных рисков.

Интеллектуальную платформу Octoparse рекомендуется применять для мониторинга ценовых изменений рекламных акций, а также для мониторинга товарного ассортимента конкурентов. Использование этой платформы позволяет оперативно реагировать на ценовые изменения на

рынке и снизить риски падения выручки из-за ошибочной ценовой политики.

Важным элементом эффективного управления рисками торгового предпринимательства является анализ негативного контента в различных социальных сетях о компании, товарах и услугах. Это позволяет нейтрализовать негативный информационный фон и снизить репутационные риски. Для этих целей предлагается использовать платформу Медиология, осуществляющую мониторинг и анализ соцсетей, в рамках системы управления репутацией в поисковых системах (SERM). Сервис позволяет осуществлять мониторинг более 900 млн аккаунтов соцсетей (Facebook, Telegram, TikTok, WhatsApp, ВКонтакте, Instagram, YouTube, Twitter а также тысячи тематических блогов и форумов. Встроенные опции позволяют автоматизировать практически все процессы SERM, в том числе контраргументацию за счет применения интегрированных чат-ботов.

Модуль 3 – Разделение процесса управления на три стадии

В данном модуле выделяются три стадии, характеризующие процесс воздействия рисков.

В Приложении 6 представлен Блок 3 детальной визуализации схемы реализации методики – «Матрица кейсов управления рисками рыночной экосистемы». Каждый кейс содержит паспорт риска, задачи, методы управления данным риском и мероприятия, которые целесообразно реализовать в процессе управления.

Описание основных элементов Блока 3:

Верхняя строка, обозначенная как рыночная экосистема — это область, в которой формируется широкий спектр предпринимательских рисков. Класс, индивидуальный номер и название каждого идентифицированного риска отражены ниже.

Таблица содержит номера кейсов управления, разработанных для каждого подразделения в соответствии с определенной стадией воздействия риска.

В процессе воздействия риска на предпринимательскую структуру предлагается выделить 3 стадии:

1. Предрисковая стадия - предшествующая реализации риска;
2. Стадия реализации риска;
3. Стадия последствий - после реализации риска.

Предрисковая стадия - Операционно-превентивные мероприятия.

Применяются в период между идентификацией и активацией риска. Целью данного вида мероприятий служит снижение значений параметров воздействия риска на бизнес-процессы предпринимательской структуры, в частности, снижение вероятности активации риска и размера предполагаемого ущерба от его воздействия. Мероприятия выполняются за счет применения традиционных инструментов риск-менеджмента, а также разработки и внедрения индивидуальных программ, обеспечивающих минимизацию параметров воздействия рисков [56]. Данная стадия является наименее затратной, при этом эффективность проводимых мероприятий обеспечивается степенью культуры риск-менеджмента в организации и, в частности, развитием в ней риск-ориентированной культуры, предусматривающей создание и организацию такой среды, которая способствует выявлению, оценке и снижению рисков [104].

Стадия реализации риска - Постактивационные мероприятия.

Вступают в силу с момента активации риска и до окончания его воздействия. Целью данных мероприятий является снижение негативного результата за счет оперативной локализации воздействия риска на бизнес-процессы. По сути, постаktivационные мероприятия являются продолжением операционно-превентивных мероприятий,

предписывающих запуск различных механизмов управления риском с момента его активации. Важным фактором эффективности мероприятий на данной стадии управления рисками является оперативность и дисциплина выполнения ранее разработанных актов внутреннего управления [127].

Стадия последствия – мероприятия по управлению последствиями.

Целью риск-менеджмента на данной стадии является возмещение ущерба, полученного от воздействия активированных рисков. При окончании воздействия риска осуществляется расчет величины полученного ущерба и определяется компенсационный метод управления рисками. В случае воздействия долгосрочных рисков, ущерб рассчитывается за определенный временной период [11].

Предлагаемое разделение процесса воздействия рисков позволяет структурировать мероприятия риск-менеджмента с последующим созданием базы методов управления (кейсов) и построением иерархической системы задач в рамках каждого кейса.

Модуль 4 – Создание информационной базы кейсов

Данный модуль состоит из пяти последовательно реализуемых блоков и содержит информацию для последовательного создания информационной базы кейсов управления рисками.

В зависимости от стадии воздействия риска каждое подразделение компании, задействованное в процессе управления данным риском, выполняет ряд определенных задач с применением ранее разработанных мероприятий. Содержание задач и методов заключается в кейсы. Каждый кейс имеет свой уникальный номер, который отражается в матрице кейсов.

Номер кейса соответствует номеру идентифицированного риска, а литера означает подразделение компании, принимающее участие в управлении данным риском.

Каждый кейс содержит паспорт риска, задачи, методы управления данным риском и мероприятия, которые целесообразно реализовать в процессе управления.

В Приложении 7 отражены примеры возможных матриц кейсов для управления предпринимательскими рисками. В частности, Блок 3 является «Матрицей кейсов управления рисками рыночной экосистемы», а Блок 4 «Матрица кейсов управления географическими и территориальными рисками». В обеих матрицах представлен перечень кейсов, содержащих задачи по управлению рисками на различных стадиях их воздействия для отдельно взятого подразделения компании.

Построение базы кейсов осуществляется в пять этапов:

1. Этап идентификации рисков, где каждый идентифицированный риск получает идентификационный код, отражающийся в паспорте риска.

2. Этап оценки рисков, на котором осуществляется оценка риска, учитывающая его векторный характер, т. е. наличие двух параметров риска, вероятности активации и размера возможного ущерба. Результаты оценки риска находят отражение в его паспорте [166,167].

Более подробно процессы идентификации и оценки рисков описаны в Параграфе 2.2.

3. Этап определения интегральных задач и их декомпозиция на вектор задачи. На этом этапе выполняется постановка интегральных задач и их декомпозиция на частные задачи, определяющие направление действий конкретных подразделений в рамках решения интегральных задач.

Интегральными рисками хозяйственной деятельности любой предпринимательской структуры являются риск снижения выручки и риск роста издержек. Поэтому, для конкретных частных рисков в качестве

интегральных задач является противодействие негативному воздействию одному из этих рисков.

Prime-задача - Интегральная задача, стоящая непосредственно перед предпринимательской структурой.

Vector-задача – Задача, определяющая основные направления действий отдельного подразделения в рамках выполнения Prime-задачи.

Smart-задача – Частная задача, являющаяся результатом декомпозиции Vector-задачи, имеет более близкие и конкретные цели и отвечает следующим критериям: конкретность, измеримость, достижимость, уместность, ограниченность во времени. В свою очередь, Smart-задача может быть также декомпозирована на более мелкие подзадачи.

4. Этап разработки мероприятий. На этом этапе определяются методы управления риском и мероприятия, обеспечивающие снижение параметров риска на каждой стадии его воздействия.

Разработанные Vector-задачи по функциональному принципу объединяются в кейсы для каждого подразделения и для каждой стадии воздействия риска. Таким образом, разработанные Vector-задачи распределяются по подразделениям компании.

На данном этапе в дополнение к созданным задачам дополнительно разрабатываются дорожные карты для каждого кейса, призванные соблюсти последовательность выполнения задач в кейсе, а также дополнительные инструкции, рекомендации, пояснения и т.д.

В состав предполагаемого кейса могут быть включены:

- Перечень Vector-задач, (дополнительно могут быть размещены некоторые Smart-задачи);
- Паспорт риска;
- Дорожная карта;
- Инструкции, рекомендации и прочие документы, имеющие отношение к риску.

На Рисунке 2.2 приведен пример разработанных Vector-задач, объединенных в кейсы в рамках управления риском «Рост таможенных пошлин».

Подразделение	Smart-задачи				№V	Vector-задачи	№ Кейса
ПРЕДРИСКОВАЯ СТАДИЯ							
Финансовый	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Дать прогноз изменения финансового состояния	38/1-Ф
	S _{2.1}	S _{2.2}	...	S _{2.n}	V ₂	Внедрение программ самострахования	
Юридический	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Обеспечить соответствие внедряемых программ законодательству	38/1-Ю
Закупки	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Разработать информационные базы альтернативных товаров	38/1-З
Маркетинг	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Дать прогноз изменения спроса	38/1МА
	S _{2.1}	S _{2.2}	...	S _{2.n}	V ₂	Выполнить анализ рынков альтернативных товаров, брендов	
ПОСТАКТИВАЦИОННАЯ СТАДИЯ							
Финансовый	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Организовать реализацию программ самострахования	38/2-Ф
	S _{2.1}	S _{2.2}	...	S _{2.n}	V ₂	Разработать программы компенсации убытков	
Юридический	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Обеспечить юридическое сопровождение в процессе внедрения программ риск-менеджмента	38/2-Ю
Закупки	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Организовать поставки альтернативных товаров	38/2-З
Маркетинг	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Определить масштаб изменения спроса	38/2-М
	S _{2.1}	S _{2.2}	...	S _{2.n}	V ₂	Составить прогноз продаж альтернативных товаров	
Продажи	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Разработать и внедрить методы продаж новых товаров	38/2-П
Безопасность	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Предоставить отчет о надежности новых поставщиков и маршрутов	38/2-СБ
Логистика	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Разработать новые маршруты поставок	38/2-Л
Склад	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Обеспечить складирование нового товара в соответствии с правилами хранения	38/2-С
СТАДИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОСЛЕДСТВИЯМИ							
Финансовый	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Внедрение программ компенсации потерь	38/3-Ф
Маркетинг	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Внедрение программ стимулирования спроса новых товаров	38/3-М
Закупки	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Обеспечить получение скидок и отсрочек платежей	38/3-З
Реклама	S _{1.1}	S _{1.2}	...	S _{1.n}	V ₁	Разработать и запустить рекламную кампанию новых товаров	38/3-Р

Рисунок 2.2 - Пример детализации задач управления риском «Рост таможенных пошлин»

При составлении кейсов следует учитывать, что в дальнейшем имеющиеся задачи будут также подвержены декомпозиции для построения иерархической системы задач, отраженной в Приложении 8.

Декомпозиция на схеме представлена следующим образом:

V_1, V_2 – Vector-задачи отдельно взятого подразделения;

$S_{1.1}, S_{1.2}, S_{1.3}$ – Smart-задачи, относящиеся к Vector-задаче V_1 ;

$S_{2.1}, S_{2.2}, S_{2.3}$ – Smart-задачи, относящиеся к Vector-задаче V_2 и т.д.

В концепции сквозного управления частными рисками задействованы механизмы, приведенные в Таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Механизмы сквозного управления рисками

Стадия	Цель управления	Задачи управления	Критерии
1.Предрисковая стадия	Предупреждение снижения эффективности предпринимательской деятельности и конкурентоспособности предпринимательской структуры под воздействием возможной активации рисков	1.Предупреждение активации риска 2. Снижение негативных последствий от риска в случае его активации	Минимизация уровня вариации показателей эффективности и конкурентоспособности предпринимательской деятельности при обеспечении требуемых значений указанных показателей
2.Стадия реализации риска	Минимизация снижения эффективности предпринимательской деятельности и конкурентоспособности предпринимательской структуры под воздействием реализовавшегося риска	1.Снижение негативного воздействия риска	Прирост, удержание или минимизация снижения уровня показателей эффективности и конкурентоспособности под воздействием мер реактивного управления риском
3.Стадия последствий	Восстановление эффективности предпринимательской деятельности и конкурентоспособности предпринимательской структуры после реализации риска	1.Снижение неблагоприятных последствий реализации риска	Восстановление показателей эффективности и конкурентоспособности до значений характерных для предрисковой стадии

Системное раскрытие возможных инструментов сквозного управления частными рисками представлено в Таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Инструменты сквозного управления рисками

Стадия	Группа инструментов	Инструменты управления
Предрисковая стадия	Уклонение от риска	1.Регламенты принятия решений об отказе действий, связанных с высоким риском. 2.Регламенты техники-безопасности 3.Методы оценки рисков 5.Нормативы контролирующих органов
	Компенсации риска	1.Методы ценообразования, обеспечивающие возмещение ущерба от воздействия риска 2.Индикаторы ликвидности товарной линейки 3.Индикаторы рыночной цены 4.Юридические методы
	Распределение риска	1.Регламенты, определяющие управление бизнес-процессами через аутсорсинг.
	Диверсификация риска	1.Регламенты, определяющие пропорции между поставщиками 4.Регламенты, структурирующие пропорции товарных

		брендов в составе товарной номенклатуры.
	Локализация риска	1.Регламенты, лимитирующие объемы поставок по одному каналу 2.Методы и регламенты, ограничивающие срок и объем отсрочки платежей оптовым покупателям
	Внешнее страхование	1.Договора страхования грузов 2.Договора страхования имущества 3.Программы страхования жизни и здоровья сотрудников 4.Регламенты, определяющие экономическую целесообразность страхования
	Самострахование	1.Регламенты формирования резервных фондов. 2.Регламенты формирования страховых запасов, оборотных активов.
	Хеджирование	1.Опционы 2.Фьючерсные контракты 3.Форвардные контракты
Стадия реализации риска	Инструменты формирования финансовых ресурсов на компенсацию ущерба от риска	1.Регламенты и методы компенсационного ценообразования 2.Юридические регламенты
	Инструменты предотвращения усиления негативных последствий активации риска	1.Приказы и регламенты, формирующие оперативное реагирование на воздействие риска. 2.Регламенты техники-безопасности 3.Акты и предписания контролирующих органов
Стадия последствие	Инструменты повышения объема продаж	1.Рекламные кампании и акции 2.Методы и индикаторы ценообразования товарной номенклатуры 3.Методы персонализации товарного предложения 4.Обучающие программы персонала отдела продаж 5.Регламенты мотивации сотрудников
	Инструменты снижения общих издержек	1.Автоматизация бизнес-процессов 2.Методы оптимизации бизнес-процессов 3.Программа и регламенты перевода инфраструктуры организации в онлайн режим 4.Регламенты, оптимизирующие торговые площади предпринимательской структуры.

5. Этап паспортизации рисков и создание кейсов.

Заполнение паспорта риска осуществляется на всех этапах четвертого модуля. Пример паспорта риска приведен в Приложении 9. На данном этапе окончательно формируется паспорт риска с указанием задач и методов управления, создаются кейсы управления рисками для каждого подразделения на каждой стадии управления рисками. Все созданные кейсы заносятся в матрицу кейсов с уникальным идентификационным кодом, где число - это номер риска, а литера обозначает подразделение компании, которому принадлежит данный кейс.

Пример: Кейс 38Б, 38 — номер риска «Рост таможенных пошлин», «Б» - отдел бухгалтерии.

Модуль 5. Осуществление процессов управления рисками с применением методологии «Agile»

В концепции сквозного риск-менеджмента на всех стадиях процесса управления предлагается применение гибкой системы управления Agile, являющейся эффективной методологией организации работы в условиях повышенной неопределенности.

Agile - гибкая методология разработки проектов - применяется как эффективный метод организации работы небольших кросс-функциональных групп. Изначально Agile применялся при разработке IT проектов, но сегодня его успешно применяют в различных сферах [30].

Данный подход направлен на минимизацию рисков путём сведения разработки к серии коротких циклов, называемых итерациями или спринтами. Работа строится таким образом, что по завершению первой или второй итерации на выходе должен получиться готовый работающий продукт в минимальном исполнении. Дальнейшие итерации сводятся к оптимизации выпущенного продукта с постепенным приростом функциональности. По окончании каждой итерации команда выполняет переоценку приоритетов, обозначает новые цели и задачи, анализирует производительность, определяет недостатки в работе и т.д. [72].

Применительно к риск-менеджменту в торговом предпринимательстве автором предложено основываться на следующих принципах управления по методологии Agile.

1. Фокусировка команды. Каждый участник риск-менеджмента должен понимать задачи, ставящиеся перед ним и перед всей командой, инструменты, ресурсы, задействованные в решении этих задач для достижения главной цели.

2. Кросс-функциональность – подразумевает объединение сотрудников различных подразделений в единую группу, выполняющих генерацию идей и решений в рамках достижения стратегической цели. Таким образом, повышается производительность команды и обеспечивается высокая степень интеграции разработанных решений внутри компании.
3. Итеративность - означает, что работа ведётся небольшими фиксированными отрезками времени 1-3 недели, в конце каждого отрезка времени создаётся небольшой, но работоспособный вариант продукта.
4. Обратная связь – подразумевает максимальное взаимодействие и обмен информацией с участниками процесса риск-менеджмента, что позволяет за счет накопленного опыта оптимизировать работу команды.
5. Самостоятельность - предполагает повышение полномочий сотрудников. Предоставление большей самостоятельности стимулирует ответственность и инициативность сотрудников, повышает уровень культуры риск-менеджмента.

Для применения методологии Agile в управлении рисками торгового предпринимательства необходимо:

1. Создание инфраструктуры Agile. Формулировка алгоритма работы облачного сервиса в формате Agile применительно к риск-менеджменту торговой организации;
2. Внедрение инструментария облачной платформы в процессы управления рисками;
3. Разработка регламента конфиденциальности информации;
4. Определение методов оценки трудоемкости задач и их декомпозиция;
5. Установление периода итераций, планирование и отчетность работы.

Для управления рисками по методологии Agile формируются КУР (команда управления рисками) и АГ (аналитическая группа). КУР включает в себя специалистов отделов, связанных с управлением рисками

и скрам-мастера - специалиста в области Agile; в состав АГ включены риск-менеджеры и бизнес - аналитики.

Для хранения и мониторинга состояния решения задач сквозного управления рисками предлагается использование облачных сервисов, позволяющих выстроить процесс управления рисками по методологии Agile. Наиболее популярными из таких сервисов являются Jira, TFS, Version One, Яндекс Трекер, Rally Spreadsheet и т.д.

В настоящей работе предложено использование облачного сервиса Яндекс Трекер. Применение этого сервиса обеспечивает структурирование задач, для каждой из которых заведена отдельная страница и доступен легкий поиск информации на основе использования ключевых слов. Эффективность контроля подтверждается наглядным представлением информации на дашборде. Благодаря указанным достоинствам данного сервиса обеспечивается экономия времени, а также снижение операционных ошибок участников процесса управления рисками за счет использования в сервере опций автоматических напоминаний [156].

Особенности применения Трекер в рамках риск-менеджмента:

- Структурированность. Каждая задача формализована на отдельной странице, где содержится описание, указан исполнитель, срок исполнения, имеется возможность обсуждения и т.д. Задачи подразделений группируются по очередности их исполнения, сложности исполнения, по проектам и т.д. Применительно к риск-менеджменту в качестве проекта подразумевается: риск, прошедший идентификацию, оценку имеющий разработанные кейсы управления.
- Поиск по ключевым словам. Функциональные возможности платформы имеют большой спектр способов сортировки и группировки задач по разным параметрам с использованием большого количества фильтров, в том числе и по ключевым словам.

- Эффективность контроля. Интерфейс платформы интуитивен, имеет большое количество аналитических инструментов, позволяющих планировать итерации, управлять задачами, оценивать их трудоемкость и т.д.
- Экономия времени. Система позволяет создавать новые типовые задачи на основе разработанных ранее шаблонов.

Управление иерархической системой задач на основе облачного сервиса Яндекс Трекер строится следующим образом:

Первоначально осуществляется декомпозиция Vector-задач на более мелкие Smart-задачи и формирование Бэклога (список задач). При этом разбивка произведена таким образом, чтобы выполнить данную задачу можно было в течении одной итерации, которая называется спринт и длится, как правило, 1-3 недели в зависимости от принятых норм.

Пример детализации задач приведен в Приложении 8, где Vector-задачи определяют основные решения в рамках интегральной Prime-задачи, а Smart-задачи, обозначенные как S1, S2 ... Sn решают множество тактических целей и формируются в зависимости от текущей ситуации.

Если после декомпозиции Vector-задачи полученные Smart-задачи не могут быть выполнены в течении одной итерации, то они, в свою очередь, также подвергаются разделению на отдельные подзадачи более низкого уровня. В частности, в примере управления риском «Рост таможенных пошлин» для отдела Закупок Vector-задачей является - «Разработать информационные базы альтернативных товаров»

В этом случае список декомпозированных задач может иметь вид, представленный в Таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Пример декомпозиции Vector-задачи «Разработать информационные базы альтернативных товаров»

Vector-задача	Smart-задачи	Подзадачи	Трудо-затраты
Разработать информационные базы альтернативных товаров 30sp	Провести маркетинговые исследования 13sp	Выполнить интернет- исследование	4sp
		Посетить выставки	9sp
	Провести анализ маркетинговых данных 14sp	Дать характеристику локации поставщиков	3sp
		Определить ценовую категорию поставщиков	5sp
		Дать заключение об условиях поставки	6sp
	Командировать сотрудника для переговоров 7sp	Разработать план командировок	
		Другие организационные задачи	3sp

Для оценки трудозатрат предложено использовать как временные рамки, так и «стори-поинты» (SP). Стори-поинт – это условная единица измерения сложности выполняемых задач. Каждый член команды управления рисками (КУР) осуществляет оценку сложности каждой подзадачи по определенной шкале (по мнению автора, оптимальным вариантом является 20-ти бальная шкала). Оценка осуществляется в автоматическом режиме через специальный раздел в Трекере - «покер-планирование». При этом, если подзадача получила среднюю оценку более 15SP, то она должна быть дополнительно декомпозирована на подзадачи второго уровня. Соответственно, сумма всех SP подзадач, относящихся к определенной Smart-задаче является трудоемкостью данной Smart-задачи. Аналогичным образом рассчитывается трудоемкость Vector-задач и Prime-задач.

Такой подход при оценке трудозатрат позволяет повысить точность планирования процессов управления рисками. Через 3-5 итераций появляются статистические данные по трудоемкости в SP, что является ценным показателем при дальнейшем планировании.

На **Ошибка!** Источник ссылки не найден. отражена схема выполнения задач в иерархической системе, отражающая алгоритм применения Agile.

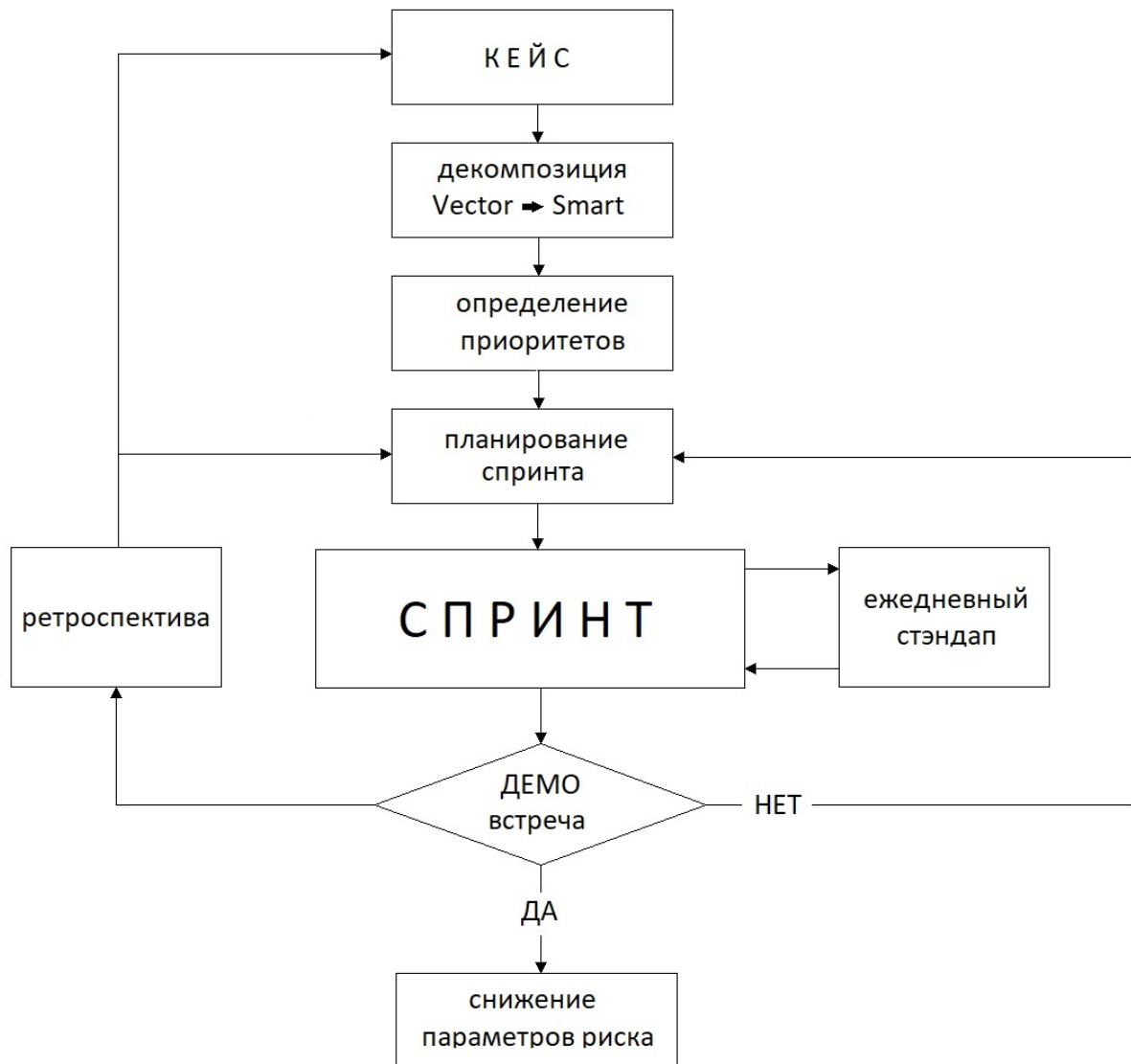


Рисунок 2.3 - Схема выполнения задач в иерархической системе

Планирование работы посредством итераций (Спринт) позволяет точнее прогнозировать сроки работы и при необходимости менять приоритеты. В начале каждой итерации команда оценивает трудоемкость

декомпозированных задач из «Бэклог» и выбирает задачи, которые необходимо выполнить в данной итерации «спринте» [168].

В начале каждого дня проводится утренний «стендап» – встреча, где в течение 10-15 мин оговаривается план действий на текущий день.

«Демо-встреча» – подразумевает сбор всей команды управления рисками (КУР) с целью демонстрации членам КРМ результатов, достигнутых по окончании спринта.

После «демо-встречи» проводится встреча «ретроспектива», в рамках которой членами КУР обсуждаются положительные и отрицательные стороны рабочего процесса.

Следует отметить, что в целях сохранения конфиденциальной информации, целесообразно регламентировать доступ к задачам таких подразделений как:

- Финансовый отдел (полностью);
- Бухгалтерия (полностью);
- Юридический отдел (частично);
- Служба безопасности (частично).

Тем не менее, представители отделов должны участвовать в работе КУР, обеспечивая ее кросс-функциональность.

Контроль результатов выполнения задач осуществляется с помощью доски задач и дашборда, примеры которых представлены на Рисунок 2.3 и Рисунок 2.4 соответственно. Это web-страницы, на которых отслеживается состояние важных задач и статистика их выполнения. Управление с помощью Трекера позволяет автоматизировать процесс сбора статистики и ее визуализацию, дает возможность сортировки задач по ряду признаков.



Рисунок 2.3 - Пример доски задач в формате Agile применительно к риск-менеджменту

Стикеры на доске задач имеют номер и название определенной задачи, оценку трудозатрат на ее выполнение (SP) и приоритет. Располагается стикер на доске в зависимости от стадии выполнения определенной задачи.

На Рисунок 2.4 представлен пример дашборда, отражающего текущие результаты выполнения задач на предрисковой стадии управления рисками.

Приоритеты – стадия управления задачами на которой осуществляется оценка приоритета выполнения отдельно взятой задачи;

Бэклог - задача сформулирована, находится в стадии ожидания;

В работе – стадия, когда задача принята в работу определенным для нее исполнителем;

Требуется информация – в данном разделе находятся задачи, при выполнении которых возникли вопросы, требующие дополнительной информации или содействия других членов КУР и т.д.;

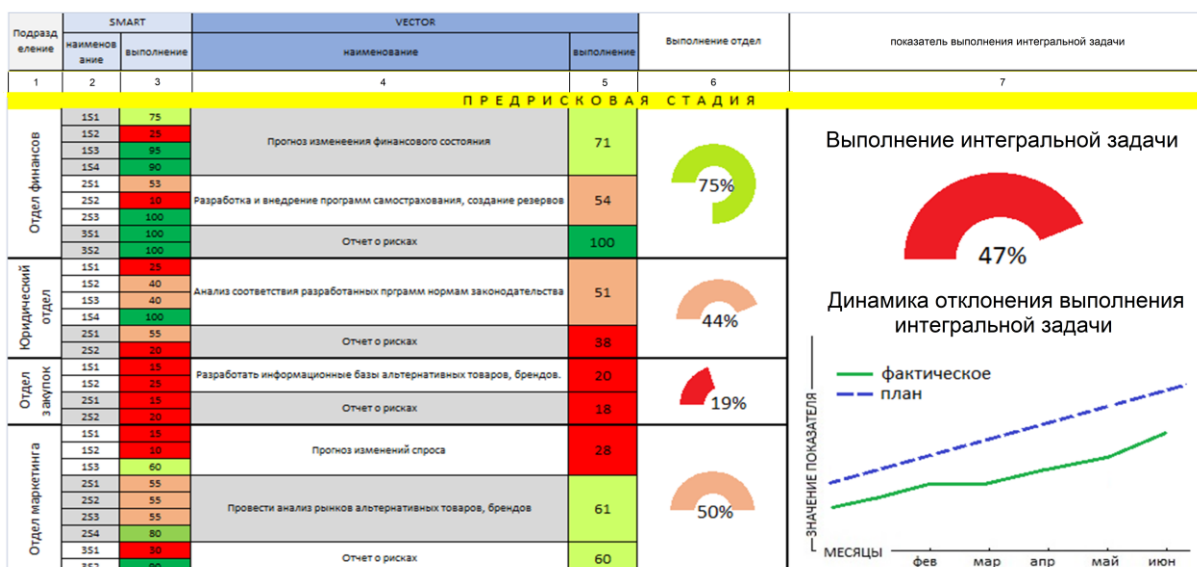


Рисунок 2.4 - Пример дашборда на предрисковой стадии управления риском «Рост таможенных пошлин»

Проверка – Раздел, в котором содержатся задачи, выполненные исполнителем и требующие проверки;

Завершен – В данном разделе отражены задачи, прошедшие проверку и считающиеся выполненными.

Номер задачи имеет следующую аббревиатуру:

Ю-38/3.6.4

Ю - сокращенное название подразделения, перед которым поставлена данная задача, в частности, Юридический отдел. Список сокращений приведен в матрицах кейсов управления рисками Блок 3 и Блок 4.

38/ - первая цифра - это номер риска

3. - номер Vector-задачи

6. - Номер Smart-задачи

4. - номер подзадачи

Приоритеты устанавливаются в целях придания степени важности задачи и срочности ее выполнения. В Трекере существует пять степеней приоритета:

- Незначительный - задача может быть выполнена в любое время;

- Низкий - задача не срочная, но лучше не затягивать с ее выполнением;
- Средний - нельзя затягивать с выполнением данной задачи;
- Критичный - задача требует срочного выполнения;
- Блокер - означает первостепенность данной задачи, необходимо отложить все и сконцентрироваться на выполнении данной задачи.

При формировании дашборда (Рисунок 2.5) и оценки результативности процесса риск-менеджмента, предлагается применение различных систем KPI, позволяющих эффективно оценивать степень достижения цели как отдельных сотрудников, так и подразделений предпринимательской структуры [92].

Smart-задача имеет уникальный номер и степень ее выполнения выраженная в процентном выражении Рисунок 2.5 столбец 3. Среднее значение всех степеней выполнения Smart-задач, входящих в состав определенной Vector-задачи, является значением степени выполнения данной Vector-задачи - столбец 5. В свою очередь, среднее значение всех степеней выполнения Vector-задач является результатом достижения поставленной цели перед подразделением в рамках сквозного управления рисками на данной стадии их воздействия - столбец 6. Аналогично определяется степень выполнения интегральных задач компанией в целом.

Таким образом, предлагаемая концепция сквозного управления частными рисками обеспечивает:

1. Автоматизацию и оперативность процессов управления;
2. Повышение объективности принятия решения;
3. Высокий уровень координации субъектов риск-менеджмента;
4. Удобный и легкий доступ к информации о состоянии решения задачи по управлению рисками и параметрам идентифицированных и активированных рисков;

5. Способствует развитию на предприятии риск-ориентированной культуры.

Следует отметить, что реализация предлагаемой концепции сопряжена с дополнительными расходами на разработку, освоение и внедрение современных цифровых технологий и сервисов, что требует от руководства предприятия четкого понимания необходимости инвестирования в совершенствование системы риск-менеджмента в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности и конкурентоспособного развития данного предприятия. Однако, в условиях характерной для настоящего времени экономической нестабильности, неопределённости и экспоненциально растущего объёма информации о потенциальных факторах риска, такие расходы оправданы и компенсируются снижением потерь от негативного воздействия повышенных внешних рисков.

2.2. Анализ методов оценки хозяйственных рисков в сфере торгового предпринимательства

Идентификация рисков

В процессе идентификации рисков необходимо установить:

1. Тенденции, под воздействием которых формируется риск;
2. Описание опасной ситуации;
3. Владельца риска (Подразделение организации, обладающее технической функциональностью и наделенное полномочиями для осуществления менеджмента риска);
4. Конечное воздействие.

При выполнении анализа внешней среды и идентификации рисков рекомендовано использование схемы, изображенной в Приложении 4 - Блока 1 «Область формирования тенденций и факторов рисков». Данная схема отражает последовательность воздействия рисков на субъекты

внешней среды, каналы распределения рисков и т.д. Концептуальное описание процессов формирования предпринимательских рисков во внешней среде, приведено в [65,66,48,45,28,170,17].

В результате проведенного анализа внешней среды в Параграфе 1.1 можно выделить следующие глобальные тенденции, формирующие риски для торгового предпринимательства:

1. Геополитическая напряженность;
2. Спад темпов роста глобальной экономики;
3. Протекционизм;
4. Ускорение технологического развития;
5. Экологические изменения;
6. Социальные изменения;
7. Распространение инфекционных заболеваний.

Глобальная тенденция на каждом уровне экономической системы изменяется и принимает иную экономическую форму, формируя ряд рисков, оказывающих воздействие на предпринимательскую структуру и на рыночную экосистему [51].

Элементы этой экосистемы (покупатель, конкурент, партнер) также испытывают на себе влияние этих рисков, ретранслируя их непосредственно на предпринимательскую структуру [83,9].

В процессе определения факторов риска выявляется механизм влияния глобальной тенденции от одного уровня экономической системы к другому, что позволяет составить логическую цепочку событий, через которую оказывается или будет оказываться воздействие на предпринимательскую структуру.

При анализе глобальных тенденций на каждом уровне экономической системы ставятся следующие задачи:

1. Определить факторы рисков, формирующиеся под влиянием глобальных тенденций;

2. Определить воздействие этих факторов на нижний уровень;
3. Идентифицировать риски, сформированные на рассматриваемом уровне и воздействующие на предпринимательскую структуру.

Анализ внешней среды, определение факторов риска и идентификация рисков осуществляются в трех областях внешней среды: Географической, Территориальной, Рыночной экосистемы.

Анализ каждой из этих областей осуществляется определенным субъектом риск-менеджмента, отраженных в Таблица 2.4.

Таблица 2.4 - Схема ответственности субъектов риск-менеджмента при анализе внешней среды и идентификации рисков

Область внешней среды	Определение тренда	Определение факторов влияния	Идентификация рисков
Область 1 (Географическая)	КРМ	КРМ	КРМ
Область 2 (Территориальная)	КРМ	КРМ	КРМ
		АГ	АГ
Область 3 (Экосистема)	АГ	КРМ	КРМ
		АГ	АГ
		Специалисты отделов	Специалисты отделов

Данное распределение позволяет максимально использовать компетенцию сотрудников при изучении и анализе изменений внешней среды, что повышает эффективность процесса идентификации и оценки частных рисков [69].

Все решения в рамках управления рисками принимает комиссия по риск-менеджменту (КРМ) на основе выводов, представленных аналитической группой (АГ). Начальники отделов и представители руководства имеют право решающего голоса. Представители АГ имеют право совещательного голоса.

Идентифицированные риски можно классифицировать по нескольким признакам (Таблица 2.5). По мнению автора, наиболее важной является классификация по воздействию, продолжительности, владельцу риска.

Таблица 2.5 - Классификация внешних рисков

По формирующей тенденции	Политические
	Экономические
	Протекционистские
	Технологические
	Экологические
По уровню формирования	Социальные
	Глобальные
	Страновые
	Региональные
	Риски контролирующих органов
	Банковские
	Оптовые
	Покупательские
	Конкурентные
	Партнерские
По воздействию	Снижение доходов
	Рост расходов
	Репутационные
По виду собственника риска	Юридические
	Бухгалтерские
	Логистические
	Торговые
	Маркетинговые
	Рекламные
	Кадровые
	Финансовые
	Складские
	Безопасность
	Риски закупок
	Технологические
	По длительности воздействия
Краткосрочные	
Среднесрочные	
Долгосрочные	

Системная оценка частных рисков

Данный процесс является основой в системе управления рисками, обеспечивает риск-менеджеров важной структурированной информацией в ходе принятия управленческих решений [147,145,143,124,120,65].

Целью системной оценки риска является определение параметров идентифицированных рисков при выполнении следующих расчетов:

1. Значений возможного ущерба;
2. Вероятности активации риска;
3. Уровень риска;

4. Величина риска;
5. Частоты воздействия;
6. Временного интервала воздействия;
7. Значимость риска.

Полученные значения параметров риска фиксируются в паспорте риска (Приложение 9).

Оценка рисков осуществляется по следующему алгоритму:

- 1. Определение Точки 0 (T0).** Это величина, равная запланированным ежемесячным расходам компании и является базовой для дальнейшей оценки рисков. В дальнейших расчетах риски будут нормированы относительно этой величины.
- 2. Оценка вероятности активации риска (P_{ак})** - Оценка осуществляется в количественном значении. Для повышения информативности автором предложено применение цветовой шкалы в соответствии с интервалами уровней (Таблица 2.6). В дальнейшем данная шкала может быть использована в качестве оценки критериев приемлемости риска.
- 3. Оценка ущерба (B_p)** - величина возможного ущерба от единичного случая воздействия риска. Применяется для расчета и оценки общей величины ущерба рисков, оказывающих многократное воздействие. На этапе операционно-превентивных мероприятий данный параметр необходим для оценки требуемых ресурсов (резервы, кредиты и т.д.). Ущерб и вероятность активации риска могут, определяться методом экспертных оценок.
- 4. Оценка уровня риска (Y_p)** - Данный параметр характеризует отношение ущерба от воздействия риска к Точке 0.

Определяются по формуле:

$$Y_p = B_p / T0 \times 100\% \quad (1)$$

5. Определение продолжительности и частоты воздействия риска.

Продолжительность ($ПР_p$) – оценивается период с момента активации риска и окончанием его воздействия.

Частота ($Ч_p$) – оценивается количество случаев воздействия риска.

Пример: Риск – «Весенний паводок», параметры риска: $ПР_p=1$ мес; $Ч_p=1-2$ раза.

При оценке продолжительности воздействия автором предлагается применение следующей классификация рисков:

- Единовременный – одноразовое воздействие;
- Краткосрочный – продолжительность до 3 месяцев;
- Среднесрочный – продолжительность 3-9 месяцев;
- Долгосрочный – продолжительность более 9 месяцев.

Таблица 2.6 - Шкала компонент вектора риска

Вероятность %	5	6-20	21-35	51-65	>65
Ущерб %	<5	6-25	26-50	51-75	>75
Значимость%	<15	16-30	31-45	46-60	>60

6. **Общая величина ущерба ($У_{об}$)** Является величиной, измеряющей общий вероятный ущерб, который возникнет при активации и воздействии риска. Применяется при принятии решения о целесообразности применения того или иного метода управления риском. Определяется по формуле:

$$У_{об} = В_p \times Ч_p \times ПР_p, \quad (2)$$

7. **Значимость риска ($Зн$)**. Величина, которая характеризует возможное изменение показателя покупательской ликвидности товарной линейки (ППЛ) от воздействия риска относительно существующего значения в процентном выражении. Данный параметр может быть определен в

результате анализа статистических данных или методом экспертных оценок. Алгоритм расчета ППЛ приведен ниже в Параграфе 2.3

Автором рекомендовано применение индикатора изменения параметров риска, приведенного на Рисунок 2.66 в качестве инструмента для оценки эффективности управления частными рисками на этапе превентивно-операционных мероприятий.

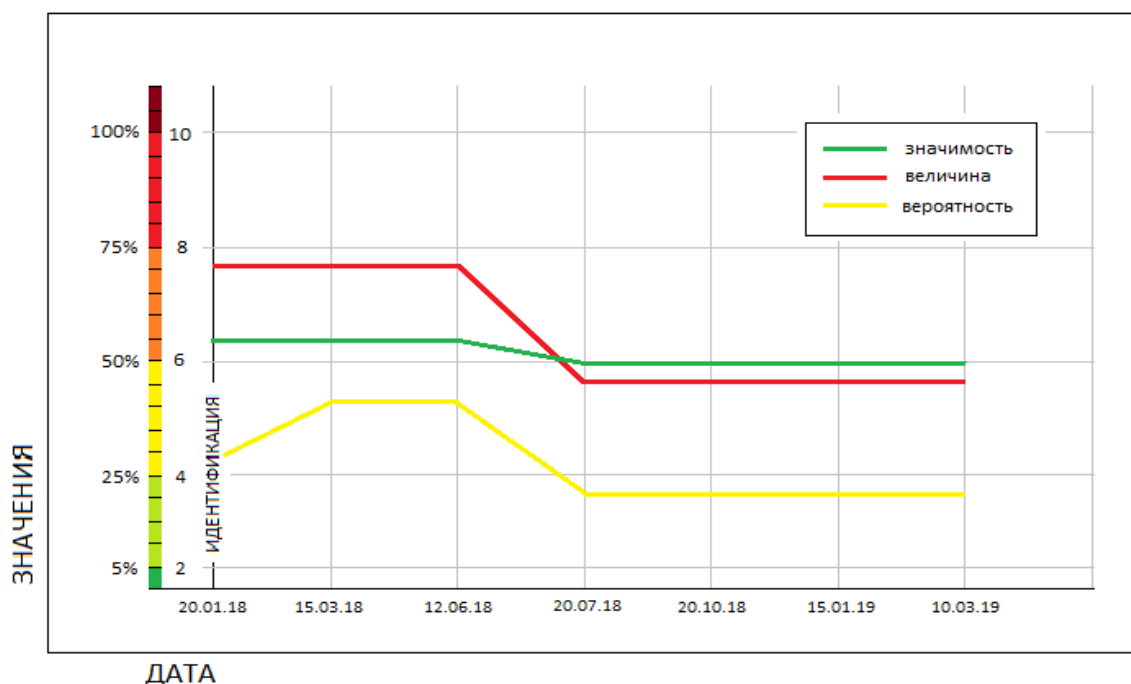


Рисунок 2.6 - Динамика изменений параметров риска

Индикатор строится при внесении в паспорт параметров риска (Приложение 9) и отражает динамику изменения его основных параметров на стадии превентивно-операционных мероприятий.

Показания индикатора должны обновляться не реже 1 раза в 3 месяца во время проведения очередной переоценки идентифицированных рисков. При активации риска показания индикатора останавливаются.

Метод 3D сепарации рисков

В процессе управления рисками выделяется 3 стадии: предрисковая стадия, стадия активации риска и стадия последствий. Как отмечалось выше, активация стратегического риска повышения издержек порождает ущерб, который проявляется в уменьшении чистого денежного потока и снижении показателей прибыли и рентабельности торговой предпринимательской структуры. Поэтому для компенсации этого ущерба целесообразно применить метод ценовой компенсации потерь, являющийся эффективным инструментом управления последствиями активации риска повышения общих издержек.

Отличительной особенностью данного метода является то, что в процессе ценообразования потери от воздействия частных рисков, порождающих повышение общих издержек, изначально не закладываются в цену товара, а компенсируются в последующем методом ценовой компенсации ущерба от риска на определенный достаточно длительный (год и более) период времени. При этом компенсационное увеличение цены должно быть незначительным и практически незаметным для покупателя, чтобы не активировать риски снижения покупательского спроса на данный товар и снижения выручки.

Такой подход позволяет переложить дополнительные расходы на плечи потребителя, сохранив при этом ликвидность товарной линейки и покупательскую лояльность на прежнем уровне. Вместе с тем, необходимо отметить, что не для всех частных рисков, являющихся факторными рисками по отношению к риску повышения общих издержек, удастся добиться компенсации ущерба только на основе ценовой компенсации.

В целях обеспечения компенсации, или хотя бы эффективного уменьшения негативных последствий всех потенциальных частных рисков в настоящей работе предлагается проводить их предварительную

селекцию на основе оценки методом 3D сепарации рисков. Структурная схема реализации данного метода приведена на Рисунок 2.77.

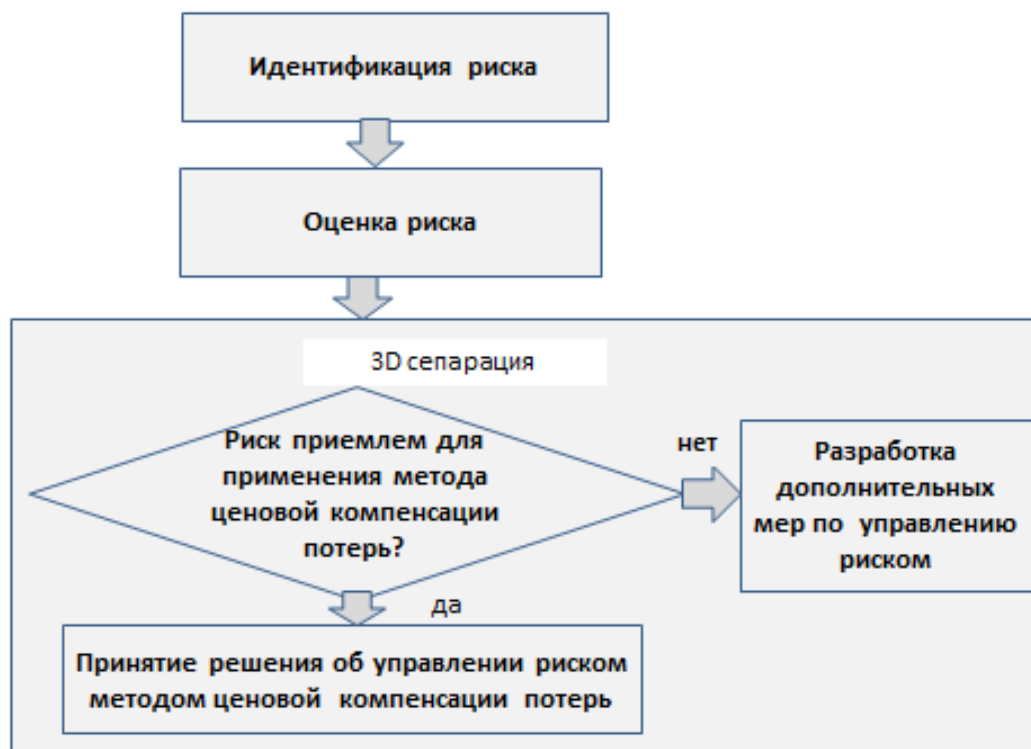


Рисунок 2.7 - Структурная схема селекции и оценки рисков методом 3D сепарации

В рамках предлагаемого метода, на предрисковой стадии риск-менеджмента осуществляется селекция рисков на предмет возможности применения метода ценовой компенсации потерь. Если по результатам 3D сепарации такая возможность имеется, то риск относится к приемлемым, и для компенсации ущерба от его активации достаточно использовать метод компенсации потерь. Если же риск отнесён к неприемлемым, то для компенсации или снижения ущерба требуется реализация дополнительных мер, нацеленных на снижение вероятности реализации риска, ущерба от риска и значимости риска для снижения лояльности покупателей.

В данной работе предлагается применение двух методов:

1. Метод построения трехмерного вектора риска;

2. Пространственный метод 3D сепарации рисков.

Метод построения трехмерного вектора риска

По результатам оценки показателей риска в настоящей работе предлагается формировать трёхкомпонентный вектор, составляющими которого являются значения вероятности активации риска, ущерба и значимости риска:

$$R^- = (P_{ак}, V_p, Z_n) \quad (3)$$

В целях наглядности представления информации, составляющие трёхкомпонентного вектора риска целесообразно проградуировать и изобразить выделенные градации в виде цветной шкалы, характеризующей уровень риска по каждой из компонент. Пример возможной шкалы компонент трёхмерного вектора риска представлен в Таблица 2.6.

Полученная шкала компонент вектора риска даёт возможность проводить дальнейшую сепарацию и выявление рисков, для которых ценовая компенсация потерь недостаточна.

Наиболее простой способ сепарации заключается в эмпирическом формировании критерия сепарации рисков на основе накопленного опыта управления рисками и представлений о вкладе каждой из компонент в интегральный уровень риска и тяжесть последствий его активации для предприятия. Так например, можно считать приемлемым риск, для которого все 3 компоненты либо находятся в зелёных зонах, либо в этих зонах находятся все компоненты кроме вероятности активации риска, для которой допускается попадание в жёлтую зону.

Следует отметить, что дополнительную помощь в формировании критерия сепарации рисков может оказать визуализация трёхкомпонентных векторов рисков на дашбордах. Этот способ сепарации целесообразно применять для малых и средних торговых предприятий, имеющих весьма ограниченные ресурсы для внедрения в практику риск –

менеджмента сложных цифровых технологий, включая технологии искусственного интеллекта.

Пространственный метод 3D сепарации рисков

Для крупных торговых предприятий, обладающих более широкими возможностями, для формирования критериев сепарации рисков целесообразно использовать инновационные методы с элементами искусственного интеллекта. В трёхмерном пространстве строится поверхность, разделяющая приемлемые и неприемлемые риски. Применение этих методов позволит, используя постоянно накапливающуюся базу данных об активировавшихся рисках и тяжести их последствий, совершенствовать критерии сепарации и повышать эффективность применения метода 3D сепарации рисков. Визуализация данного метода представлена на Рисунок 2.88.

Концептуальное описание процесса построения и применения пространственного метода 3D сепарации рисков:

По оси абсцисс - значение величины ущерба риска, выраженное в процентном отношении к Точке 0;

По оси ординат — вероятность активации риска, выраженная в процентном выражении;

Аппликат — показатель значимости для ППЛ риска.

На графике представлена сепарационная плоскость ABCD имеющая следующие координаты граничных точек:

Точка А — устанавливается на отметке 100 и принимается как значение.

Точка 0 - в процентном выражении, имеет координаты: А(Т0,0,0).

Точка В — это допустимый уровень ущерба от воздействия какого-либо частного риска, который может быть возмещен на стадии управления последствиями с применением метода компенсационной цены. Выражается в процентном отношении к Точке 0.

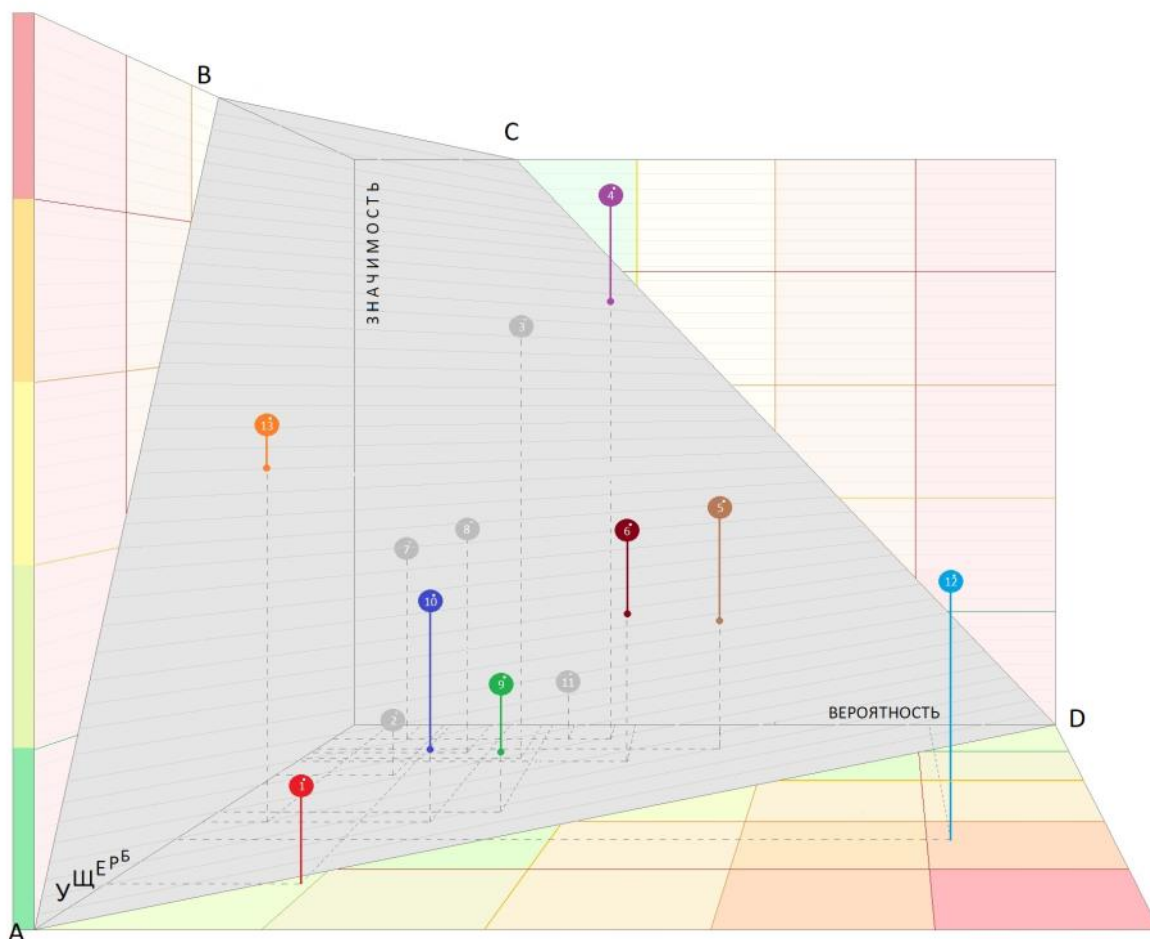


Рисунок 2.8 - Визуализация пространственного метода 3D сепарации рисков

В данном примере в качестве такого уровня принимается 50%, таким образом, координаты точки В (50,0,0).

Точка С — это допустимый уровень вероятности возникновения какого-либо частного риска. В данном примере в качестве такого уровня принимается 20%, таким образом координаты точки С (0,20,0).

Точка D – устанавливается на отметке равной вероятности 100 %. Координаты точки D (0,0,100).

Полученная поверхность (в рассматриваемом частном случае – плоскость) является сепарационной и несет функцию определения приемлемости рисков.

На основе зафиксированных в паспорте риска его параметров, определенных в процессе оценки, устанавливается местоположение отдельно взятого риска в принятой системе координат.

Если полученная точка оказывается за сепарационной плоскостью, то есть в зоне приемлемости, тогда параметры данного риска считаются приемлемыми и в случае его воздействия могут быть управляемыми на стадии последствий с применением метода компенсационной цены. На рисунке данный вид рисков окрашен в серый свет с номерами 2,7,8,11,3.

Если полученная точка оказалась перед плоскостью — в зоне не приемлемости, то параметры данного риска считаются не приемлемыми и требуют дополнительных мероприятий по управлению на предрисковой стадии. Такие риски на схеме изображены цветными с номерами 1, 10, 9, 6, 5, 12, 13.

Управление сводится к разработке и внедрению мероприятий, обеспечивающих снижение вероятности активации риска, снижение величины ущерба и значимости и значимости риска.

В случае, если результат управления риском на предрисковой стадии оказался неудовлетворительным - риск остается в зоне неприемлемости, то данный риск является не компенсируемым. Считается, что в случае воздействия риска управление им на стадии последствий с применением метода компенсационной цены не представляется возможным, и требуется разработка дополнительных мероприятий.

2.3. Снижение рисков торгового предпринимательства на основе методов управления ликвидностью товарной линейки в условиях цифровой трансформации экономики

В торговом предпринимательстве товар является основополагающим фактором, формирующим бизнес - модель, при этом характеристики товара отражаются в его рыночной цене [3,94].

Наличие в ассортименте компании товаров, обладающих дополнительными опциями, интересным дизайном и т.д., позволяет повысить лояльность покупателя к торговой организации и значительно снизить уровень товарно-договорных рисков в долгосрочной перспективе [141,150,157]. Таким образом, управление показателями характеристик товара имеет важное значение в риск-менеджменте торгового предпринимательства. В этой, связи автором предложено использование метода управления ликвидностью товарной линейки. Важным элементом данного метода является показатель покупательской ликвидности товарной линейки (ППЛ).

ППЛ - отражает уровень привлекательности товарного ассортимента с точки зрения покупателя, то есть характеризует ликвидность товара, имеющего определенные качественные и функциональные свойства, а также установленную цену на отдельно взятом локальном рынке.

Данный показатель определяется по формуле:

$$\text{ППЛ} = \frac{K \times \sum_{n=1}^m K_n}{m}, \quad (4)$$

где,

K – сводный показатель качества товарной линейки;

K_n – показатели, выражающие характеристики товарной линейки;

K_1 – сводный показатель покупательской лояльности к бренду/торговой марке, (K_l);

K_2 – сводный показатель функциональности, (K_f);

K_3 – показатель цены ($1 - K_c$);

K_4 – сводный показатель дизайна/внешнего вида, (K_d);

K_5 – сводный показатель гарантийного обслуживания, ($K_{го}$);

Цель метода управления ликвидностью товарной линейки – снизить параметры риска снижения дохода, за счет снижения частных рисков товарно-договорной группы и оптимизации товарного ассортимента.

Задачи:

1. Определить причины снижения спроса на определенные виды товаров или товарные линейки;
2. Оптимизировать ценовую политику и товарный ассортимент компании;
3. Повысить уровень покупательской лояльности к организации.

В основе применения метода управления ликвидностью товарной линейки лежит следующий алгоритм:

1. Исследования рынка, опросы, сбор данных;
2. Расчет параметров ППЛ;
 - 2.1. Определение сводного показателя качества товарной линейки, (K) ;
 - 2.2. Расчет сводного показателя покупательской лояльности к бренду/торговой марке, $(K_{л})$;
 - 2.3. Определение сводного показателя функциональности модели/товара, $(K_{ф})$;
 - 2.4. Определение показателя цены $(1 - K_{ц})$;;
 - 2.5. Вычисление сводного показателя дизайна/внешнего вида, $(K_{д})$;
 - 2.6. Расчет сводного показателя гарантийного обслуживания, $(K_{го})$;
3. Расчет и построение индикатора ППЛ;
4. Мониторинг и анализ индикатора ППЛ;
5. Сравнительный анализ к ППЛ участников локального рынка;
6. Оптимизация ассортимента товарных групп.

Рассмотрим детально каждый из показателей, учитываемых в формуле (4).

Определение показателя качества товарной линейки

Качество товаров, находящихся в товарной номенклатуре, во многом определяет ряд показателей, имеющих важное значение для управления рисками торгового предпринимательства.[35] Значение показателя качества товара предлагается определять по формуле:

$$K = \frac{П_{ов}}{П_{пу} + П_{бр}}, \quad (5)$$

где,

$П_{ов}$ – показатель общего восприятия товара покупателем. Отражает первичную, субъективную оценку покупателя о качестве товара совершенную в результате визуального или тактильного контакта. К примеру: при покупке механизмов - это надежность крепления деталей, их состав (метал, пластик и т. д.);

$П_{пу}$ – показатель наличия повреждений упаковки товара. Рассчитывается на основе собранных статистических данных о наличии видимых дефектов, полученных товаром или упаковкой во время погрузо-разгрузочных работ;

$П_{бр}$ – показатель наличия брака или скрытых дефектов. Рассчитывается на основе собранных статистических данных характеризующих наличие скрытых дефектов товара, обнаружение которых возможно при вскрытии упаковки или при эксплуатации.

Определение каждого из перечисленных показателей осуществляется следующим образом:

Показатель наличия повреждений упаковки товара

Управление рисками повреждений при погрузо-разгрузочных работах, осуществляются различными методами на протяжении всего цикла логистического процесса [19,44]. При этом в данных процессах задействованы подразделения отдела логистики, склад, отдел продаж.

Доскональный учет всех полученных повреждений при погрузо-разгрузочных операциях данными подразделениями позволяет анализировать данные, определять факторы и источники риска, этапы его формирования и т.д. На основе полученных данных принимаются решения, призванные снизить риски повреждений товара и упаковки во время погрузо-разгрузочных работ.

Важными инструментом управления рисками на данном этапе является показатель наличия повреждений упаковки ($P_{пу}$), который определяется в следующей последовательности:

1. Выявленные повреждения фиксируются каждым подразделением при подписании акта приема-передачи товара, с фотосъемкой и пояснениями, которые в дальнейшем составляют базу данных повреждений.
2. На основе собранных данных составляется таблица учета повреждений. Пример, которой приведен в Таблица 2.77, отражает ежемесячный процент повреждения определенного вида товара во время хранения и погрузо-разгрузочных работ, выявленных каждым подразделением. Сумма ежемесячных повреждений, выявленных каждым отделом является общим процентом повреждений.

Таблица 2.7 - Таблица учета повреждений упаковки при погрузо-разгрузочных работах

Подразделение	Процент повреждений											
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек
Отдел логистики	3,2	2,8	2,9	3,3	1,9	2,0	1,8	1,5	1,8	1,5	1,5	1,7
Отдел продаж	4,5	5,2	5,0	5,1	3,1	2,9	3,0	2,8	4,5	2,7	2,9	2,5
Склад	3,1	3,6	3,8	3,5	2,2	2,5	2,1	1,9	2,2	2,0	1,8	1,9
Общий процент повреждений	10,8	11,6	11,7	11,9	7,2	7,4	6,9	6,2	8,5	6,2	6,2	6,1
Показатель повреждений	0,11	0,12	0,12	0,12	0,07	0,07	0,07	0,06	0,09	0,06	0,06	0,06

3. На основе данных таблицы учета повреждений строится график динамики повреждений товаров при погрузо-разгрузочных работах (Рисунок 2.99).

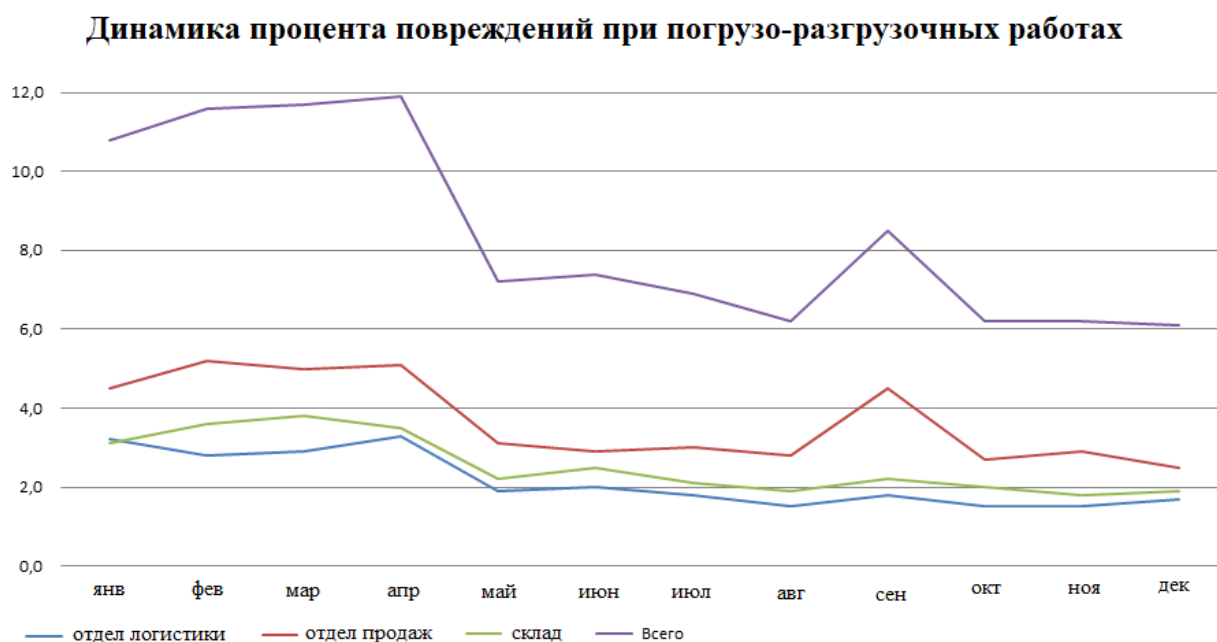


Рисунок 2.9 - График динамики процента повреждений товаров при погрузо-разгрузочных работах

Анализ графика и таблицы учета повреждений позволяет определить участок некачественной обработки груза. В частности, в мае наблюдается рост процента повреждений, зафиксированных на участке «Отдел продаж». Данный факт означает, что на предыдущем участке «Склад», в сентябре произошла активация рисков повреждений товара, требующая оценки и разработки мероприятий по нейтрализации данных видов риска.

Показатель наличия брака.

Важным фактором, влияющим на лояльность покупателя, является его удовлетворенность от приобретенного товара. В этом аспекте наличие бракованного товара влечет за собой рост репутационных рисков [105]. Разочарование покупателя от приобретенного бракованного товара однажды, может привести к изменению мнения покупателя о качестве

всего ассортимента торговой предпринимательской структуры, при этом покупатель из числа постоянных покупателей компании может уйти к конкурентам.

В условиях растущего влияния социальных сетей на потребительские предпочтения, отзывы покупателей сегодня являются важным критерием, влияющим на лояльность потребителя. И если формат традиционного магазина в меньшей степени зависит от настроений в социальных сетях, то в электронной торговле данный аспект может иметь критическое значение. В этих условиях управление рисками, связанными с поставкой бракованного товара, является крайне актуальным [20].

Метод управления уровнем брака в торговых предпринимательских структурах рекомендуется реализовать на основании расчета сводного показателя брака ($P_{бр}$), характеризующего уровень бракованного товара в товарной линейке компании. В рамках метода предполагается:

1. Определение доли бракованного товара в общем объеме и расчет показателя брака по каждой модели (виду товара) определенной торговой марки (Таблица 2.88).
2. Формирование на основе ежемесячных данных матрицы сравнения для каждой товарной линейки, на основании которой строится график динамики объемов продаж и динамики сводного показателя брака (Рисунок 2.50).
3. Выявление бренда, имеющего наибольшее значение показателя брака товарной линейки и зависимости объемов продаж от изменений сводного показателя брака.

Показатель брака торговой марки является средним значением процентов бракованного товара каждой модели из товарной линейки определенного бренда (Таблица 2.8)

Таблица 2.8 - Таблица показателей брака



В свою очередь, сводный показатель брака определяется аналогичным способом и является средним значением всех показателей брака торговых марок, включенных в состав товарной линейки компании.

При анализе графика (Рисунок 2.50) наблюдается снижение объёмов продаж, при этом совокупный показатель брака товарной марки «В» не имеет тенденции к снижению и обладает наибольшим значением в товарной линейке компании (Таблица 2.88). Данный факт может сигнализировать о разочаровании потребителя в товаре данной торговой марке, что также приводит к необходимости поиска альтернативных товаров.

По мнению автора, исходя из опыта практического применения, простым и эффективным решением в рамках снижения общего показателя

брака является замена в составе ассортимента товарной группы 30% торговых марок, имеющих наибольший сводный показатель брака, альтернативными торговыми марками или исключение из товарной линейки отдельных видов товаров [8].

Рисунок 2.5 - Динамика объемов продаж и сводного показателя брака



Показатель общего восприятия товара покупателем

При выборе товаров потребитель часто ориентируется на собственный субъективный опыт и представления о качестве и надежности товара [103]. В этой связи, для снижения товарно-договорных рисков целесообразно применение показателя общего восприятия товара покупателем ($P_{ов}$), который определяется следующим образом:

1. Проведение опроса покупателей и персонала на предмет субъективной визуальной и тактильной оценки качества сборки каждого вида товара из товарной линейки. Оценка данного параметра осуществляется по 10-ти бальной шкале путем опроса с размером выборки не менее 50 чел.
2. Определяется показатель общего восприятия товара покупателем по каждой модели, находящейся в составе товарной линейки. Полученные заносятся в таблицу опроса. Среднее суммарное значение всех оценок

является значением показателя общего восприятия товарной линейки покупателем.

3. Построение и анализ диаграммы показателя общего восприятия товара покупателем, позволяющей сравнить показатели общего восприятия покупателем товаров как в одной товарной линейке, так и во всем товарном ассортименте компании.

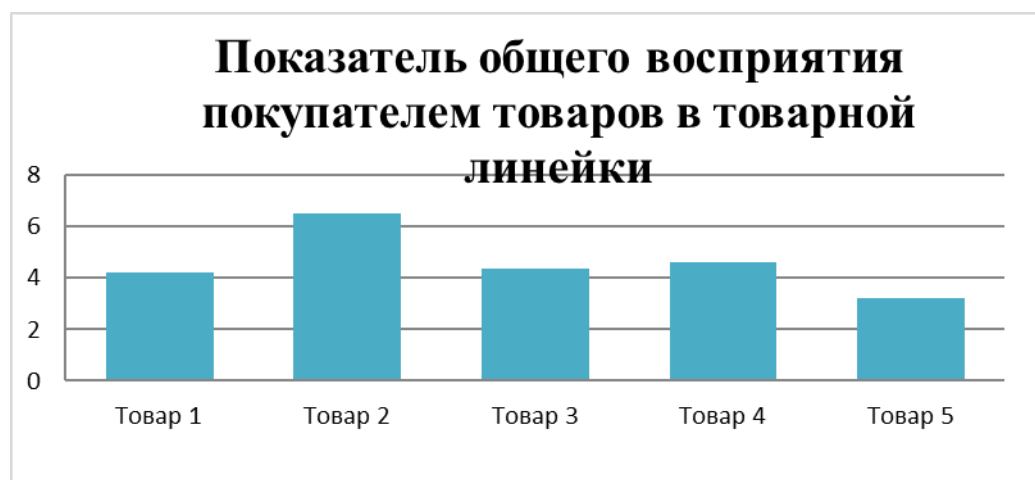


Рисунок 2.61 - Диаграмма показателей общего восприятия покупателем товаров в товарной линейке

К примеру, из анализа диаграммы (Рисунок 2.61) очевидно, что товар №5 в товарной линейке имеет наименьший показатель. Изъятие данного товара из товарной линейки или замена его альтернативным, с большим значением показателя, будет способствовать снижению рисков товарно-договорной группы. При этом, данные мероприятия будут способствовать повышению покупательской лояльности к торговой организации, что является важным аспектом в электронной коммерции, когда покупатель не имеет возможности полноценной визуальной и тактильной оценки товара.

Унификация параметров различных товаров позволяет сравнивать показатели качества различных товарных групп (Таблица 2.9), что повышает эффективность управления рисками снижения ликвидности товарного ассортимента.

Таблица 2.9 - Таблица показателей качества товарной линейки



Расчет сводного показателя покупательской лояльности к бренду/торговой марке

Одним из предлагаемых показателей, используемых при управлении рисками торговой организации, является сводный показатель покупательской лояльности к торговой марке (бренду), определяющийся в результате опросов покупателей и персонала предпринимательской структуры.

В опросе покупатель отдает предпочтение только одной, по его мнению, лучшей торговой марке из максимально предложенного перечня существующих брендов в составе товарной линейки компании. Далее, согласно формуле (6), выполняется расчет показателя лояльности к каждому бренду/торговой марке:

$$L_6 = \frac{Ч_п}{Ч_{общ}} , \quad (6)$$

где,

$Ч_п$ – число респондентов, выбравших определенную торговую марку;

$Ч_{общ}$ – общее число опрошенных.

В результате, каждая торговая марка получает собственный показатель покупательской лояльности. Чем выше значение показателя, тем большим доверием данная торговая марка пользуется со стороны покупателей. На основании данных Таблица 2.20 очевидно, что торговая марка «А» обладает наибольшим значением покупательской лояльности, чего не скажешь о торговой марке «Е», имеющей наименьший рейтинг среди респондентов.

Таблица 2.20 – Таблица показателя лояльности к бренду/торговой марке



Расчет сводного показателя покупательской лояльности к торговой линейке выполняется в виде определения среднего арифметического

значения соответствующих показателей всех выбранных торговых марок, находящихся в товарной линейке.

Регулярный расчет данного показателя позволяет применять его, в совокупности с другими инструментами, в различных методах определения причин снижения объемов продаж.

К примеру, снижение значения сводного показателя лояльности (Таблица 2.20) на фоне снижения объемов продаж в данной товарной линейке может сигнализировать о негативной реакции покупателей на изменение товарного ассортимента. В данном случае, для сокращения риска снижения ликвидности товарного ассортимента целесообразно рассмотреть варианты альтернативных торговых марок.

На Рисунке 2.72 отражена динамика объемов продаж и показателя покупательской лояльности к товарной линейке.

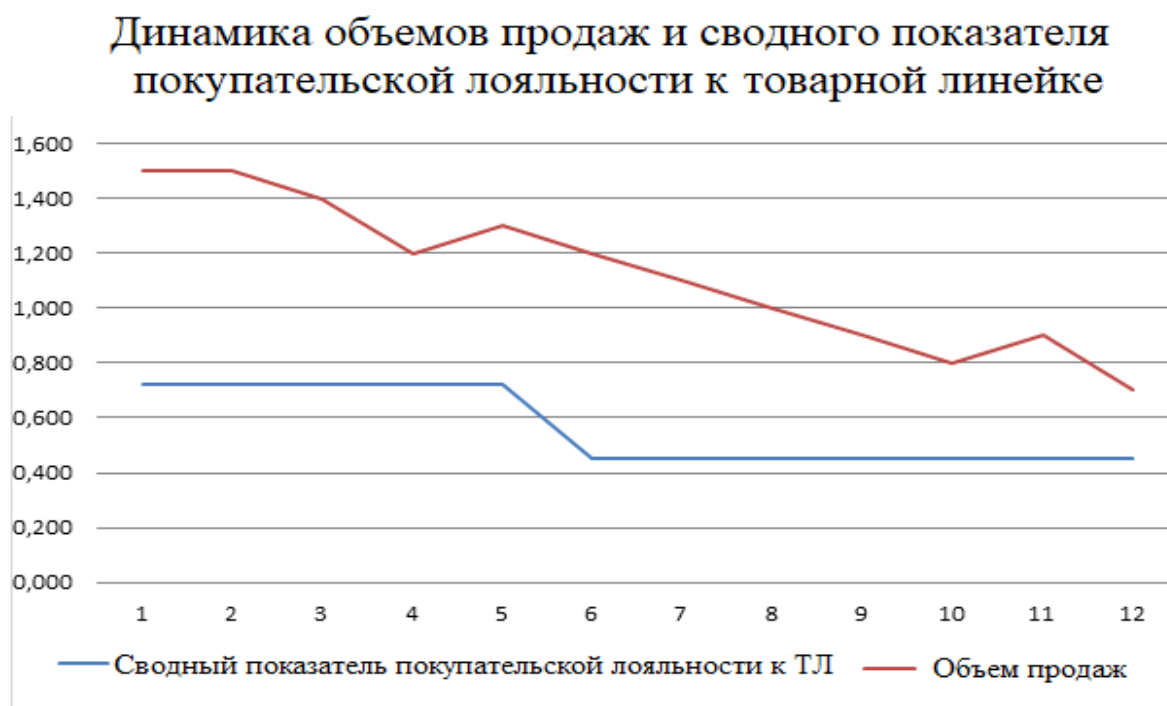


Рисунок 2.72 - Динамика объемов продаж и сводного показателя покупательской лояльности товарной линейки

При снижении коэффициента лояльности наблюдается заметное снижение объемов продаж. Это объясняется появлением на рынке новых

продуктов, товаров и снижением интереса к существующим в ассортименте компании.

Расчет сводного показателя функциональности товарной линейки

Немаловажным является определение показателя функциональности товарной линейки. Наряду со многими факторами покупатель руководствуется критерием функциональности выбираемого товара.

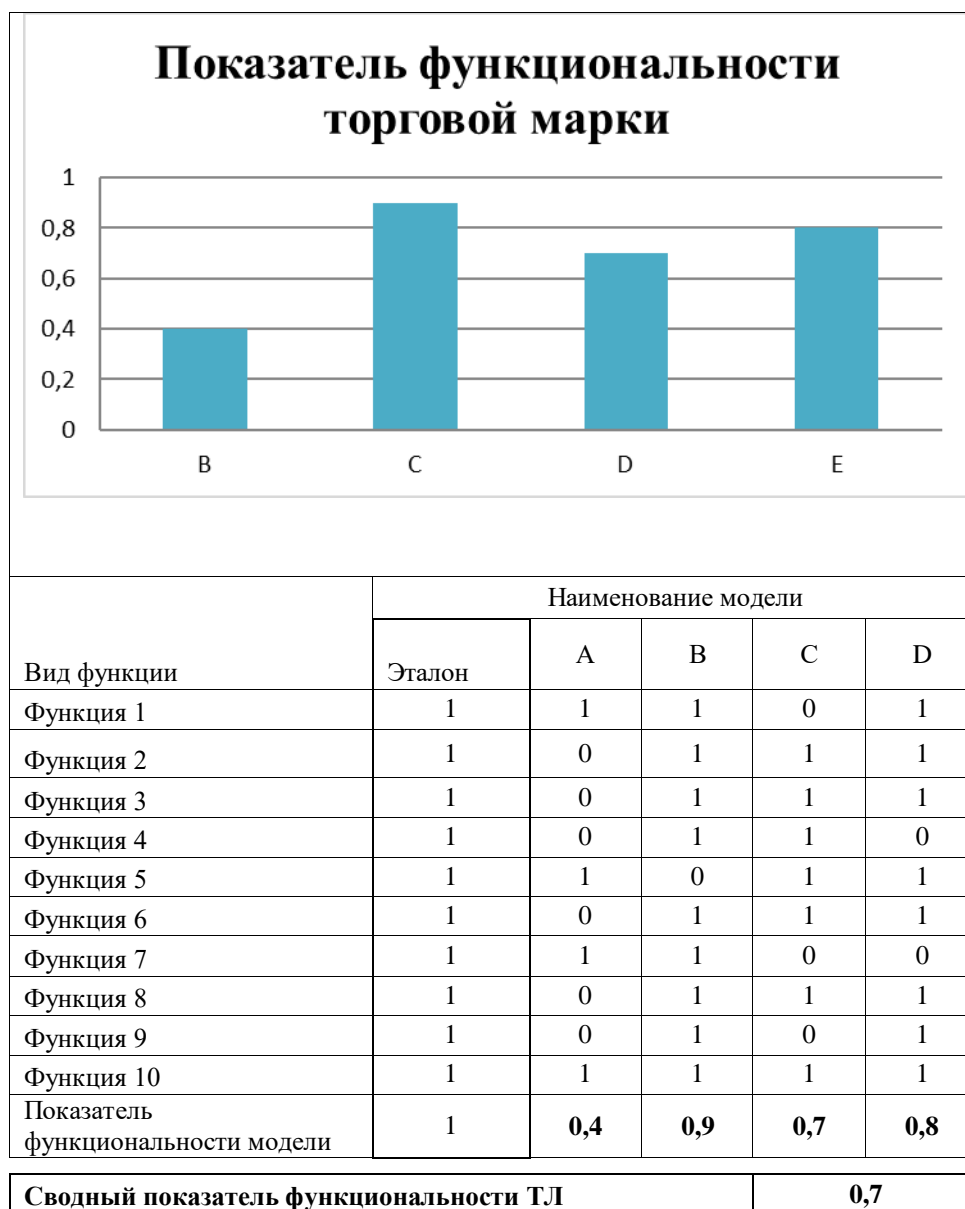
Основываясь на своем опыте и представлении, как данный товар может быть применен, покупатель оценивает полезность товара и создает для него субъективную потребительскую цену, сопоставляя ее с реальной ценой, указанной на витрине [129]. Таким образом, наличие дополнительных опций способствует повышению субъективной потребительской цене, что в свою очередь повышает ликвидность товара.

Для определения показателя функциональности товарной линейки предлагается использовать следующий алгоритм, предусматривающий:

1. Выполнение ряда маркетинговых исследований в виде опроса потребителей и персонала на предмет определения товарного эталона, который, по мнению опрошенных, имеет максимальное количество полезных функций с потребительской точки зрения. Далее осуществление опроса на предмет перечисления отдельных полезных функций и опций, которыми обладает тот или иной товар из существующей товарной линейки компании.
2. Составление матрицы сравнения на основе полученных данных, в которой будут отражены все имеющиеся опции для отдельно взятого товара (Таблица 2.31). Наличие той или иной функции в матрице обозначается -1, отсутствие функции – 0. В качестве эталона может быть использована торговая марка, не находящаяся в торговой линейке, но представленная на локальном рынке.

3. Расчет показателя функциональности каждого вида товара осуществляется как среднее арифметическое значение имеющихся функций.
4. Расчет сводного показателя функциональности товарной линейки как среднее значение показателей функциональности каждого вида товара.

Таблица 2.31 - Матрица сравнения функциональности товарной линейки



Чем выше значение показателя функциональности модели, тем более полезным, по мнению покупателя, обладает данный вид товара.

Следовательно, и товарная линейка, обладающая наибольшим значением показателя, обладает наибольшей ценностью.

Данный показатель в совокупности с другими применяется для определения товара, имеющего наименьшее предпочтение у покупателей. В частности, замена модели «А» (Таблица 2.31) альтернативной моделью с большей функциональностью позволит увеличить показатель функциональности товарной линейки и сократить риски снижения объемов продаж.

Расчет персонального показателя цены

Цена на товар – ключевой фактор, влияющий на показатели хозяйственной деятельности предпринимательской структуры [128]. В процессе ценообразования учитывается множество факторов, при этом наиболее важным критерием является рыночная цена, обусловленная спросом и предложением [144]. В целях оптимизации предложения и снижения товарно-договорных рисков рекомендуется применять метод ценового соответствия, когда управление ценовой политикой осуществляется в пределах, определяемых рыночной конъюнктурой. Применение данного метода построено на использовании показателя рыночной цены, который, в свою очередь, является элементом расчета ППЛ. В этой связи определение показателя рыночной цены будет рассматриваться в рамках описания метода ценового соответствия.

Метод ценового соответствия

Цель – снизить стратегические риски компании за счет управления частными рисками товарно-договорной группы, обеспечивая оптимальный уровень цен на отдельно взятом локальном рынке.

Особенностью данного метода является то, что управление ценой осуществляется в пределах целевого коридора показателя цены. Пересечение персональным показателем цены верхнего порога целевого

коридора является сигналом, указывающим на активацию риска завышенных цен. Пересечение нижнего порога говорит о наличии рисков недополученных доходов. Таким образом, применение метода ценового соответствия обеспечивает оптимальный уровень цен товарной линейки, снижая, тем самым, широкий спектр товарно-договорных рисков.

Данный метод является эффективным инструментом, используемым в рамках превентивно-операционных и постактивационных мероприятий, а персональный показатель цены – одним из элементов расчета ППЛ.

Применение метода ценового соответствия осуществляется по следующему алгоритму:

1. Структуризация товарного ассортимента на отдельные виды товарных линеек.
2. Маркетинговые исследования и сбор данных. Определение круга конкурентов на отдельно взятом локальном рынке, имеющих в ассортименте аналогичные товарные бренды и товарные линейки.
3. Заполнение, на основании исследований, матрицы цен локального рынка (Приложение 10). Если в товарной линейке какого-либо магазина отсутствует определённая модель, то в соответствующей графе ставится прочерк. Максимальные значения обозначены серой заливкой, а минимальные значения - красными цифрами.
4. Расчет показателя цены модели на каждый вид товара по каждой организации - конкуренту осуществляется по формуле:

$$ПЦ_{\text{рын}} = \frac{M_n}{M_{\text{max}}}, \quad (7)$$

где,

M_n – цена на модель n -го магазина;

M_{max} – максимальная цена на модель на данном локальном рынке;

5. Определение показателей цены товарной линейки. Данные показатели определяются как средние значения всех показателей цен на модели по

отдельно взятому магазину. Среднее значение показателей исследуемой торговой организации называется персональный показатель цены товарной линейки (K_c).

Максимальное и минимальное значения этих показателей являются верхним и нижним порогом ценового диапазона рынка и обозначены в матрице цен локально рынка синим цветом (Приложение 10).

- б. Определение целевого коридора показателя цены. По мнению автора, в качестве целевого коридора целесообразно принимать 30%, от ценового диапазона рынка, при этом показатель базовой цены должен находиться в пределах:

$$ПЦ_{min} < Ц_б < ПЦ_{min} \times 1,1, \quad (8)$$

Показатель базовой цены – это значение персонального показателя цены, рассчитанный до начала применения метода компенсационной цены (описанного ниже) на стадии управления последствиями.

Предлагаемые в формуле (8) пределы целевого коридора показателя цены, обусловлены тем, что согласно методу ценовой компенсации потерь, персональный показатель цены будет повышаться в пределах целевого коридора за счет прибавления компенсационной цены к значению базовой цены (Приложение 11).

Исходя из опыта практического применения данного метода, автором предлагается установить нижний порог целевого показателя цены на уровне 40% от ценового диапазона рынка. Тогда верхний и нижний пороги целевого коридора показателя цены будут рассчитываться по формулам:

$$ПЦ_{max} = (ПР_{max} - ПР_{min}) \times 0,7, \quad (9)$$

$$ПЦ_{min} = (ПР_{max} - ПР_{min}) \times 0,4, \quad (10)$$

где,

$ПЦ_{max}$ и $ПЦ_{min}$ – верхний и нижний порог целевого коридора показателя цены, соответственно;

$ПР_{max}$ и $ПР_{min}$ – максимальное и минимальное значения ценового диапазона рынка, соответственно.

7. Мониторинг и выявление сигналов индикатора персонального показателя цены.

7.1. В целях оперативного реагирования на формирующиеся риски, рекомендован ежемесячный сбор маркетинговых данных и пересчет индикатора.

7.2. Нахождение персонального показателя цены в целевом коридоре сигнализирует об оптимальном уровне цен на локальном рынке, при котором риски товарно-договорной группы считаются нивелированными.

В Приложении 11 отражены изменения индикатора персонального показателя цены на этапах управления последствиями. В рамках метода ценовой компенсации потерь происходит незначительное повышение цен, что наблюдается в начале каждого этапа управления последствиями. По окончании этого этапа, через 12 месяцев, может быть снята компенсационная надбавка, что способствует снижению показателя цены. При этом важно, чтобы все изменения показателя происходили в пределах целевого коридора показателя цены.

Сводный показатель гарантийного обслуживания

В некоторых товарных сегментах гарантийный срок обслуживания, предлагаемый производителем, может оказывать существенное влияние на предпочтения покупателя. Для повышения ликвидности товарной линейки следует учитывать данный фактор, при этом в расчетах ППЛ предлагается использовать показатель гарантийного обслуживания (ГО),

характеризующий общий уровень срока гарантийного обслуживания товаров, находящихся в товарной линейке.

В матрице сравнения (Таблица 2.12) - значения гарантийного срока обслуживания товара, предоставляемого производителем в годовом выражении.

Таблица 2.42– Таблица сводного показателя ГО товарной линейки



Сводный показатель ГО товарной линейки определяется по формуле:

$$K_{Гoi} = \frac{\sum_{k=1}^n t_k}{n \times T_{max}} \quad (11)$$

где,

$K_{Гoi}$ – показатель гарантийного обслуживания i – го магазина;

$$i = 1 \dots n$$

t_k – срок гарантийного обслуживания k -го товара в отдельном i – ом магазине.

$$k = 1 \dots n$$

n – количество наименований товара в товарной линейке в i – ом магазине.

T_{max} – максимальный период гарантийного обслуживания K - го товара на локальном рынке в данном товарном сегменте;

Чем выше значение показателя гарантийного обслуживания, тем большее предпочтение покупатель отдаст товару из данной товарной линейки, что в свою очередь снижает риски не ликвидности товара.

В товарном сегменте, где гарантийное обслуживание не предусмотрено, данный показатель, при расчетах ППЛ, принимается равным единице.

Расчет сводного показателя дизайна товарной линейки

Дизайн товара или его внешний вид во многих случаях является важнейшим критерием, обеспечивающим предпочтение покупателя. Для определения покупательской ликвидности товарной линейки предлагается использовать показатель, характеризующий дизайн-параметры товара - показатель дизайна.

Для его определения применимы исследования, аналогичные при определении лояльности покупателя к бренду, а именно:

1. Опрос покупателей и продавцов. При опросе респондент отдает предпочтение только одному виду товара, имеющего, по его мнению, лучший дизайн из предложенного перечня существующих аналогичных товаров в товарной линейке.
2. Расчет показателя дизайна каждого вида товара по формуле:

$$P_{д} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{общ}} , \quad (12)$$

где,

$Ч_{п}$ – число респондентов, выбравших определенный вид товара;

$Ч_{общ}$ – общее число респондентов в выборке.

Таким образом, каждый вид товара получает свой показатель дизайна/внешнего вида.

3. Расчет сводного показателя дизайна товарной линейки ($K_{д}$) как среднее арифметическое значения коэффициентов всех выбранных торговых марок, находящихся в товарной линейке.

Торговым предпринимательским структурам, системы продаж которых учитывают сегментирование покупателя, при формировании товарной линейки следует отводить данному параметру особое внимание.

Снижение объемов продаж товарной линейки или товарной группы может быть обусловлено снижением интереса покупателя к внешнему виду товаров на фоне появления новых моделей на рынке.

На Рисунке 2.13 приведен пример изменения сводного показателя дизайна в результате активации риска и проведения постаktivационных мероприятий. По мнению автора, из практики практического применения, снижение показателя дизайна ниже значения 0,3 означает активацию

рисков снижения ликвидности товарной линейки. В данном случае целесообразно рассмотреть возможность замены товаров, имеющих значение показателя ниже 0,3 на альтернативные, либо исключение данного вида товара из товарной линейки.

Таблица 2.13 - Показатель дизайна товарной линейки



В качестве постактивационных мероприятий рекомендуется принять меры по оптимизации товарной линейки. Выполнение ежемесячного анализа позволит своевременно определить тенденцию к уменьшению значения показателя и снизить риски сокращения объемов продаж. Источником для сбора информации могут служить современные технологии Интернет Вещей. Концепция заключается в оснащении торгового зала сенсорами IoT с целью сбора информации о движении покупателей, их манипуляций с товарами, времени, проведенного у определённых моделей товара и т.д.

Полученная информация в режиме реального времени может быть использована в качестве оперативного построения показателя дизайна, лояльности к бренду и т.д. Это повысит чувствительность показателей и скорость принятия постактивационных мероприятий [132].

Изменения сводного показателя дизайна товарной линейки

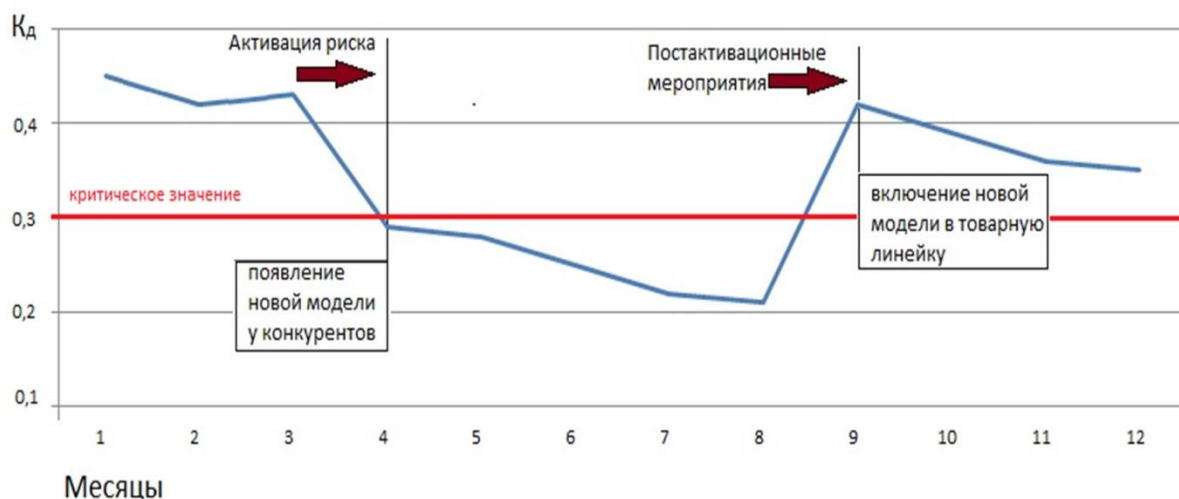


Рисунок 2.83 – Изменения сводного показателя дизайна товарной линейки

Построение и состав индикатора ППЛ

После расчета всех вышеперечисленных показателей характеристик товарной линейки осуществляется расчет ППЛ по формуле (4).

Полученные данные фиксируются на графике индикатора покупательской ликвидности товарной линейки (Приложение 12), состоящий из трех окон. В верхнем окне отражена динамика ППЛ. В левой части верхнего окна установлена шкала оценки, характеризующая степень ликвидности товарной линейки.

Предлагается использование 5 степеней для характеристики значения покупательской ликвидности товарной линейки (Таблица 2.54). Рост значения ППЛ означает, что предлагаемый ассортимент имеет

лучшую оптимизацию в рамках локального рынка по сравнению с предыдущим периодом. Максимально высокое значение ППЛ означает, что организация имеет наилучшее предложение с точки зрения покупателя. Снижение значения означает об активации товарно-договорных рисков и возможной причине предстоящего снижения объемов продаж.

Таблица 2.5 - Шкала оценки ППЛ

Номер степени	Значение ППЛ	Характеристика товарной линейки	Риски товарно-договорные
I степень	>100	Супер ликвидная	Риски нейтрализованы
II степень	80-100	Высоко-ликвидная	
III степень	60-80	Средне-ликвидная	Риски не значительные
IV степень	40-60	Низко-ликвидная	Риски высокие
V степень	<40	Не ликвидная	

В среднем окне индикатора покупательской ликвидности указаны показатели характеристик товара, отражающие изменения в предпочтениях потребителя и указывающие на причину изменения ППЛ.

В нижнем окне - процентное изменение объемов продаж к предыдущему периоду. Данный индикатор позволяет определить зависимость изменения объемов продаж от изменения ППЛ.

Анализ индикатора ППЛ

Изменения ППЛ соответствуют изменениям потребительских предпочтений. При отсутствии воздействия рисков данный показатель имеет тенденцию плавного снижения, что вызвано постепенным падением интереса потребителя к устаревающим моделям товаров. Воздействие рисков товарно-договорной группы будет зафиксировано в результате маркетинговых исследований и найдет отражение в показателях ППЛ.

Индикатор ППЛ изображен в Приложении 12. Рассмотрим его более детально:

Воздействие риска 1 «Появление новой модели товара у конкурентов» сопровождается снижением показателей ППЛ в верхнем окне, в среднем окне наблюдается изменение показателей характеристик товарной линейки. При этом очевидно, что снижение показателей ППЛ вызвано снижением показателей функциональности, дизайна и покупательской лояльности к бренду. То есть, появление новой модели товара на рынке снижает интерес покупателей к существующей товарной линейке и способствует развитию рисков снижения объемов продаж. Об этом сигнализирует индикатор показателей характеристик товарной линейки. Индикатор объемов продаж, построенный на данных по продажам конкретной торговой линейки, указывает на замедление темпов роста продаж в мае и его снижении в июне после активации риска 1.

В рассматриваемый период показатели индикатора сигнализируют:

1. Значение ППЛ снизилось и переместилось с IV (высоко-ликвидная) степени на III степень (средне-ликвидная).
2. Наблюдается снижение объемов продаж.
3. Наблюдается снижение показателей характеристик товаров, таких как:
 - Функциональности;
 - Дизайна;
 - Покупательской лояльности к бренду.

Из анализа сигналов индикатора следует вывод:

Происходит возникновение риска товарно-договорной группы – появление новой модели на рынке. Данная модель обладает большей функциональностью и лучшим дизайном. Это привело к снижению интереса потребителя к существующей товарной линейке предпринимательской структуры. Данный факт, в свою очередь, привел к сокращению объемов продаж.

Для управления данным видом риска следует рассматривать методы оптимизации товарной линейки.

Сравнительный анализ ППЛ участников локального рынка.

Данный анализ позволяет определить конкурентную среду и занимаемую рассматриваемой торговой организацией нишу на локальном рынке. Для этого необходимо:

1. Провести исследования в области состояния цен и товарного ассортимента конкурентов;
2. Провести расчет ППЛ каждой организации-конкурента;
3. На основе полученных данных сформировать диаграмму значений ППЛ локального рынка (Рисунок 2.14).

Описание диаграммы:

В сегменте «Лидеры» находятся значения ППЛ компаний, имеющих максимально привлекательное предложение с точки зрения покупателя. В данном сегменте риски товарно-договорной группы имеют минимальное значение.

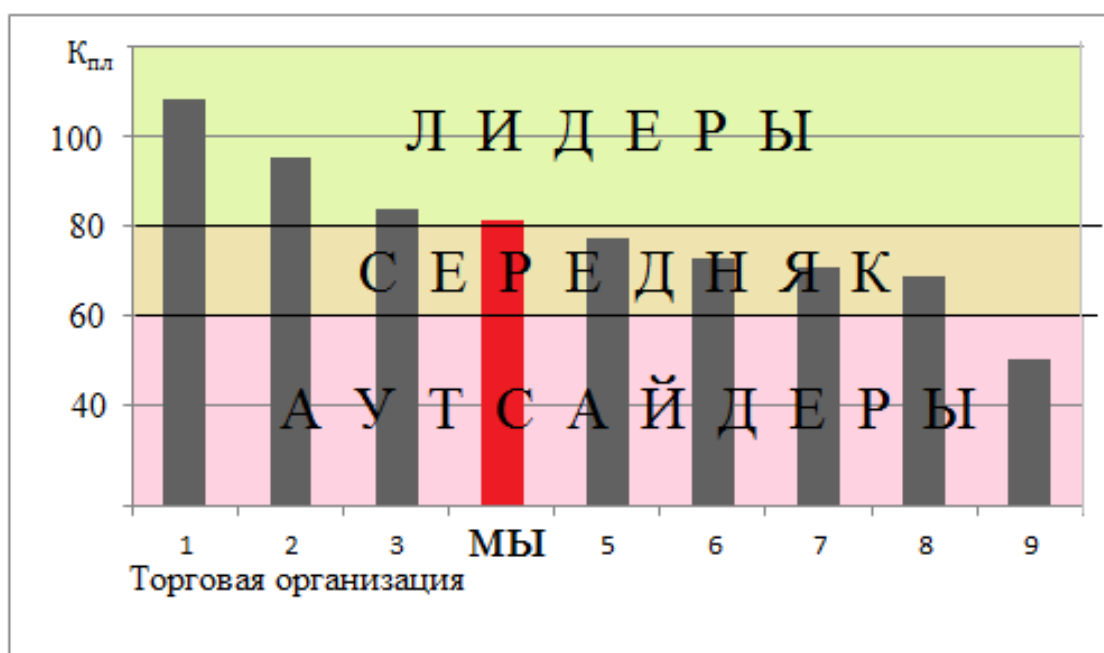


Рисунок 2.14 - Диаграмма значений ППЛ локального рынка

В сегменте «Середняк» - организации, имеющие привлекательное предложение в рамках товарной линейки, но при этом существуют незначительные риски снижения объемов продаж. Рекомендуется детально

проанализировать параметры ППЛ с целью выявления причин снижения данного показателя. На основе полученных результатов разработать мероприятия для оптимизации товарной линейки.

В сегменте «Аутсайдеры» расположены компании, имеющие высокие риски товарно-договорной группы. Требуется оптимизация товарной линейки, пересмотр политики ценообразования и т.д.

По мнению автора, метод управления ликвидностью товарной линейки является важным элементом в системе риск-менеджмента. При этом положительный эффект от применения данного метода может быть распространен и на другие системы управления торговой предпринимательской структуры.

Управление рисками на стадии последствий. Метод ценовой компенсации потерь

Лояльность покупателя к торговой предпринимательской структуре является важнейшим фактором, обеспечивающим устойчиво-высокий уровень продаж в компании. Особое значение этот фактор приобретает в условиях развития современных коммуникационных технологий. Доступность мнения большинства посредством социальных сетей обеспечивает потребителя детализированной информацией, формирующей его предпочтения.

Процесс интеграции мобильных телефонов в систему торговли вышел за рамки простого поиска товаров и услуг. Возникает определенная культура поведения потребителя, который считает своим долгом оставить отзыв, мнение на специализированных форумах. Очевидно, что онлайн обзоры являются существенной движущей силой в процессе принятия решения о покупке почти у 70% потребителей [15]. Такое поведение потребителя заставляет торговые предпринимательские структуры все более усиливать свое присутствие в Интернете, настраивая свой контент для пользователей различных устройств [91].

Таким образом, управление репутационными рисками приобретает особое значение в риск-менеджменте. Особенно, когда речь идет об онлайн торговле, которая на фоне ограничений 2020 года приобрела особое значение для торговых организаций, явившись практически единственным источником дохода в этот период. Наиболее важным в этом аспекте является управление ценовыми рисками. Цена на товар со стороны предпринимателя является главным фактором, формирующим его прибыль [101]. Со стороны покупателя – цена является основополагающим фактором при совершении покупки. Соблюдение баланса интересов в ценообразовании является важным критерием успешной деятельности любой коммерческой организации [119]. При этом, если уровень цен находится в пределах допустимого диапазона для покупателя, в его глазах формируется положительный имидж предпринимательской структуры. Это способствует постепенному формированию базы постоянных клиентов и снижению репутационных рисков. Таким образом, уровень цен на товары и имидж торговой организации взаимосвязаны.

Основываясь на вышеперечисленном автором предложен метод ценовой компенсации потерь, который является эффективным инструментом на стадии управления последствиями.

Отличием данного метода является то, что изначально в процессе ценообразования не закладываются потери от воздействия рисков в будущем, а компенсируются в последующем, путем распределения полученного ущерба на определенный период времени. При этом значение компенсационной цены незначительно выше базовой цены, что является несущественным для покупателя, и в большинстве случаев будет им не замечено. Данный фактор позволит переложить дополнительные расходы, вызванные воздействием рисков на плечи потребителя, сохранив при этом ликвидность товарной линейки и покупательскую лояльность.

В основе данного метода управления последствиями лежит метод ценового соответствия, расчет параметров которого описывается выше.

Алгоритм применения метода ценовой компенсации потерь:

1. Расчет параметров компенсационной цены.

1.1. Определение суммы непредвиденных расходов ($P_{неп}$).

1.1.1. Если зафиксировано окончание воздействия единовременного или краткосрочного риска, то - осуществление расчета полученных убытков.

1.1.2. Если зафиксировано воздействие среднесрочного или долгосрочного риска, приносящего в настоящее время убыток, при этом окончание воздействия риска не наблюдается, то расчет суммы непредвиденных расходов рекомендуется осуществлять поквартально, в соответствии с рекомендуемым в Параграфе 2.2 системным методом оценки рисков.

1.2. Рассчитывается среднее значение объема продаж за предыдущие 12 месяцев.

1.3. Определение Базовой цены (C_6). Данный параметр извлекается из расчетов, применимых в методе ценового соответствия, описанного выше.

1.4. Определение временного интервала (T_c), по мнению автора, временной интервал целесообразно установить по умолчанию равным 12 месяцам. Однако, в некоторых случаях, является возможным увеличение временного интервала п.1.8.2.

1.5. Определение ежемесячной надбавки ($H_{мес}$). Определяется по формуле (15)

1.6. Расчёт компенсационного процента ($\Pi_{ком}$) по формуле (14). Данный показатель является главным элементом в построении индикатора компенсационной цены.

1.7. Расчет компенсационной цены на каждый товар в отдельности ($C_{\text{ком}}$) осуществляется по формуле:

$$C_{\text{ком}} = C_{\text{б}} \times (1 + \Pi_{\text{ком}}), \quad (13)$$

$$\Pi_{\text{ком}} = \frac{H_{\text{мес}}}{O_{\text{мес}}}, \quad (14)$$

$$H_{\text{мес}} = \frac{P_{\text{неп}}}{T_{\text{с}}}, \quad (15)$$

где,

$C_{\text{б}}$ – базовая цена, рассчитывается методом ценового соответствия;

$\Pi_{\text{ком}}$ – процент компенсационный;

$P_{\text{неп}}$ –расходы непредвиденные, полученные в результате воздействия риска;

$O_{\text{мес}}$ – объем продаж ежемесячный;

$H_{\text{мес}}$ – надбавка ежемесячная, (месячная сумма компенсаций);

$T_{\text{с}}$ – временной интервал.

1.8. Внесение данных в индикатор компенсационной цены.

1.8.1. Если показатель компенсационной цены ниже верхнего порога целевого коридора показателя цены, то изменение цен на товары является несущественным, не несет в себе риски завышенных цен и не будет замечено покупателем, что позволит компенсировать рассчитанные ранее потери.

1.8.2. Если показатель компенсационной цены выше верхнего порога целевого коридора показателя цены, то изменение цен на товары является существенным и влечет рост рисков завышенных цен. В этом случае временной интервал для определенного риска

может быть увеличен до 60 месяцев, в зависимости от полученных потерь и значений показателя цены.

2. Начало этапа управления последствиями отдельно взятого частного риска. Приказ по компании об изменении цен по всем товарным группам, со следующего отчетного периода в соответствии с рассчитанным компенсационным процентом.
3. Мониторинг индикатора показателя компенсационной цены. Мониторинг осуществляется в соответствии с п. 1.8.1 и 1.8.2, при этом в данном процессе следует учитывать значения индикатора ППЛ (Приложение 13), характеризующего соответствие товарного предложения торговой организации субъективным критериям покупателя.
4. При активации и воздействии других частных рисков, осуществляется аналогичный расчет компенсационной цены, указанный в пункте 1 и 2 данного алгоритма. В этом случае построение индикатора компенсационной цены выполняется путем суммирования всех рассчитанных показателей цены.
 - 4.1. Дальнейший мониторинг и анализ индикатора компенсационной цены осуществляется в соответствии с пунктом 1.8.
5. Окончание этапа управления последствиями отдельно взятого частного риска. После завершения временного периода, определенного в соответствии с пунктом 1.4. и 1.8.2., фиксируется итоговая сумма компенсации за этот период. По компании издается регламентирующий документ о снижении цен на товары в соответствии с ранее рассчитанным компенсационным повышением цен - пункт 1.7.

Следует отметить, что, если значение показателя компенсационной цены выше верхнего порога целевого коридора показателя цены

(Приложение 13), то это означает активацию рисков завышенных цен, и может привести к снижению объемов продаж.

Важным преимуществом метода ценовой компенсации потерь является тот факт, что в условиях отсутствия воздействия рисков существует возможность удерживать цены на достаточно низких уровнях, повышая лояльность покупателя, а в период управления последствиями повышать незначительно цены, монетизируя, таким образом, кредит покупательской лояльности.

По мнению автора, данный метод является эффективным инструментом в управлении рисками, обеспечивающим возмещение ущерба. В большинстве случаев, рост цен может не превышать и 0,5% от текущих, что не приведет к возникновению рисков завышенных цен и останется не замеченным для большинства покупателей. Существует еще одно важное преимущество данного метода – это отсутствие изначально заложенной в стоимости товаров значений убытков от вероятных рисков. Данный фактор обеспечивает комфортный уровень цен для покупателя, повышая его лояльность к торговой предпринимательской структуре.

Таким образом, на основе проведенного исследования в главе II можно сделать следующие выводы:

1. Предложена концепция сквозного управления частными рисками, позволяющая раскрыть тенденции и факторы, формирующие предпринимательские риски, систематизировать и оптимизировать методы риск-менеджмента в рамках операционно-превентивных и постактивационных мероприятий.
2. Предложен метод управления покупательской ликвидностью товарной линейки, повышающий эффективность управления частными рисками товарно-договорной группы торговых предпринимательских структур. Разработанный в рамках данного

метода инструментарий обеспечивает оперативность и точность обнаружения источника риска и его нейтрализацию.

3. Разработан компенсационный метод управления последствиями, являющийся эффективным инструментом в риск-менеджменте торговых организаций. Данный метод обеспечивает возмещение убытков от воздействия рисков, повышает лояльность покупателя к торговой организации, снижает риски товарно-договорной группы.

3. Повышение экономической эффективности систем риск-менеджмента торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики

3.1. Разработка методических рекомендаций по совершенствованию систем риск-менеджмента торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики

Оценка результативности

Глобальные тенденции определяют вектор развития общества, формируют ландшафт предпринимательских рисков. Под их воздействием государственные и коммерческие структуры трансформируют свои методы управления, адаптируя, таким образом, сформированные бизнес - модели к современным условиям.

Одной из важнейших тенденций, напрямую затрагивающую торговое предпринимательство, является рост сегмента e-commerce в структуре розничной торговли. С одной стороны, данный аспект позволяет торговому предприятию расширить занимаемую нишу на рынке, с другой - существенно обостряется конкуренция, появляются новые игроки, товары, услуги. Одновременно с ростом данного сегмента, высокими темпами развивается инфраструктура смежных отраслей: финтех, курьерские службы и т.д. Подобные изменения заставляют предпринимательским структурам менять, существующую бизнес-модель, что таит в себе существенные риски, управление которыми является важным критерием повышения эффективности предпринимательской деятельности.

Предлагаемый в данном диссертационном исследовании теоретический и методический аппарат управления рисками торговых предпринимательских структур позволяет сформулировать следующие рекомендации.

Идентификация рисков

Для повышения эффективности процесса идентификации рисков с применением набора цифровых индикативных сервисов рекомендуется осуществлять постоянный мониторинг интернет - ресурсов на предмет выявления новых Web-платформ, имеющих наибольшую функциональность и позволяющих повысить эффективность процесса идентификации рисков.

Для этих целей рекомендуется использовать отечественные сервисы или программное обеспечение. В первую очередь, это обусловлено удобством работы с русскоязычной техподдержкой и понятным интерфейсом, функциональность и качество данных ресурсов не уступает зарубежным аналогам.

Определение набора цифровых индикативных сервисов

Узкая специализация каждой Web-платформы сервиса не позволяет использовать ее в качестве единственного инструмента фильтрации новостных потоков. Поэтому автором предлагается одновременное использование нескольких таких платформ.

На основе информации, полученной от индикативных сервисов, ежемесячно рекомендуется осуществлять подготовку отчетности о формирующихся рисках, прогнозах их развития и влиянии на эффективность деятельности организации.

Построение базы кейсов управления рисками

При составлении базы кейсов следует учитывать, что в дальнейшем имеющиеся задачи будут подвержены декомпозиции для построения иерархической системы задач. Вместе с этим, для каждого кейса целесообразно разработать дополнительные дорожные карты, определяющие последовательность выполнения тех или иных задач в рамках данного кейса.

Разработка каждого кейса для определенного подразделения должна осуществляться в тесном взаимодействии с руководителем подразделения и сотрудниками данного отдела - членами Agile команды. Данный подход обеспечивает инклюзивность в разработке методов управления рисками наиболее компетентных сотрудников компании, что несомненно сказывается на эффективности процессов риск-менеджмента.

Информация и коммуникации

В целях повышения оперативности процессов управления рисками рекомендуется обеспечить создание эффективных каналов обмена информацией с применением различных мессенджеров. Такие каналы должны включать вертикальное и горизонтальное взаимодействия между участниками процессов управления рисками. Важность корпоративных мессенджеров заметно обострилась в 2020 году, в период повсеместного локдауна и перехода работы компаний на удаленный формат. В качестве наиболее простого варианта могут быть использованы такие платформы как Telegram, Viber, Whats App и др.

Применение методологии Agile

При применении методологии Agile в процессе управления рисками необходимо особое внимание уделить обучению сотрудников, базовым принципам Agile. Данный аспект является крайне важным для построения эффективной Agile-команды. Именно на этом этапе определяются критерии, позволяющие нематериально мотивировать сотрудников. В этой связи рекомендуется разработать комплекс тренинг-программ с привлечением сторонних специалистов в области Agile.

Разделение процессов управления на три стадии

Предрисковая стадия

При разработке операционно-превентивных мероприятий автором рекомендуется применять метод моделирования, нацеленный на

исследование и оценку воздействия риска на бизнес–процессы предпринимательской структуры. Пошаговая детализация воздействия риска при моделировании повышает точность определения параметров риска при дальнейшей оценке и разработке методов управления рисками на всех стадиях его воздействия.

На стадии операционно-превентивных мероприятий рекомендуется уделять анализу ППЛ и его составляющим. Используя методы анализа на основе данного показателя, комиссия по риску осуществляет превентивное управление рисками товарно-договорной группы за счет оперативного регулирования товарным ассортиментом и ценовой политикой.

Стадия реализации риска

На стадии реализации риска управление с использованием соответствующих кейсов рекомендуется осуществлять после предварительного анализа текущей ситуации и повторной оценки параметров риска аналитической группой. Полученные результаты и выводы должны быть отражены в отчетах аналитической группы, предоставляемых комиссии по рискам, которая, в свою очередь, выносит предписание по компании о проведении постактивационных мероприятий. При этом оперативное поступление информации для аналитики определяет эффективность управления рисками в организации. Для этих целей рекомендуется создание информационной системы, отражающей в реальном режиме протекание бизнес-процессов в компании.

Стадия последствий

На стадии управления последствиями рекомендуется применение метода ценовой компенсации потерь. Начало проведения мероприятий по управлению последствиями должно быть осуществлено как по окончании воздействия риска и подсчета полного ущерба, так и во время воздействия - для возмещения части ущерба. При применении

метода ценовой компенсации потерь важным является определение значения базовой цены и целевого диапазона показателя цены.

Управление последствиями с применением метода компенсационной цены имеет важное преимущество. При отсутствии воздействия рисков, имеющих высокий уровень ущерба, рекомендуется установить базовую цену на уровне среднерыночной, что позволит повысить лояльность покупателя, заставляя его возвращаться за очередной покупкой.

Индикатор ликвидности товарной линейки

Эффективным инструментом при управлении операционными рисками является индикатор ППЛ. Построение индикатора основано на количественной оценке ряда характеристик товара, являющихся ключевым факторами при выборе товара потребителем. Для повышения чувствительности индикатора к изменениям рыночной конъюнктуры рекомендуется использование окна показателей характеристик и объемов продаж, где отражается возможная причина изменения показателей индикатора и их влияние на продажи, соответственно. Отсутствие восстановления роста объемов продаж при проведении постактивационных мероприятий означает наличие неидентифицированных рисков.

Наличие в окне индикатора шкалы степени риска позволяет контролировать уровень качества товарной линейки компании. Тенденция к медленному снижению коэффициента покупательской ликвидности обусловлена постепенным изменением представления покупателя об имеющейся функциональности товара под воздействием технологического развития, изменения моды, интенсивностью рекламы и т.д. Таким образом, происходит медленное накопление неидентифицированных рисков, оказывающих негативное воздействия на показатель покупательской ликвидности. В этой связи рекомендуется проведение дополнительного

анализа структуры товарной линейки и рыночной конъюнктуры с целью нивелирования воздействия накопленных рисков.

Опрос покупателей и сбор данных для расчета ППЛ рекомендуется осуществлять на сайте или в мобильном приложении, предлагая прошедшим опрос определенный дисконт на приобретаемые товары. Такой способ сбора информации обеспечивает членов аналитической группы оперативной информацией об изменения рыночной конъюнктуры. Следует отметить, что онлайн - опрос является менее качественным относительно очного варианта, поэтому для получения более точных результатов следует увеличить размер выборки онлайн-респондентов.

При выполнении сравнительного анализа ППЛ участников локального рынка следует применять парсинг - сервисы, осуществляющие автоматизированный сбор данных с сайтов конкурентов для отслеживания контента: ценовых изменений, изменений в товарном ассортименте, отзывов, рейтингов и т.д. Полученная информация обрабатывается аналитической группой. В случае выявления новых моделей в товарном ассортименте или ценовых изменений аналитическая группа осуществляет пересчет ППЛ конкурента с учетом выявленных изменений.

Для повышения оперативности реагирования на формирующиеся риски рекомендуется проводить ежедневный мониторинг онлайн- ресурсов конкурентов с использованием парсинг-сервисов.

Управление браком

Уровень поставки бракованного или поврежденного товара покупателю является важным критерием при формировании покупательской лояльности, и, соответственно, круга постоянных клиентов, особенно для торговых предприятий формата e-commerce. Поэтому, управление данным показателем является важным элементом

риск-менеджмента торговой предпринимательской структуры. Для своевременного определения причин возникновения повреждений рекомендуется применение современных методов контроля - фото и видеофиксации на всех стадиях логистического процесса. Таким образом, в случае обнаружения повреждений товара, в том числе упаковки, появляется возможность проанализировать действия соответствующих служб, выявить и устранить недостатки в их работе.

Матрица цены локального рынка

При построении матрицы цены локального рынка необходимо использовать рекомендованные сервисы или программное обеспечение для выполнения мониторинга (парсинга) сайтов конкурирующих организаций для определения цен на те или иные товары. Полученные результаты заносятся в матрицу цены локального рынка.

Оценка рисков

Большая часть предпринимательских рисков может быть спрогнозирована. Это становится возможным при детальном анализе внешней среды и качественной идентификации рисков. Анализ рисков и их оценка дают количественные и качественные показатели. В частности, оценка вероятности активации и воздействия частного риска осуществляется посредством анализа внешней среды, где в качестве анализируемых данных могут быть использованы новостные потоки, общедоступные макроэкономические показатели, аналитические рекомендации консалтинговых компаний или узкопрофильных специалистов.

Оценку значения величины риска рекомендуется осуществлять с применением методов моделирования и экстраполяции этих моделей на бизнес-процессы предпринимательской структуры. Применение метода «дерева событий» и распространение моделей по ветвям исхода позволяет

получить более полную картину воздействия риска, из которой возможно определение частоты и периода воздействия.

Особое внимание в процессе управления рисками рекомендуется уделять показателю значимости риска. Чем выше его значение, тем более затратным будет процесс управления данным видом риска. Как правило, риски с высоким показателем значимости являются долгосрочными, что осложняет управление ими на фоне истощения ресурсов и снижения доходов.

Для повышения эффективности процессов управления рисками рекомендуется ежемесячно проводить плановый анализ внешней среды с переоценкой вероятности активизации идентифицированных рисков на период до 3-х месяцев. Рост вероятности активации прогнозируемого риска может служить сигналом для дополнительной проверки готовности операционно-превентивных мероприятий и разработки дополнений к ним с учетом изменений внешней конъюнктуры.

Плановый анализ внешней среды должен сопровождаться переоценкой ранее идентифицированных рисков, при этом целесообразно применение индикатора изменения параметров риска. Показания индикатора отражают изменения основных параметров риска за счет осуществления превентивных мероприятий риск-менеджмента и выступает в качестве индикатора, сигнализирующего об эффективности управления рисками на предрисковой стадии.

Таким образом, резюмируя результаты проведенного исследования, целесообразно сформулировать следующие методические рекомендации по практическому применению предложенных в диссертации методов управления рисками и развитию систем риск-менеджмента торгового предпринимательства:

1. Для повышения эффективности процесса идентификации рисков с применением набора цифровых индикативных сервисов рекомендуется

- осуществлять постоянный мониторинг интернет - пространства на предмет выявления новых Web-платформ, имеющих наибольшую функциональность и позволяющих повысить эффективность процесса идентификации рисков.
2. На основе информации, полученной от индикативных сервисов, рекомендуется ежемесячно осуществлять подготовку отчетности о формирующихся рисках и прогнозах их влияния на эффективность деятельности компании.
 3. На стадии операционно-превентивных мероприятий особое внимание рекомендуется уделять анализу показателя покупательской ликвидности товарной линейки (ППЛ) и его составляющих. Комиссия по риск-менеджменту, используя методы анализа на основе данного показателя, осуществляет превентивное управление рисками товарно-договорной группы за счет оперативного регулирования товарным ассортиментом и ценовой политикой.
 4. Управление на стадии реализации риска с использованием соответствующих кейсов рекомендуется осуществлять после предварительного анализа текущей ситуации и повторной аналитической оценки параметров риска. Полученные результаты и выводы должны быть отражены в отчетах аналитической группы, предоставляемых комиссии по риск-менеджменту, которая, в свою очередь, выносит предписание по компании о проведении постактивационных мероприятий.
 5. На стадии управления последствиями рекомендуется применение метода ценовой компенсации потерь. Проведение мероприятий по управлению последствиями должно быть осуществлено как по окончании воздействия риска и подсчета полного ущерба, так и во время воздействия - для возмещения части ущерба. При применении метода

ценовой компенсации потерь важным является определение значения базовой цены и целевого диапазона показателя цены.

6. При составлении базы кейсов следует учитывать, что в дальнейшем имеющиеся задачи будут подвержены декомпозиции для построения иерархической системы задач. При этом целесообразно дополнительно для каждого кейса разработать дорожные карты, определяющие последовательность выполнения задач.
7. При применении методологии Agile в процессе управления рисками особое внимание необходимо уделить обучению сотрудников базовым принципам Agile. Данный аспект является крайне важным для построения эффективной Agile-команды.
8. Для повышения чувствительности индикатора ППЛ к изменениям рыночной конъюнктуры рекомендуется использование окна показателей характеристик и объемов продаж, где отражается причина изменения показателей индикатора и их влияние на продажи. При этом отсутствие восстановления роста объемов продаж при проведении постактивационных мероприятий может означать наличие неидентифицированных рисков товарно-договорной группы.

3.2. Оценка результативности и экономической эффективности от внедрения предложенных методических рекомендаций по совершенствованию риск-менеджмента торгового предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики

В торговом предпринимательстве одним из важнейших процессов в системе хозяйственной деятельности являются продажи, формирующие основу бизнес-модели коммерческой организации. Соответственно, управление рисками в сфере продаж носит приоритетный характер в системе риск-менеджмента любого торгового предприятия.

В данном параграфе проанализированы бизнес-процессы, протекающие в области продаж торговой организации ЗАО «Альянс-Трейд», разработаны рекомендации по совершенствованию риск-менеджмента, которые были интегрированы в практику хозяйственной деятельности данной компании.

ЗАО «Альянс-Трейд» является DIY-ритейлером с сетью гипермаркетов - трех магазинов, расположенных в Московской области.

Растущая популярность товаров формата DIY обусловила бурное развитие данного сегмента рынка в последние 10 лет. При этом с ростом спроса на товары для ремонта наблюдается обострение конкуренции не только со стороны специализированных DIY-ритейлеров, но и со стороны маркетплейсов, что переводит традиционный сегмент рынка в онлайн. При этом меняются технологии продаж, формируется "новый покупатель", осуществляющий выбор на основе новых критериев оценки товара, качества обслуживания дополнительных услуг, интернет отзывов, онлайн-обзоров и т.д.

Обострение конкуренции способствовало сокращению объемов продаж компании с середины 2017 по 2019 год, более чем на 50%.

По итогам 2018 года ЗАО «Альянс-Трейд» получил убыток размером 17 млн. руб. (Рисунок 3.1). На этом фоне возросло количество жалоб со стороны покупателей на качество обслуживания, сроках доставки и т.д.

В этой связи руководством компании были предприняты неоднократные попытки внедрения различных систем управления рисками, обеспечивающих достижение конкретных коммерческих результатов.

Данный опыт был неудачен. Нужно отметить, что ранее внедряемые системы риск-менеджмента изначально были разработаны для применения в финансовой сфере, их изменение под специфику торговой организации было сопряжено со множеством трудностей, связанных с адаптацией

имеющихся методов управления рисками к торговому предпринимательству.

Тем не менее, руководством компании было принято решение о разработке новых методов управления рисками, применимых непосредственно для торгового предпринимательства и внедрения данных методов в существующую систему управления рисками. Таким образом, был запущен процесс совершенствования системы риск-менеджмента ЗАО «Альянс-Трейд». В частности, при разработке новых методов была учтена специфика конкретной бизнес-модели, формата торговой организации, конъюнктуры локального рынка, развитие современных цифровых технологий и т.д.

Внедрение новой системы управления рисками в ЗАО «Альянс-Трейд» проходило поэтапно. После пробного запуска был выполнен процесс выявления и устранения недостатков. Далее происходило поочередное внедрение системы риск-менеджмента во всех подразделениях организации. Начиная с бухгалтерии и юридического отдела, последовательно с отработкой каждого шага риск-менеджмент внедрялся в отделы закупки, продажи, логистики, склад и т.д. Вместе с этим происходил мониторинг работы подразделений, выявление недостатков и их оперативное устранение.

Важную роль в процессе разработки и внедрения системы риск-менеджмента выполняла аналитическая группа, являющаяся, по сути ключевым звеном, обеспечивающим координацию между всеми подразделениями компании и вновь созданными структурами, такими как КРМ и КУР и т.д.

Предлагаемые в настоящей работе методы управления рисками были апробированы в начале 2019 года. В течение последующих 6 месяцев осуществлялось совершенствование данных методов с учетом конъюнктурных изменений рынка и организационных доработок.

Чистая прибыль ЗАО «Альянс-Трейд» 2017-2020гг

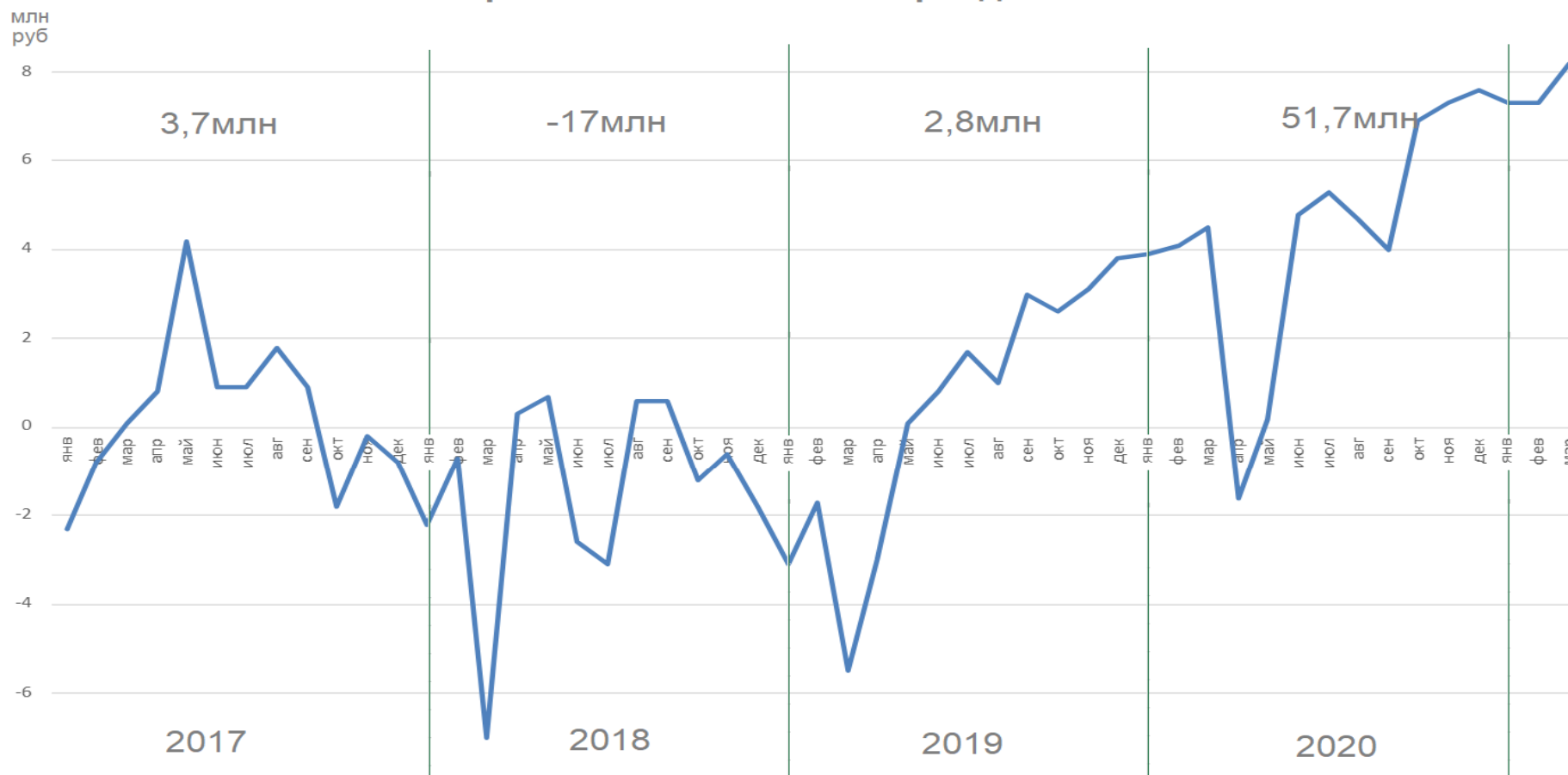


Рисунок 3.1 - Чистая прибыль ЗАО «Альянс-Трейд» 2017-2020гг

В частности, были применены метод управления ликвидностью товарной линейки, и метод ценовой компенсации, раскрытых в Параграфе 2.3.

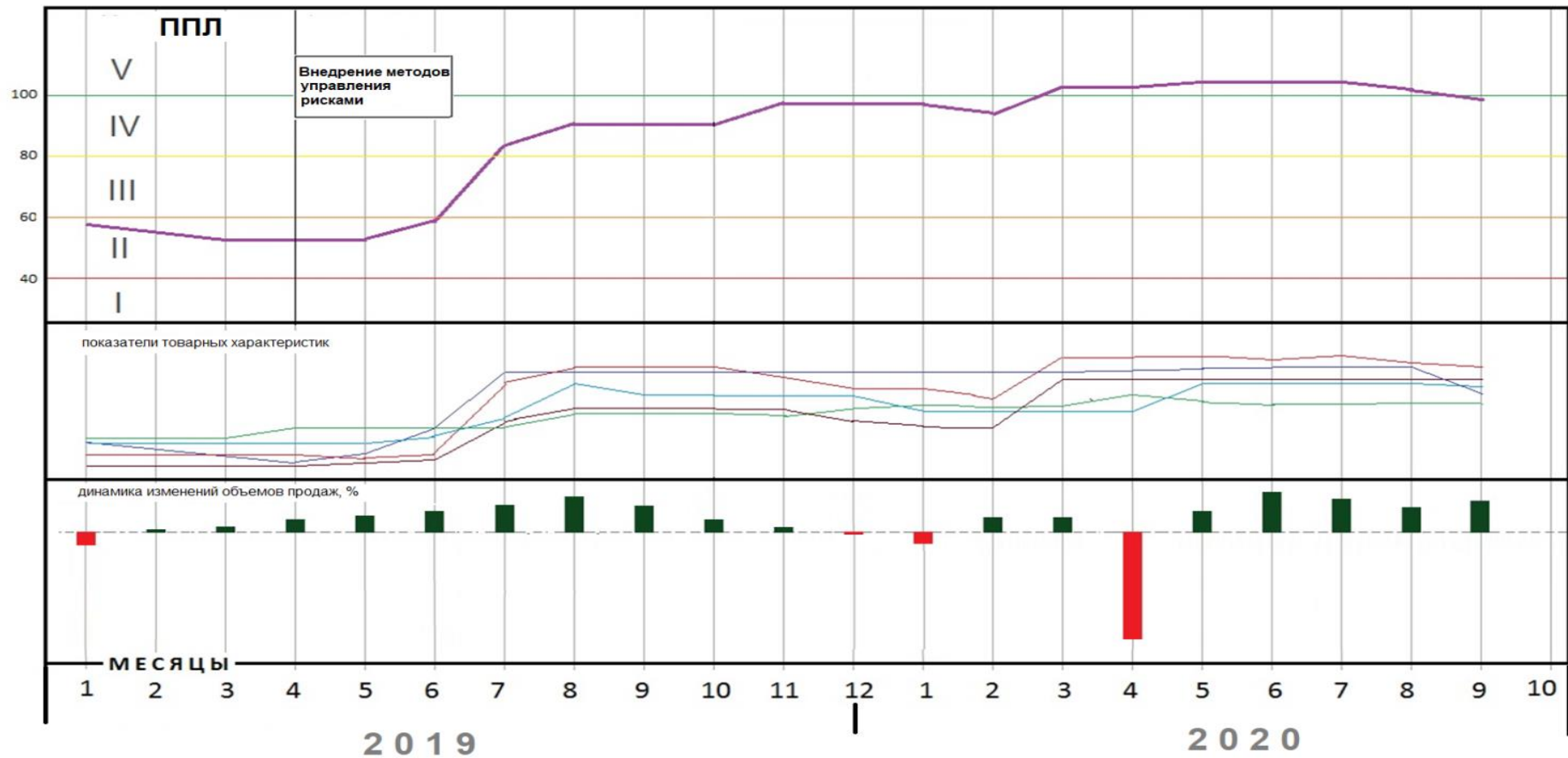
В рамках метода управления ликвидностью товарной линейки были проведены исследования, которые показали наличие существенных товарно-договорных рисков, оказывающих воздействие на результат коммерческой деятельности. На начало 2019 года наличие данных рисков выражалось в низком значении ППЛ, который находился в диапазоне 50-60 пунктов, что характеризовало имеющуюся товарную линейку компании как низко-ликвидную (**Ошибка! Источник ссылки не найден.2**).

В целях нейтрализации существующих рисков, были поставлены следующие Vector-задачи:

- Повысить узнаваемость бренда;
- Обеспечить внедрение новых цифровых технологий;
- Повысить лояльность покупателя к торговому бренду;
- Расширить базу постоянных клиентов;
- Оптимизировать товарную матрицу.

В результате проведенных мероприятий был осуществлен комплексный ребрендинг компании, включающий в себя:

- разработку фирменного стиля;
- изменение интерьеров и экстерьеров магазинов;
- обновление сайта компании;
- разработку и запуск мобильного приложения;
- запуск программы лояльности;
- оптимизацию работы службы доставки;
- оптимизацию товарного ассортимента;
- увеличение срока возврата купленных товаров до одного года.
- выход компании на площадки ведущих российский маркетплейсов.



показатели товарных характеристик

■ функциональность ■ цена ■ дизайн ■ ГО ■ лояльность

Рисунок 3.2 - График изменения ППЛ после внедрения методов

Положительный эффект от перечисленных мероприятий выразился в виде стремительного роста объемов продаж, за год после внедрения методов управления рисками достигший почти 300%. Рисунок 3.3. Благодаря проведенным мероприятиям компания с солидным заделом вошла в период пандемии, когда на протяжении двух месяцев (на рисунке 3.3 окрашены серым цветом), торговые залы были закрыты для посетителей и подавляющая часть продаж осуществлялась через сайт, мобильное приложение и на площадках маркетплейсов. При этом, на фоне повсеместных ограничений компания смогла быстрыми темпами нарастить объемы продаж и получить рекордный размер прибыли в размере 51,7 млн. руб. за 2020 год. Оптимизация товарного ассортимента обеспечила рост значений ППЛ в районе 100+, что охарактеризовало товарную линейку компании как "супер-ликвидную", с отсутствием значимых рисков товарно-договорной группы Рисунок 3.2.

Росту прибыли и объему продаж так же способствовало применение метода компенсационной цены, позволившего снизить цены на товары за счет исключения из ценообразования доли заложенных потерь от воздействия риска в будущем.

В комплексе с перечисленными методами положительный результат дал способ разделения внешней среды на три области, описанный в параграфе 2.1. В результате применения данного метода повысилась эффективность процесса идентификации рисков, что отразилось на снижении доли ежемесячных незапланированных расходов, характеризующих активацию различных видов рисков (Рисунок 3.494).

Динамика роста объемов продаж (млн. руб)

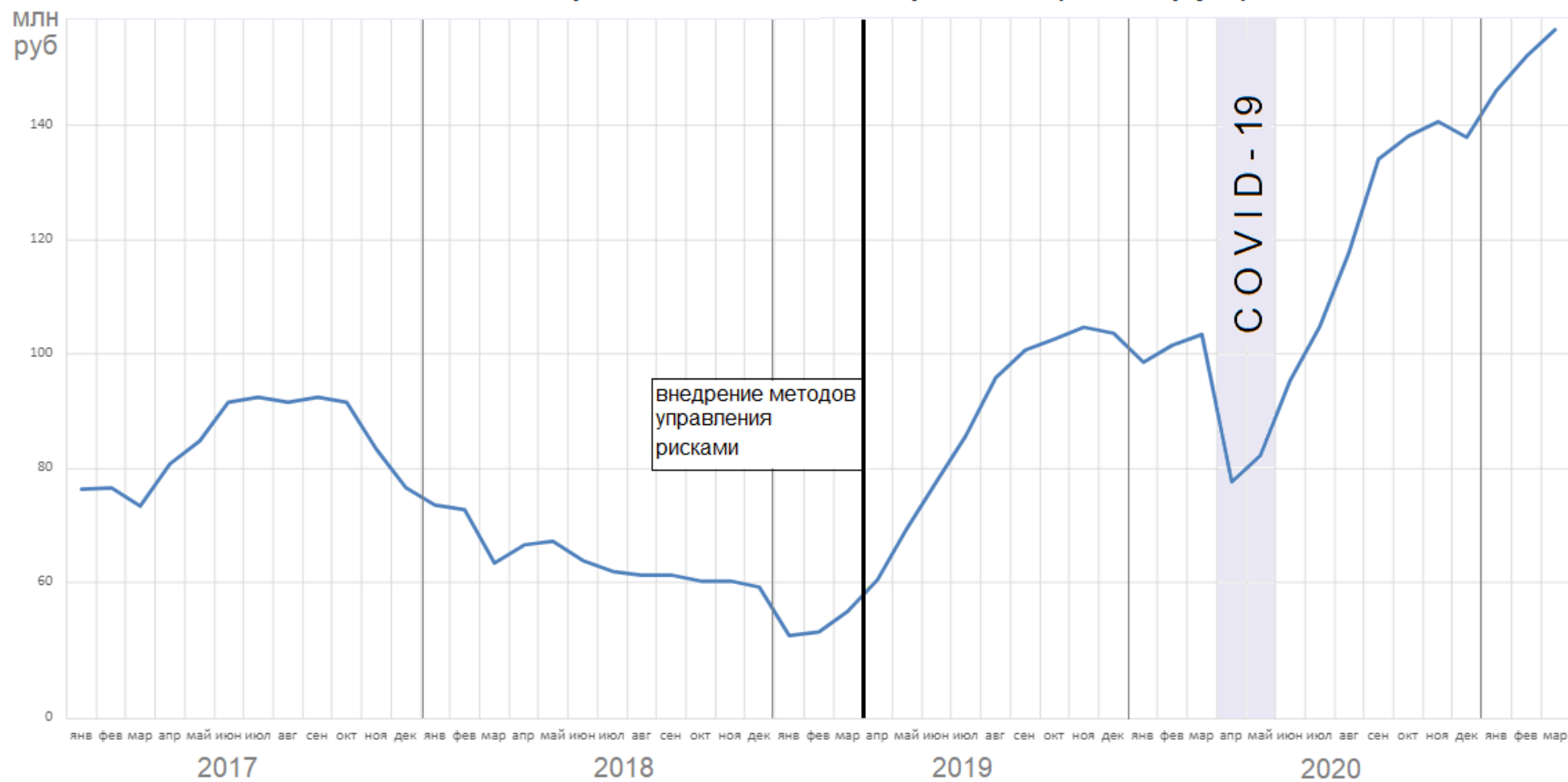


Рисунок 3.3 - Динамика роста объемов продаж

Из анализа данного графика видно, что полугодовая скользящая средняя в начале 2017 года достигает почти 17% с постепенным снижением в течение двух лет. Ускорение наблюдается после внедрения методов управления рисками в 2019 году. Несмотря на непредсказуемость экономической ситуации в 2020 году, средняя скользящая продолжила снижаться и к началу 2021 года достигла отметки 4%. Данный факт свидетельствует о высокой степени эффективности риск-менеджмента, в частности, процессов идентификации и управления рисками на предрисковой стадии. При этом следует отметить, что разработка информационной базы кейсов существенно повлияла на оперативность принятия решений АГ, снижая, таким образом, размер ущерба от воздействия риска.

Важно отметить, что резкое снижение выручки от продажи в апреле 2020 года происходило без изменений показателей товарных характеристик и без снижения значения ППЛ (Рисунок 3.2), что говорит о временном сокращении объемов продаж под воздействием внешних рисков и не имеющего отношения к товарному ассортименту компании.

Таким образом, внедрение инновационных методов управления рисками в ЗАО «Альянс-Трейд» способствовало снижению доли внеплановых расходов, росту выручки от продаж, росту чистой прибыли компании.

Динамика изменений доли внеплановых расходов



Рисунок 3.49 - Динамика изменений доли внеплановых расходов

На рисунке 3.5 приведена динамика рентабельности продаж ЗАО «Альянс-Трейд». На протяжении 2017-2018гг организация несла существенные убытки, вызванные ростом конкуренции на рынке. Внедрение предложенных в данном исследовании методов управления рисками способствовало быстрому росту рентабельности продаж (ROS). Уже через два месяца ROS вышла из отрицательной зоны, появился устойчивый рост. Воздействия рисков, вызванные локдауном и пандемией COVID-19 в апреле 2020, значительно снизили объемы продаж, вновь переводя рентабельность продаж в отрицательную зону. Тем не менее, разработанные мероприятия по управлению рисками способствовали быстрому восстановлению продаж и росту ROS.

Важно отметить, что все приведенные в данном параграфе показатели проявили тенденции к росту после внедрения методов управления рисками. На фоне роста выручки от продаж наблюдается рост значений ППЛ. Данный факт означает, что рост объемов продаж обусловлен повышением привлекательности товарного ассортимента компании с точки зрения покупателя, что явилось результатом управления рисками на предрисковой стадии. Снижение доли внеплановых расходов, сопровождающееся ростом ROS, характеризует эффективность риск-менеджмента на предрисковой стадии и на стадии воздействия рисков.

Перечисленные факторы свидетельствуют о том, что внедренные в 2019 году инновационные методы управления рисками повысили эффективность хозяйственной деятельности ЗАО «Альянс-Трейд».

Динамика рентабельности продаж ЗАО "Альянс-Трейд" 2017-2020гг

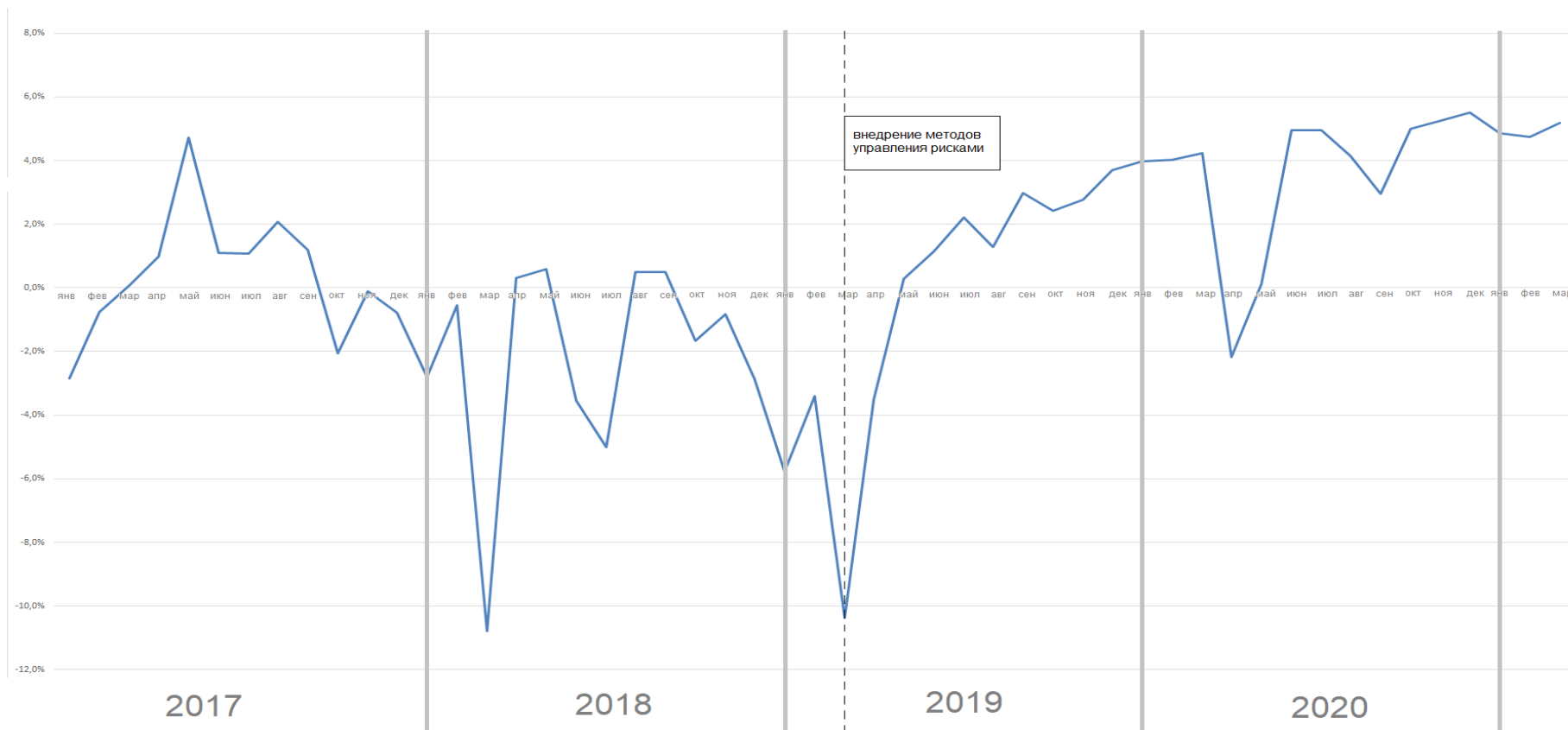


Рисунок 3.5 - Динамика рентабельности продаж ЗАО «Альянс-Трейд» 2017-2020гг

Таким образом, по результатам проведённых в третьей главе исследований можно сделать следующие выводы:

1. Применение методов управления рисками, предложенных в данном диссертационном исследовании, следует осуществлять на основании использования разработанных автором методических рекомендаций, направленных на повышение эффективности процессов риск-менеджмента.
2. Опыт практического применения результатов проведённого диссертационного исследования показал эффективность предложенных методов управления рисками, направленных на снижение негативного воздействия рисков и повышения продуктивности принимаемых решений.
3. Практическое применение в торговой организации ЗАО "Альянс-Трейд" метода управления ликвидностью товарной линейки, а также метода компенсационной цены отражает практическую ценность полученных результатов для повышения эффективности деятельности торгового предпринимательства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе диссертационного исследования выявлены основные тенденции и перспективы развития торгового предпринимательства, определены риски, формирующиеся в условиях цифровой трансформации экономики. Проведённые в работе исследования позволили получить следующие научные результаты:

1. Предложена концепция сквозного управления частными рисками торговых предпринимательских структур, включающая в себя базисные принципы, механизмы, инструменты и методику сквозного управления рисками, а так же кейсовый метод формирования информационной базы данных.

Разработана детальная схема визуализации концепции сквозного управления частными рисками, используемая в качестве дополнительной наглядной информации при автоматизации процессов управления рисками торговых предпринимательских структур.

В рамках концепции предполагается:

- Разделение внешней среды на три области: географическую, территориальную и область рыночной экосистемы;
- Формирование набора цифровых индикативных сервисов;
- Разделение процессов управления на три стадии: предрисковая, стадия реализации риска и стадия последствий;
- Создание информационной базы кейсов;
- Управление рисками с применением методологии Agile и облачных технологий.

2. Предложено два метода оценки рисков торгового предприятия, основанных на использовании показателя покупательской ликвидности товарной линейки (ППЛ):

- Системный метод оценки, при котором формируются основные параметры риска, являющиеся критериями для разработки операционно-превентивных мероприятий на предрисковой стадии;
 - Пространственный метод 3D сепарации рисков, позволяющий оценить возможность применения метода ценовой компенсации потерь на стадии последствий.
3. Разработан метод управления покупательской ликвидностью товарной линейки, основанный на контроле и управлении перечнем показателей, отражающих характеристики товарного ассортимента торгового предприятия, таких как:
- сводный показатель качества товарной линейки;
 - сводный показатель покупательской лояльности к бренду/торговой марке;
 - сводный показатель функциональности;
 - показатель цены;
 - сводный показатель дизайна/внешнего вида;
 - сводный показатель гарантийного обслуживания.

Разработан метод ценового соответствия, обеспечивающий повышение эффективности мониторинга и управления ценовыми рисками.

Предложены методы и инструменты контроля показателя покупательской ликвидности товарной линейки (ППЛ):

- Матрица сравнения функциональности товарной линейки;
- Таблица сводного показателя ГО товарной линейки;
- Таблица показателей качества товарной линейки;
- Таблица показателя лояльности к бренду/торговой марке;
- Индикатор ППЛ;

4. Предложен метод ценовой компенсации потерь, реализуемый на стадии последствий, ориентированный на возмещение ущерба от воздействия риска. Разработаны инструменты мониторинга и анализа показателя компенсационной цены, такие как:

- индикатор компенсационной цены;
- индикатор персонального показателя цены
- матрица цены локального рынка.

5. На основе метода управления покупательской ликвидностью товарной линейки разработан метод сравнительного анализа ППЛ участников локального рынка, позволяющего определить конкурентную среду, наличие лидеров и аутсайдеров на данном рынке.

Предложены инструменты контроля и анализа:

- Диаграмма значений ППЛ локального рынка;
- Шкала оценки ППЛ;

На основе полученных научных результатов сделаны выводы и разработаны рекомендации по применению авторских методов в системе управления рисками торговых предпринимательских структур:

1. Управление рисками торговых предпринимательских структур рекомендуется осуществлять на основе предложенной в диссертационном исследовании концепции, включающей в себя базисные принципы и методику сквозного управления рисками на всех стадиях их активации и воздействия, а также кейс-метод формирования информационной базы данных.

2. Управление частными рисками торгового предпринимательства рекомендуется осуществлять по методике сквозного управления, ориентированной на создание и использование рекомендуемой в диссертации базы кейсов, определяющих последовательность действий подразделений компании на каждой стадии воздействия риска. В процессе идентификации, паспортизации оценки рисков и разработки мероприятий

по управлению рисками следует использовать рекомендуемые в работе современные цифровые сервисы и инструменты.

3. Идентификацию рисков торгового предпринимательства рекомендуется проводить с учётом разграничения внешней среды на три области: Географическую, Территориальную и Рыночную экосистему, по предложенным в диссертации критериям разграничения.

4. В целях предупреждения рисков падения спроса вследствие завышения цены рекомендуется использовать предложенный в диссертации метод ценовой компенсации потерь, основанный на компенсации убытков за счет распределения полученного ущерба от воздействия риска на определенный период времени.

5. Для оценки рисков торговых предпринимательских структур рекомендуется использовать разработанный в диссертации пространственный метод 3D сепарации, обеспечивающий оценку и селекцию предпринимательских рисков, управление которыми на стадии последствий целесообразно осуществлять с применением метода ценовой компенсации потерь.

6. В целях нейтрализации широкого спектра рисков товарно – договорной группы рекомендуется применять предложенный в диссертации метод управления ликвидностью товарной линейки и формализованный перечень показателей, ориентированных на повышение оперативности и точности определения источников большинства рисков.

7. Для повышения эффективности управления ценовыми рисками рекомендуется использовать разработанный в диссертации метод ценового соответствия, предложенные индикаторы ППЛ и ценового соответствия, которые отражают динамику изменения основных показателей, определяющих наличие рисков товарно-договорной группы.

Литература

1. Абрамова Е. Н. и др. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации. Часть первая: учебно-практический комментарий (постатейный)/Под ред. А. П Сергеева //М.:«Проспект. – 2010. – С. 30.
2. Абчук В.А. Интенсификация: принятие решений: Научно - практ. пособие для руководителей / В.А. Абчук, В.А. Бункин. - Л.: Лениздат, 1987.-173с.
3. Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. СПб.: Изд-во Михайлова. – 2002. – 480 с.
4. Айвазян Н.Л., Капия Т.К., Жариков Р.В. Реалии и перспективы интернет коммерции // Russian Economic Bulletin. 2020. Т. 3. № 3. С. 214-220.
5. Альгш А.П. Новаторство, инициатива, риск. - Л.: Лениздат, 1987.- 63с.
6. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни. - М.: Мысль, 1989. - 187с,
7. Альгин А.П. Грани экономического риска. - М.: Знание, 1991.-63с
8. Ахтулов А.Л., Бармотина Ю.В. Управление рисками: принципы и этапы. Проблемы управления рисками в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. 2009. № 3-2. С. 45-48.
9. Аюбов А.А., Лескина Э.И. Проблемы применения законодательства о персональных данных в эпоху «больших данных» (BIG Data) // Аллея науки. 2020. Т. 2. № 11 (50). С. 434-441.
10. Балабанов Я. Т. Риск - менеджмент. - М.: Юнити, 1997, - 192с..

11. Баранова А.С., Никонец О.Е. Кредитные риски // Экономика и управление в XXI веке. 2015. № 7. С. 43–48.
12. Баркова Н. Ю. Технология 3D-печати в индустрии моды и ее влияние на управление цепями поставок // Вестник ГУУ. 2018. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-3d-pechati-v-industrii-mody-i-ee-vliyanie-na-upravlenie-tsepyami-postavok> (дата обращения: 16.05.2021).
13. Башмакова Е.П., Торопушина Е.Е. Социальное предпринимательство как фактор саморазвития территорий российской Арктики // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Том 9. – № 4. – с. 481-496.
14. Бекулова С.Р. Проблемы эффективности общественного производства в условиях турбулентности глобальной экономики// Национальная безопасность/nota bene. – 2021. – № 1. – С. 1-9.
15. Белов, П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 2: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 250 с
16. Бережанская А.Г. Экономическая безопасность в условиях цифрового производства в России // В сборнике: Экономическая безопасность: опыт, проблемы, перспективы. Материалы региональной научно-практической конференции с международным участием. отв. ред. Т. Н. Орловская. 2019. С. 141-144.
17. Бережная Ю.В., Панкина Т.В. Направления повышения конкурентоспособности торговых организаций // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 2 (58). С. 437–439.

18. Бондаренко Т. Г., Исаева Е. А. Стартапы в России: актуальные вопросы развития // Вестник евразийской науки. 2015. №5 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/startapy-v-rossii-aktualnye-voprosy-razvitiya> (дата обращения: 16.05.2021).
19. Боровкова В.А. Технология диагностики состояния системы риск-менеджмента в торговле // Новая наука: От идеи к результату. 2016. №10-1. С.23-26.
20. Боровкова В.А., Концептуальные основы диагностики системы риск-менеджмента в торговле // European Social Science Journal. 2016. № 12-1. С. 24-37.
21. Быстров О. Ф., Лизавенко М. В., Русановская К. Н. Предпринимательские риски. М.: МИЭТ, 2016. 76 с.
22. Быстров О.Ф. Технологическое предпринимательство: риск провала стартапа // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2019. – №. 1(21). – С. 2-50.
23. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Микроэкономика: Учебник для вузов. СПб.: Питер. – 2012 – 464 с. 7. Глинский В.В., Серга Л.К. О государственном регулировании малого предпринимательства в России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. №19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-gosudarstvennom-regulirovanii-malogo-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 09.07.2019).
24. Волкова Т. А., Сусякова О. Н. Страхование информационных рисков (киберстрахование) // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. №7 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strahovanie-informatsionnyh-riskov-kiberstrahovanie> (дата обращения: 16.05.2021).

25. Воронкова О.Н. Новые «черные лебеди» мировой экономики и политика риск-менеджмента // Colloquium-journal. 2020. № 9-6 (61). С. 5.
26. Всяких М.В., Бакаева А.В. Санкции в отношении РФ и их последствия // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №6 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sanktsii-v-otnoshenii-rf-i-ih-posledstviya> (дата обращения: 16.05.2021).
27. Галимов Р.Г. Основы алгоритмов машинного обучения — обучение без учителя // Аллея науки. 2017. Т. 1. № 14. С. 807-809.
28. Гатилова И.Н. Сущность рисков электронной торговли // Всероссийский союз ученых. 2014. - №8(8). С.32-34.
29. Глушкова Е.М. Оценка рисков информационной безопасности интернет вещей // Вестник Пермского университета. Серия: Информационные системы и технологии. 2019. № 1. С.
30. Головина И. Консолидация в стиле Agile // Директор информационной службы. 2015. № 7. С. 31.
31. Горбатов А. В. Социальные сети // Труды Института государства и права РАН. 2011. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-3> (дата обращения: 16.05.2021).
32. Горда А.С. Мировой рынок криптовалют: риски и механизмы регулирования
33. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2018. № 4 (45). С. 96-104.
34. Горчакова Э.Р. Обзор глобальных рисков современности. 2020. №10(50). С.107-113.

35. Гражданский кодекс РФ №51 - ФЗ, 1994
36. Гребенникова В.А., Отырба М.Б. Подходы к управлению финансовыми рисками предприятия в секторе розничной торговли // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-3 (89). С. 797-800.
37. Гринина, Л. Е., Коротаева, А. В., Бондаренко, В. М. Н. Д. Кондратьев: кризисы и прогнозы в свете теории длинных волн. Взгляд из современности. – М.: Учитель, 2017. – 384 с.
38. Грисюк С. В. Рискология: на пути к общей теории //Учен. зап. Акад. экономики и права. – 2009. – №. 2. – С. 84–93.
39. Губин, Е. П., Лахно, П. Г. Предпринимательское право Российской Федерации: учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 992 с.
40. Данильцев А.В. Риски и вызовы современной мировой экономики и глобальная торговля // Научные труды вольного экономического общества России. 2018. №5(213). – С.226-231.
41. Диев В. С. Риск и неопределенность в философии, науке, управлении //Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2011. – №. 2 (14). С. 79–89.
42. Доброхлеб В.Г., Барсуков В.Н. Старение населения в России и Китае: Особенности и социально-экономические риски // Уровень жизни населения регионов России. 2020. №4(16). С. 36-48.
43. Ершов М.В. О циклах мировой финансовой системы и возникающих рисках //Кондратьевские волны. 2018. № 6. С. 116-126.
44. Зайнагутдинова А.И. Потенциал рисков российской экономики в международной торговой системе // Региональные проблемы преобразования экономики. 2015. № 7 (57). С. 74-82.

45. Зиновьева Н.В. Критерии оценки налоговых рисков в торговле: практический подход // Форум молодых ученых. 2017. № 7 (11). С. 258-263.
46. Зубова Л.В. Хозяйственные риски в торговом предпринимательстве // Бизнес в законе. 2010. № 3. С. 218–220.
47. Зыков А.Г., Поляков В.И., Нгуен Д.Т., Ву Л.Х., Гатчин И.Ю. Применение машинного обучения для анализа рисков и сетевых угроз // В сборнике: Труды Международного научно-технического конгресса "Интеллектуальные системы и информационные технологии - 2019" ("ИС & ИТ-2019", "IS&IT'19"). Научное издание: в 2-х томах. 2019. С. 352-357.
48. Иванов А.С. Условия и направления реализации промышленной политики Евросоюза//Экономика и Юриспруденция. 2017.№12(45). [электронный ресурс] <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/5286>
49. Иванов Г.Г., Майорова Е.А. Нематериальные активы в повышении эффективности розничной торговли // Экономика. Бизнес. Банки. 2016. № 3 (16). С. 68–80.
50. Иванов О. Б. Глобальные риски и экономические тенденции в современном мире // ЭТАП. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-riski-i-ekonomicheskie-tendentsii-v-sovremennom-mire> (дата обращения: 16.05.2021).
51. Иванов О.Б. Глобальные риски и тенденции современного мира // ЭТАП. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-riski-i-tendentsii-sovremennogo-mira> (дата обращения: 16.05.2021).

52. Ильин В.В., Писарева Е.В., Долгополов Е.М. Анализ и модель количественной оценки рисков в интернет торговле // Российский экономический интернет-журнал. 2017. - №2. С.16-22.
53. Кан Ю.Ч., Кунин В.А. Отраслевые особенности и тенденции развития торгового предпринимательства // Российское предпринимательство. 2014. № 23 (269). С. 69-78.
54. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М, Качалов. - М.: Наука, 2002,- 192 с.
55. Клаус Шваб. Четвертая промышленная революция // Издательство «Э».2017. 191с.
56. Коломеецев И.И. Экономические риски при осуществлении интернет-торговли // фундаментальные науки и современность. 2019. №7(28). С. 23-39.
57. Колос Н.В., Ожог С.В. Минимизация рисков в бизнес-процессах розничной торговли // Инновационное развитие экономики:Реалии и перспективы. 2015. №4(33). С.453-459.
58. Кондрахина А. С. Концептуальные основания исследования эколого-политических рисков // Социально-политические науки. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovaniya-issledovaniya-ekologo-politicheskikh-riskov> (дата обращения: 16.05.2021).
59. Корнев М. С. История понятия "большие данные" (Big Data): словари, научная и деловая периодика // Вестник РГГУ. Серия: Литературоведение. Языкознание. Культурология. 2018. №1 (34). С.81-85.
60. Кудрявцева К.В. Интернет вещей новые возможности и риски // В сборнике: ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ

ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ. Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях. 2017. С. 197-204.

61. Кузнецова М.О. Практики внедрения риск-менеджмента в российских промышленных компаниях: результаты эмпирического исследования // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019;10(4):410-423.
62. Кузьмин Е.А. Проблемы неопределенности как научной категории // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014;(3):90-100.
63. Кунин В.А. Анализ влияния страновых рисков и экономической нестабильности на развитие российского предпринимательства // В сборнике: Социально-экономическая роль денег в обществе. Материалы XI Международной научно-практической конференции. 2015. С. 3-6.
64. Кунин В.А. Анализ влияния страновых рисков и экономической нестабильности на развитие российского предпринимательства // В сборнике: Социально-экономическая роль денег в обществе. Материалы XI Международной научно-практической конференции. 2015. С. 3-6.
65. Кунин В.А. Глобальный кризис: возможные последствия и превентивные меры прогнозирования и нейтрализации кризисных рисков // Экономика и управление. 2009. № 8 (46). С. 18-22.
66. Кунин В.А. Инновационные методы оценки эффективности управления предпринимательскими рисками // Экономика и управление. 2007. № 6 (32). С. 44-50.

67. Кунин В.А. Практический курс управления финансами: учебник, - СПб: Издательство Санкт — Петербургской академии управления и экономики, 2010. 280 с.
68. Кунин В.А. Превентивное управление рисками промышленного предпринимательства // диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Санкт-Петербургская академия управления и экономики. Санкт-Петербург, 2011
69. Кунин В.А. Эффективное развитие промышленного предпринимательства на основе риск-менеджмента//Экономика и управление. 2009. - №10(48). С.82-89.
70. Курбаналиев Е. Валютные риски во внешнеэкономической деятельности организации // Реформа. 2016. № 1 (69). С. 23-29.
71. Лапушта М.Г. Предпринимательство: Учебник. М. ИНФРА - М, 2008. 608 с.
72. Лебедева И.С. Актуальные вопросы эффективной организации бизнеса в розничной торговле // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2010. № 5. С. 65–72
73. Лозгачева Т.М., Табекина О.А., Федотова О.В. Agile и научная организация труда: практика применения гибких методов в России // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2019. Т. 5(71). № 2. С. 48-59.
74. Луман Н. Понятие риска // THESIS: теория и история экономических и социальных институтов и систем. – 1994. – №. 5. – С. 135-160.
75. Макконнелл, К. Р., Брю, С. Л., Флинн, Ш. М. Экономика: принципы, проблемы, политика / Пер с англ. – 21-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 1152 с.

76. Макконнелл, К. Р, Брю, С. Л., Флинн, Ш. М. Экономика: принципы, проблемы, политика / Пер с англ. – 21-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 1152 с.
77. Медведева С.А. Экологический риск. Общие понятия, методы оценки. 2016. №1(1). С.67-81.
78. Мешкова А.К. Основные риски мировой экономики 2019 года // В сборнике: Современные тенденции развития мировой экономики и международного бизнеса. Сборник научных статей. Саратов, 2019. С. 85-89.
79. Мулюкина В.Е., Козисова Е.О. Киберриски малого и среднего предпринимательства Информационные системы и технологии: управление и безопасность. 2016. № 4. С. 117-122.
80. Минеев Д.Г., Попова И.В. Предпринимательские риски // Sutudnet. 2020. №3(10). С.99-100.
81. Михайлов А.В. Страхование киберрисков // Аллея науки. 2018. Т. 7. № 5 (21). С. 582-585.
82. Михайловский Д.А. Влияние роста неравенства доходов населения на риски торгового предпринимательства в России // Экономика и управление. 2018. №9(155). С. 87-88.
83. Мухаметов Д. Р. Политические риски и барьеры цифровизации // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskie-riski-i-bariery-tsifrovizatsii> (дата обращения: 16.05.2021).
84. Наговицына, Э. В., Тусин, Д. С. Оценка рисков компании при осуществлении внешнеэкономической деятельности // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 8 (99). – С. 95–104.

85. Назаренко Юрий Леонидович Обзор технологии "большие данные" (Big Data) и программно-аппаратных средств, применяемых для их анализа и обработки // European science. 2017. №9 (31). С.25-30.
86. Найт Ф.Х. Риск, неопределённость и прибыль / Пер. с англ. - М.: Дело,-360 с.
87. Немцев В.Н., Абилова М.Г. Мировые валютные системы и риски глобальной экономики//Учебно-методическое пособие / Магнитогорск.2019. - М.: Солт,-250 с.
88. Новиков П.О. Интернет вещей и бизнес: как снизить риски // Вестник связи. 2019. № 6. С. 22-23.
89. Новикова Н.В., Козырева Е.В. Риск как важная характеристика современного мирового // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2. С. 286-288.
90. Ожегов С.Н. Словарь русского языка. Около 57 000 слов. Изд. 10-е, стереотип. Под ред. д-ра филолог, наук проф. Н.Ю. Шведовой. М., «Сов. Энциклопедия». 1973. - 846 с.
91. Олейник О. М. Формирование критериев квалификации предпринимательской деятельности в судебной практике //Предпринимательское право. – 2013. – №. 1. – С. 2-16.
92. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблшер, 2016.
93. Оценка. Яндекс Трекр. Справка.URL: <https://yandex.ru/tracker/support/manager/planning-poker.html> (дата обращения: 10.05.2021)

94. Пантин В.И., Малков С.Ю., Гринин Л.Е. Основные угрозы и риски России при переходе к новому мировому порядку и пути их минимизации // Стратегический анализ / Москва, 2018.
95. Перков А.Р. Экономическая безопасность предприятия в сфере торговли: определение и риски // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2020. №28. С. 212-216.
96. Петраков Н.Я., Ротарь В.И. Фактор неопределенности и управление экономическими системами / Отв. ред. С. А. Айвазян. - М.: Наука, 1985. - 191с.
97. Печегин Д.А. Крипториски // Российский журнал правовых исследований. 2017. Т. 4. № 3 (12). С. 151-157.
98. Пигу А.С. Экономическая теория благосостояния: Пер. с англ./ Общ. ред. С. П. Аукционенка; Вступ. ст. Г. Б. Хромушина - М.: Прогресс, 1985.
99. Пискулов Ю.В. Международная торговля товарами и услугами. Россия в ВТО. М.: ГОУВПО ВАВТ Минэкономразвития России, 2013.
100. Живетин В. Риски и безопасность экономических систем: математическое моделирование. – LLC IPC Von Anza, 2008, 440 с.
101. Поляков Р.К. Методические подходы к созданию подсистемы риск-менеджмента в системе управления предприятием (на примере Калининградской области) : дис. ... канд. пед. наук. М., 2007. 274 с.
102. Попиков А.А. Минимизация рисков при выборе контрагента на основе использования теории игр // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2016. № 4. С. 46–51. 15.
Созинова А.А. Механизмы управления реорганизацией

предпринимательских структур в современной России// Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 2. № 8. С. 369–372.

103. Попов В.Г., Климов В.Н. Инновационная сущность предпринимательства в концепциях Н.Д. Кодратьева // Вестник Челябинского Государственного университета. 2012. №18(272). С.133-137
104. Ральникова Е.Л. Хозяйственные риски в предпринимательской деятельности малых предприятий розничной торговли // Дневник науки. 2018. № 11 (23). С. 22.
105. Редькина, Н. В. Структурный CASE-анализ процессов региональной внешней торговли (На материалах Ставропольского края): Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.13. – Ставрополь, 2004, 183 с.
106. Резяпова А.М. Теоретические основы риск-ориентированного внутреннего контроля // Аудитор. 2011. № 8 (198). С. 21-25.
107. Ромашкина М.П. Стефанович Д.В. Стратегические риски и проблемы кибербезопасности // Вопросы кибербезопасности. 2020. №5(39). С.77-86.
108. Руднева А.О. Влияние геополитических рисков на экономику России, структуру и динамику ее внешней торговли // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-3 (77). С. 232-237.
109. Рукинов М.В. Трансформация мировой системы экономических отношений под влиянием глобальных интересов США: Риски для России // Управленческое консультирование. 2019. № 11 (131). С. 113-119.

110. Рымкевич В.В. Риски интеграционных процессов в мировой экономике // Экономический вестник университета. 2019. № 40-2. С. 177-180.
111. Рябцев С.В., Кириллов П.Е., Кундрякова Н.А. Интернет вещей в поле риска // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 10. С. 55-58.
112. Савина О.В. Долговые риски мировой экономики // Банковское дело. 2019. № 12. С. 29-33.
113. Сайт Всемирного Экономического форума//www.weforum.org/search?utf8=&query=3d&cx=005374784487575532108%3Azwr8u4lxoba&cof=FORID%3A11&op.x=0&op.y=0&op=Search/ Доклад 3D печать – производство по запросу/дата обращения 08.01.2018
114. Сайт департамента по экономическим и социальным вопросам ООН//https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/10825Chapter3_GSDR2016_booklet.pdf/Доклад: Устойчивое мировое экономическое развитие/дата обращения 09.01.2018
115. Сайт исследовательского центра McKinsey&Company//www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/are-you-ready-for-3-d-printing /Статья: Вы готовы к 3D печати/ дата обращения 25.12.2017.
116. Сайт компании Sculpteo//www.sculpteo.com/blog/2017/12/27/3d-printed-car-the-future-of-the-automotive-industry/ 3D печатная машина: будущее автомобильной промышленности/ дата обращения 10.01.2018

117. Сайт Оксфордского Университета//www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/research-projects/3DP-RDM_report.pdf/ Доклад / дата обращения 21.12.2017
118. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика, 18-е издание. //М. – 2007. – 1360 с.
119. Семеко Г. В. Старение населения в России и его последствия // ЭСПР. 2013. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/starenie-naseleniya-v-rossii-i-ego-posledstviya> (дата обращения: 16.05.2021).
120. Сизикова, В., Гаврилин, В., Битюцкий, В. Методика разработки системы индексов ключевых индикаторов риска // Рискменеджмент в кредитной организации. – 2016. – № 4 (24). – С. 54–69
121. Синёв Д.М. Методы оценки риска: Общие принципы // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. 2009. № 4 (28). С. 26-31.
122. Словарь русского языка. Около 57 000 слов. Изд. 10-е, стереотип. Под ред. д-ра филолог, наук проф. Н.Ю. Шведовой. М., «Сов. Энциклопедия». 1973. - 846 с.
123. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Наука, 1993.-572 с.
124. Сова А.Н., Витерская Н.А. Риск во внешнеэкономической деятельности // Современная экономика: проблемы и решения. 2015. № 10 (70). С. 31-36.
125. Соклакова И.В., Горлов В.В., Пашков П.А. Повышение эффективности систем управления рисками // Вестник университета. – 2021. – № 3. – С. 14–18.

126. Соколова Е.Ю. Риски на мировых финансовых рынках и их возможные последствия для российской экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. № 4. С. 55-63.
127. Соколова К.С. Принципы использования цифровых технологий в розничной торговле // В сборнике: Проблемы развития рынка товаров и услуг: перспективы и возможности субъектов РФ. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Сибирский федеральный университет, Институт торговли и сферы услуг. 2020. С. 714-716.
128. Солодовникова К.И., Прасолов В.И. Подходы к анализу рисков финансово-экономической деятельности торговой компании // Modern Economy Success. 2020. № 1. С. 24-28.
129. Спивак А.А. Система рисков торговых организаций // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2008. № 4. С. 76-82.
130. Спивак Е.А. Никишин А.Ф. Коммерческие риски в современной торговле // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №10(62). - С.23-26.
131. Спринты в Яндекс Трекер. Справка. URL: <https://yandex.ru/tracker/support/manager/agile.html> (дата обращения: 10.05.2021)
132. Судоплатова А.И. Анализ изучения понятий «риск» и «Неопределенность в работах Ф. Найта, Дж. Кейнса, Н.Лумана, У.Бека и Э.Гиденса // Этносоциум и межнациональная культура. 2017. №4(106). С.144-153.

133. Тарасов И.В. Подходы к формированию стратегической программы цифровой трансформации предприятия // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019;10(2):182-190.
134. Теплухин П.А., Градусов А.Б. Особенности применения машинного обучения в управлении рисками // В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции : в 3 ч.. 2019. С. 100-102.
135. Тимошкина Е.В., Третьякова Е.С. Риски электронной торговли и пути их минимизации // Наука Удмуртии. 2018. № 3 (85). С. 111-113.
136. Тиханычев О.В. Постановка проблемы обеспечения безопасности алгоритмов интеллектуальных систем // Национальная безопасность/nota bene. – 2020. – № 5. – С. 45-55.
137. Тищенко Л.И., Урсан Р.Ю. Особенности экономической глобализации и ее риски для современного мирового общества // Научный аспект. 2019. Т. 1. № 4. С. 36-41.
138. Торгунаков Е. А., Поляков А.В. Формирование системы управления предпринимательскими рисками // Экономика и управление. – 2009. – № 2 (41). – С. 79–82.
139. Трачук А.В., Линдер Н.В. Влияние технологий индустрии 4.0 на повышение производительности и трансформацию инновационного поведения промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020;11(2):132-149.
140. Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А. Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес модели современных

компаний // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – № 5. – С. 60-69.

141. Турчаева И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – М.: Изд-во Юрайт, 2020. – 213 с. – (Высшее образование).
142. Тюник О.Р., Никишин А.Ф. Риски в хозяйственной деятельности организаций торговли // Сборник научных трудов SWorld. 2015. Т. 18, № 1. С. 60-61.
143. Тюник О.Р., Панкина Т.В. Принятие решений в хозяйственной деятельности торговых организаций в условиях риска // Торгово-экономический журнал. 2015. Т. 2. № 3. С. 141-150.
144. Фомин Г.П. Идентификация и классификация рисков в торговле // Вестник российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. - №1(103). С.154-161.
145. Фомин Г.П. Моделирование ситуаций риска в торговле // Вестник российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2010. №12(49). С.123-128.
146. Фомин Г.П., Сухорукова И.В., Мушруб В.А. Методы оценки операционных рисков в торговле // Вестник российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. №5 (107). С. 156-162.
147. Хамхоев Х.У. Перспективы использования технологии блокчейн в международной торговле // Проблемы рыночной экономики. 2018. № 2. С. 81-85.

148. Ходаринова Н.В., Ищенко О.В., Аксенова Ж.А. Оценка рисков организаций чферы торговли на базе бухгалтерской отчетности // Вестник Академии знаний. 2018. № 5 (28). С. 357-364.
149. Хозяйственный риск и методы его измерения / Пер. с венг. Бачкаи Т., Мессена Д., Мико Д. и др. М.: Экономика, 1979.
150. Хоминич И.П. Риски офшоров для мировой экономики // ПРО-Экономика. 2018. Т. 2. № 12 (14). С. 7.
151. Хоружий Л.И. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления: учеб. пособие / Л.И. Хоружий, И.Н. Турчаева, Н.А. Кокорев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 308 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
152. Цай Т.Н., Грабовой П.Г., Маращда Б.С. Концепция и управление рисками на предприятии в условиях рынка.- М.: Алане, 1997. 400 с.
269.Ченг Ф. Ли, Джозеф И. Финнерти Финансы корпораций : теория, методы и практика.М.: ИНФРА - М, 2000. 686 с.
153. Цельмер Г. Учёт риска при принятии управленческих решений // Проблемы МСНТИ/МЦНТИ. 1980, №3, С, 94-105.
154. Чернышева Т.К.Экономические риски и угрозы для экономики Российской Федерации при кризисных сценариях развития мировой экономики // Государственная власть и местное самоуправление. 2020. № 6. С. 16-21.
155. Чехарин Е.Е. Большие данные: большие проблемы // ПНиО. 2016. №3 (21). С. 7-11.
156. Чечулина М. Ю. Фриланс как развивающаяся форма модернизации экономической активности // Экономика труда. 2016. №3. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/frilans-kak-razvivayuschayasya-forma-modernizatsii-ekonomicheskoy-aktivnosti> (дата обращения: 16.05.2021).

157. Что такое Яндекс Трекер. Справка. URL: <https://yandex.ru/tracker/support/manager/agile.html> (дата обращения: 10.05.2021)
158. Шабанова Л.Б., Морозова И.Г. — Управление рисками в производственном предпринимательстве на муниципальном уровне// Национальная безопасность/nota bene. – 2019. – № 6. – С. 25-33.
159. Шайдуллина В.К. Большие данные и защита персональных данных: основные проблемы теории и практики правового регулирования // Общество: политика, экономика, право. 2019. № 1 (66). С. 51-55.
160. Шамин Д.В. Система риск-менеджмента — инструмент успешной реализации международных мегапроектов//стратегические решения и риск-менеджмент. 2020;11(1):98-103.
161. Шелонцева Е.С. Понятие и экономическая природа возникновения рисков в торговле// Научно-методический электронный журнал Концепт. 2017. № Т4. С. 467-474.
162. Шершнев О.В., Ясовеев М.Г. Анализ рисков в мировой практике водопользования // Экологический вестник. 2015. № 1. С. 5-13.
163. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Экономика, 1982. 199 с.
164. D.Alanis, D.Burke, How to prepare for massive changes in auto manufacturing [электронный ресурс] <https://www.bcg.com/publications/2018/shifting-trade-rules-the-future-north-america-auto-industry.aspx>, [дата обращения: 12.10.18]

165. S.Ramaswamy, J. Manyika. Making it in America: Revitalizing US manufacturing[электронный ресурс] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/americas/making-it-in-america-revitalizing-us-manufacturing>, [дата обращения: 12.10.18]
166. Global Risk Report 2020 : сайт международного экономического форума. - URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020> (дата обращения: 28.02.2021). - Текст : электронный.
167. ISO 31000 Управление рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (дата обращения: 25.02.2021).
168. ISO 31000:2018 (E) Менеджмент риска — руководство (Risk management – Guidelines). – Вторая редакция 2018-02.
169. Khan N., Lunawat G., Rahul A. Toward an integrated technology operating model ([s.a.] // McKinsey & Company. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020> (дата обращения: 28.02.2021). - Текст : электронный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Карта основных глобальных рисков 2020г по данным WEF

(Источник: <https://www.weforum.org>)

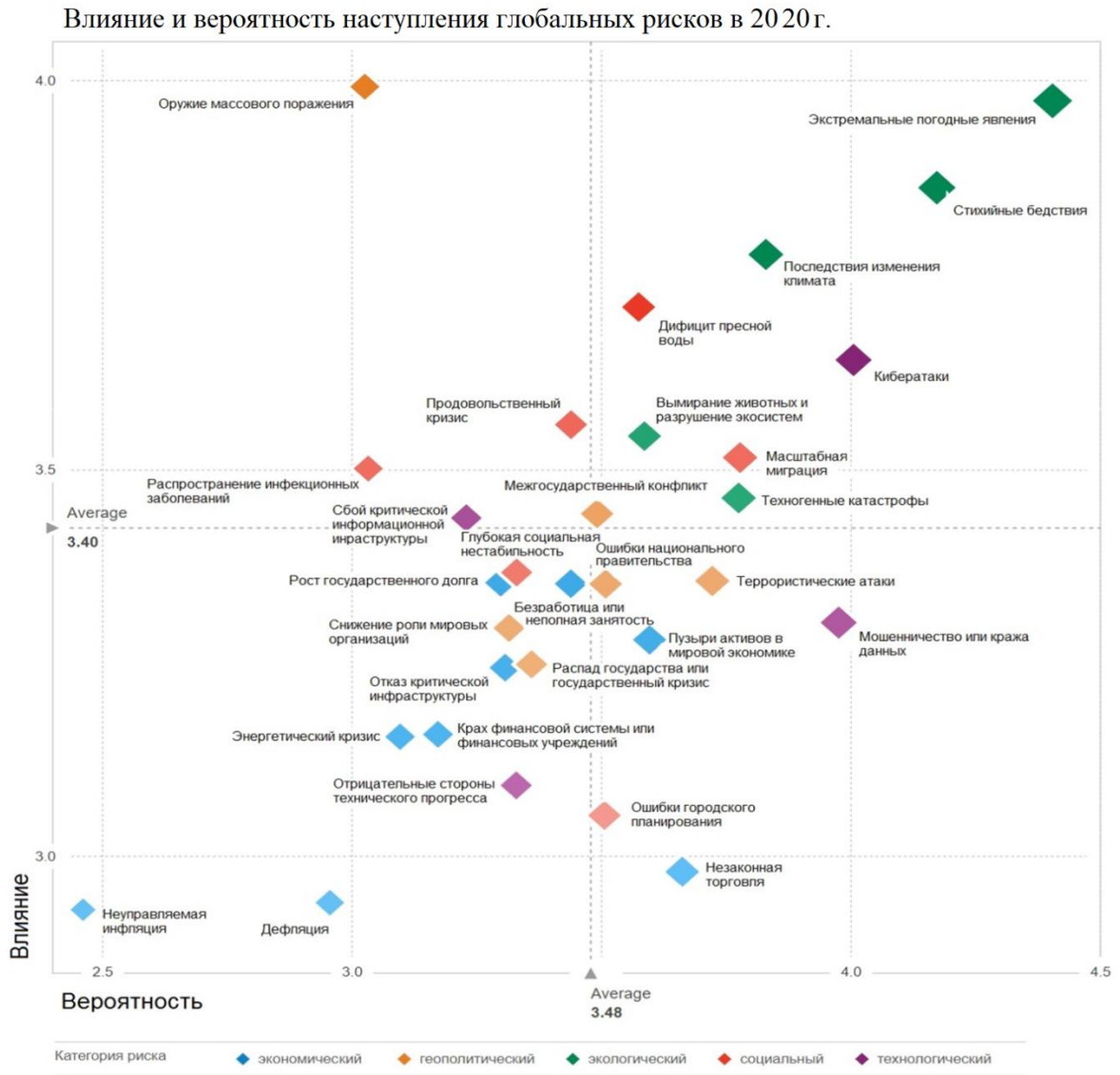


Рисунок П 1.1 - Карта основных глобальных рисков 2020г по данным WEF

Приложение 2

Таблица П 2.1 Тенденции цифровизации, перспективы и риски для торгового предпринимательства в РФ

Т Е Н Д Е Н Ц И И						
кастомизация продукции	децентрализация систем взаимодействия участников рынка	развитие методов анализа больших данных	развитие технологий машинного обучения	развитие мобильного интернета и технологий 5G	развитие моделей онлайн- коммерции	рост конкуренции со стороны МСП в создании высокотехнологич ного продукта
П О Л О Ж И Т Е Л Ь Н Ы Е П Е Р С П Е К Т И В Ы						
1.рост спроса на продукцию местных производителей 2.повышение покупательской лояльности 3.снижение складских расходов 4.развитие моделей франчайзинга	1.повышение оперативности транзакций 2.снижение коммерческих издержек 3.снижение стоимости транзакций 4.сокращение цепочки добавленной стоимости 5.появление новых бизнес-моделей	1.персонализация предложений 2.снижение рекламного бюджета 3.оптимизация товарной линейки 4.оптимизация бизнес-процессов 5.появление новых продуктов	1.возможность персонализации предложения. 2.оптимизация товарной линейки 3.оптимизация бизнес-процессов 4.сокращение штата сотрудников 5.снижение себестоимости	1.появление новых бизнес моделей 2.сокращение логистических цепочек и транспортных расходов 3.повышение эффективности бизнес-процессов	1. быстрый выход на рынок и масштабируемость продаж 2.снижение зависимости от складкой инфраструктуры 3.возможность выхода на международные рынки	1.персонализация предложения 2.снижение рекламного бюджета 3.оптимизация товарной линейки 4.оптимизация бизнес-процессов 5.сокращение логистических цепочек
Р И С К И						
1.рост зависимости от производителя 2.необходимость дополнительных инвестиций 3.сложность вывода на рынок импортного товара 4.зависимости от маркетинговых технологий	1.утрата конфиденциальности 2.рост расходов на кибербезопасность 3. рост зависимости от цифровой инфраструктуры 4.потребность переквалификации персонала	1.утрата конфиденциально сти данных 2.рост расходов на кибербезопасность	1.потребность в переквалификации персонала 2.необходимость дополнительных инвестиций 3.рост зависимости от цифровой инфраструктуры 4.рост расходов на кибербезопасность	1.рост расходов на кибербезопасность 2.неустойчивая работа коммуникационных систем 3.увеличение доли онлайн-коммерции 4.рост зависимости от цифровой инфраструктуры	1.обострение конкуренции на местном локальном рынке 2.рост зависимости от цифровой инфраструктуры 3.рост влияния политических факторов	1.рост расходов на кибербезопасность 2.необходимость дополнительных инвестиций 3.утрата конфиденциальности и 4.необходимость переквалификации персонала

Приложение 3

Детальная визуализация схемы реализации концепции сквозного управления частными рисками

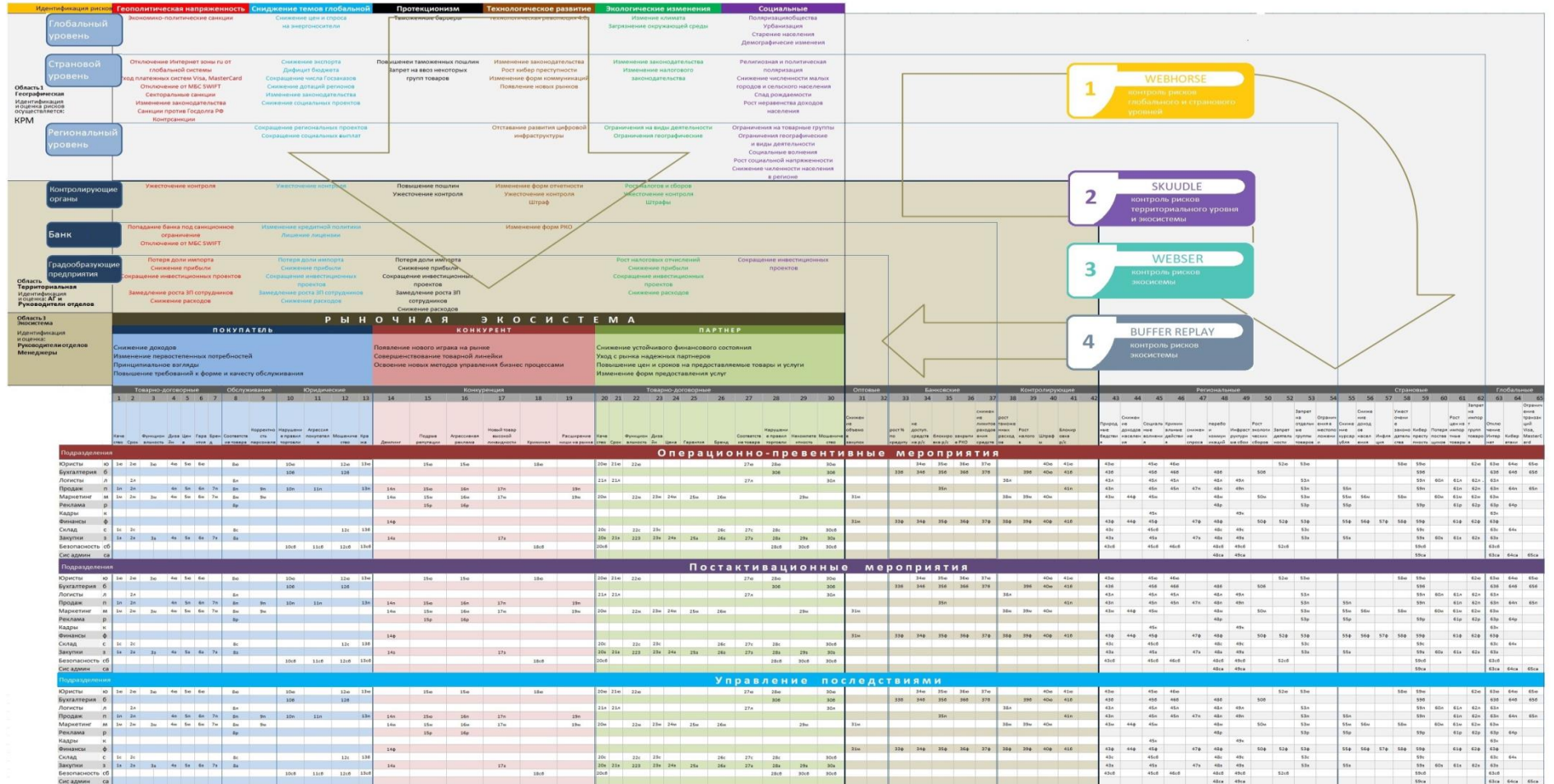


Рисунок П 3.1 - Детальная визуализация схемы реализации концепции сквозного управления частными рисками

Приложение 4

Блок 1 - «Область формирования тенденций и факторов рисков»

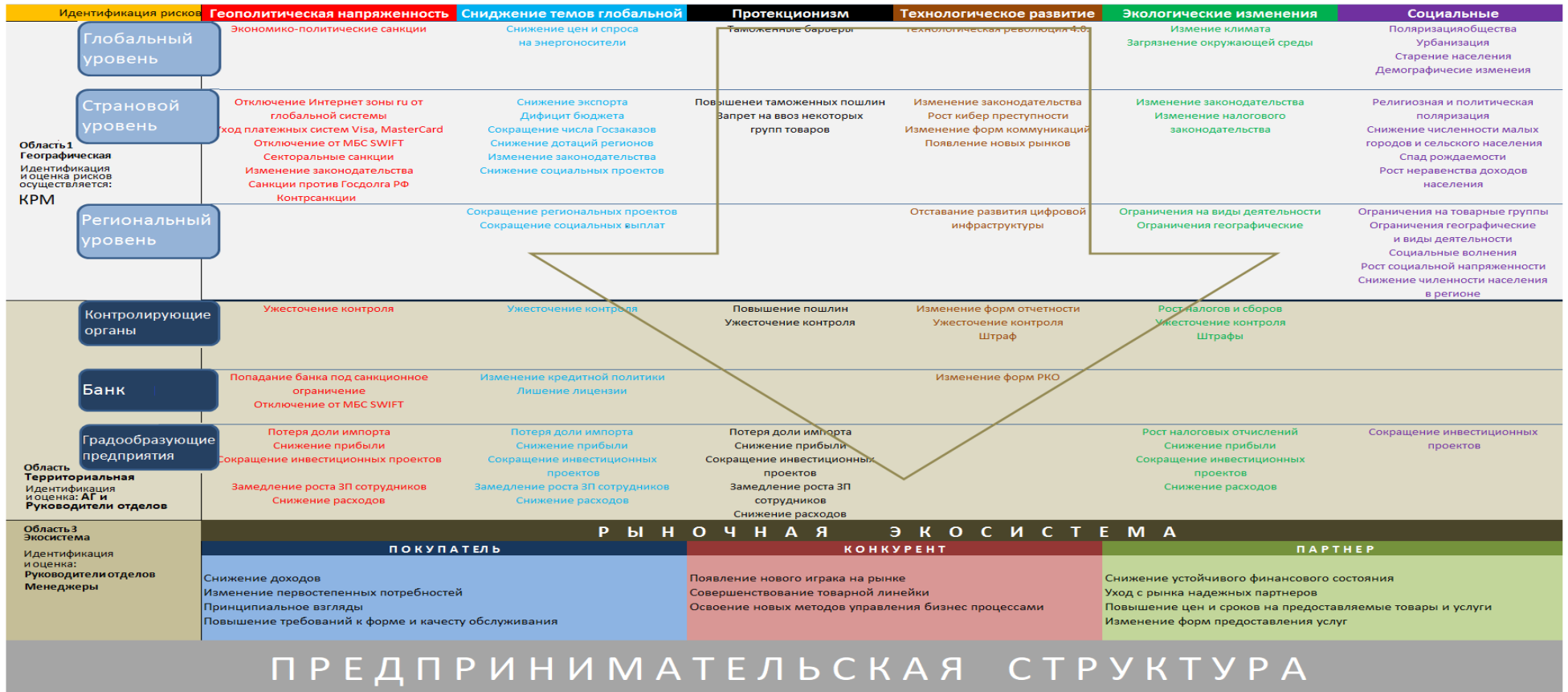


Рисунок П 4.1 - Блок 1 - «Область формирования тенденций и факторов рисков»

Приложение 5

Блок 2 - «Зона применения цифровых индикативных сервисов»



Рисунок П 5.1 - Блок 2 - «Зона применения цифровых индикативных сервисов»

Приложение 7

Блок 4 - «Матрица кейсов управления географическими и территориальными рисками»

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ОБЛАСТИ

Оптовые		Банковские					Контролирующие					Региональные												Страновые					Глобальные					
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	
Снижение объема закупок	Нарушение сроков поставки	рост % по кредиту	не доступ. средств на р/с	блокировка р/с	закрытие РКО	снижение лимитов расчетов	рост таможенных расходов	Рост налогов	Штрафы	Блокировка р/с	Ошибки Документации	Природные бедствия	Снижение доходов населения	Социальные волнения	Криминальные действия	снижение спроса	перебои коммунаций	Инфраструктурные сбои	Рост экологических сборов	Запрет деятельности групп товаров	Запрет на отдельные группы товаров	Ограничения в местоположении	Снижение курсарубля	Снижение доходов населения	Инфляция	Ужесточение законодательства	Киберпреступность	Потери поставщиков	Рост цен на импортные товары	Запрет на импорт товаров	Отключение Интернета	Кибератаки	Ограничения транзакций Visa, MasterCard	
ПРЕДРИСКОВАЯ СТАДИЯ																																		
32ю	32б	33б	34б	35б	36б	37б	38л	39б	40б	41б	42б	43б	44м	45б	46б	47п	48п	49п	50м	52ю	53ю	55п	56м	57б	58б	59б	60л	61л	62л	62ю	63б	64б	65б	
31м	32п	33п	34п	35п	36п	37п	38м	39м	40м	41п	42п	43п	44м	45м	46п	47п	48п	49п	50м	52п	53п	55п	56м	57п	58п	59п	60м	61м	62м	62п	63п	64п	65п	
31ф	32ф	33ф	34ф	35ф	36ф	37ф	38ф	39ф	40ф	41ф	42ф	43ф	44ф	45к	46б	47ф	48ф	49к	50ф	52ф	53ф	55ф	56ф	57ф	58ф	59ф	60з	61з	62з	63п	64п	65п		
32з											42с	43с		45с		47з	48з	49з		52сб		55з			59з	60з	61з	62з	63з	64з	65з			
											42и	43сб		45сб	46сб	47и	48и	49и							59сб		61и		63и					
СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ РИСКА																																		
32ю	32б	33б	34б	35б	36б	37б	38л	39б	40б	41б	42б	43б	44м	45б	46б	47п	48п	49п	50м	52ю	53ю	55п	56м	57б	58б	59б	60л	61л	62л	62ю	63б	64б	65б	
31м	32п	33п	34п	35п	36п	37п	38м	39м	40м	41п	42п	43п	44м	45м	46п	47п	48п	49п	50м	52п	53п	55п	56м	57п	58п	59п	60м	61м	62м	62п	63п	64п	65п	
31ф	32ф	33ф	34ф	35ф	36ф	37ф	38ф	39ф	40ф	41ф	42ф	43ф	44ф	45к	46б	47ф	48ф	49к	50ф	52ф	53ф	55ф	56ф	57ф	58ф	59ф	60з	61з	62з	63п	64п	65п		
32з											42с	43с		45с		47з	48з	49з		52сб		55з			59з	60з	61з	62з	63з	64з	65з			
											42и	43сб		45сб	46сб	47и	48и	49и							59сб		61и		63и					
СТАДИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ																																		
32ю	32б	33б	34б	35б	36б	37б	38л	39б	40б	41б	42б	43б	44м	45б	46б	47п	48п	49п	50м	52ю	53ю	55п	56м	57б	58б	59б	60л	61л	62л	62ю	63б	64б	65б	
31м	32п	33п	34п	35п	36п	37п	38м	39м	40м	41п	42п	43п	44м	45м	46п	47п	48п	49п	50м	52п	53п	55п	56м	57п	58п	59п	60м	61м	62м	62п	63п	64п	65п	
31ф	32ф	33ф	34ф	35ф	36ф	37ф	38ф	39ф	40ф	41ф	42ф	43ф	44ф	45к	46б	47ф	48ф	49к	50ф	52ф	53ф	55ф	56ф	57ф	58ф	59ф	60з	61з	62з	63п	64п	65п		
32з											42с	43с		45с		47з	48з	49з		52сб		55з			59з	60з	61з	62з	63з	64з	65з			
											42и	43сб		45сб	46сб	47и	48и	49и							59сб		61и		63и					

Рисунок П 7.1 - Блок 4 - «Матрица кейсов управления географическими и территориальными рисками»

Приложение 8

Иерархическая система построения задач в концепции сквозного управления частными рисками

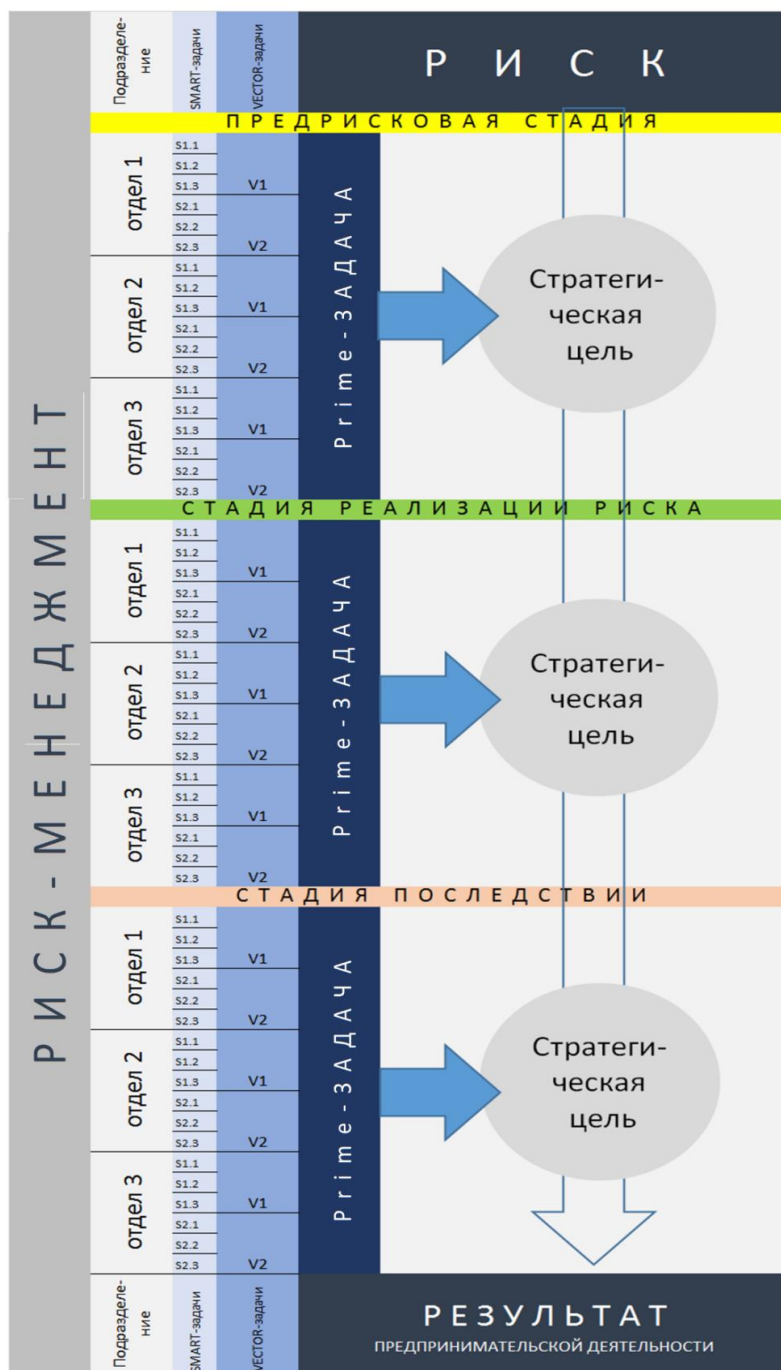


Рисунок П 8.1 - Иерархическая система построения задач в концепции сквозного управления частными рисками

Приложение 9

Пример оформления паспорта риска

ИДЕНТИФИКАЦИЯ	Атрибуты риска	Уровень	Тенденция	Владелец риска	Воздействие							
	Код риска - №33/С	Контролирующие органы	Протекционизм	Отдел закупок	Рост расходов							
	Опасная ситуация	Рост таможенных пошлин										
Рост протекционистских настроений в глобальной экономике и контрсанкции в отношении западных стран могут вызвать повышение таможенных пошлин												
ОЦЕНКА РИСКА			Исходные значения параметров риска									
	Риск	последствия	Возможный ущерб		периодичность			недостатки мероприятия				
			вероятность	уровень	величина	общий ущерб	продолжительность		частота воздействия	значимость		
	Рост таможенных расходов	рост непредвиденных расходов	0,25	25%	500 000	6 000 000	12		1	5		
	Операционно-привентивное управление											
	Арсенал мероприятий											
наименование мероприятия		Полученное значения риска						Недостатки мероприятия				
		Возможный ущерб		периодичность								
		вероятность	уровень	величина	общий ущерб	продолжительность	частота		значимость			
Оптимизация товарной линейки за счет отечественных товаров		0,25	10%	200 000	4 800 000	24	1		4			
Поиск альтернативных поставщиков		0,01	5%	100 000	2 400 000	24	1	3				
Принятые мероприятия												
Дополнение и оптимизация товарной линейки		0,25	10%	200 000	4 800 000	24	1	4				
Постактивационные мероприятия												
Поиск альтернативных поставщиков												
Управление последствиями												
Повышение цен на импортные товары												
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	Динамика изменений параметров риска		Реестр изменений параметров риска									
			изменения параметров			описание причин изменений параметров						
			Дата просмотра	вероятность	уровень					величина	общий ущерб	продолжительность

Рисунок П 9.1 - Пример оформления паспорта риска

Приложение 10

Матрица цены локального рынка

Таблица П 10.1 – Матрица цены локального рынка

Наименование конкурента	Товарная линейка "А"										Показ. рыночной цены товарной линейки
	Модель 1		Модель 2		Модель 3		Модель 4		Модель 5		
	Цена	Показ. рыночной цены	Цена	Показ. рыночной цены	Цена	Показ. рыночной цены	Цена	Показ. рыночной цены	Цена	Показ. рыночной цены	
Магазин 1	235,00	1	562,36	1	1403,412	0,885	965,94	0,98	-	-	0,97
Магазин 2	223,25	0,95	545,49	0,97	1461,888	0,92	985,65	1	654,76	0,95	0,96
Магазин 3	221,02	0,94	529,12	0,94	-	-	946,22	0,96	689,22	1	0,96
Магазин 4	209,97	0,89	513,25	0,91	1586,25	1	927,30	0,94	662	0,96	0,94
Магазин 5	199,47	0,85	497,85	0,89	1538,66	0,97	843,84	0,86	655	0,95	0,90
Магазин 6	-	-	-	-	1492,50	0,94	793,21	0,80	648	0,94	0,90
Магазин 7	183,81	0,78	468,43	0,83	1447,73	0,91	753,55	0,76	623	0,90	0,84
Магазин 8	180,13	0,77	454,38	0,81	1404,30	0,89	746,02	0,76	-	-	0,80
Магазин 9	178,33	0,76	-	-	1362,17	0,86	678,87	0,69	586	0,85	0,79
Магазин 10	176,55	0,75	427,52	0,76	1321,30	0,83	672,09	0,68	-	-	0,76

Приложение 11

Индикатор персонального показателя цены

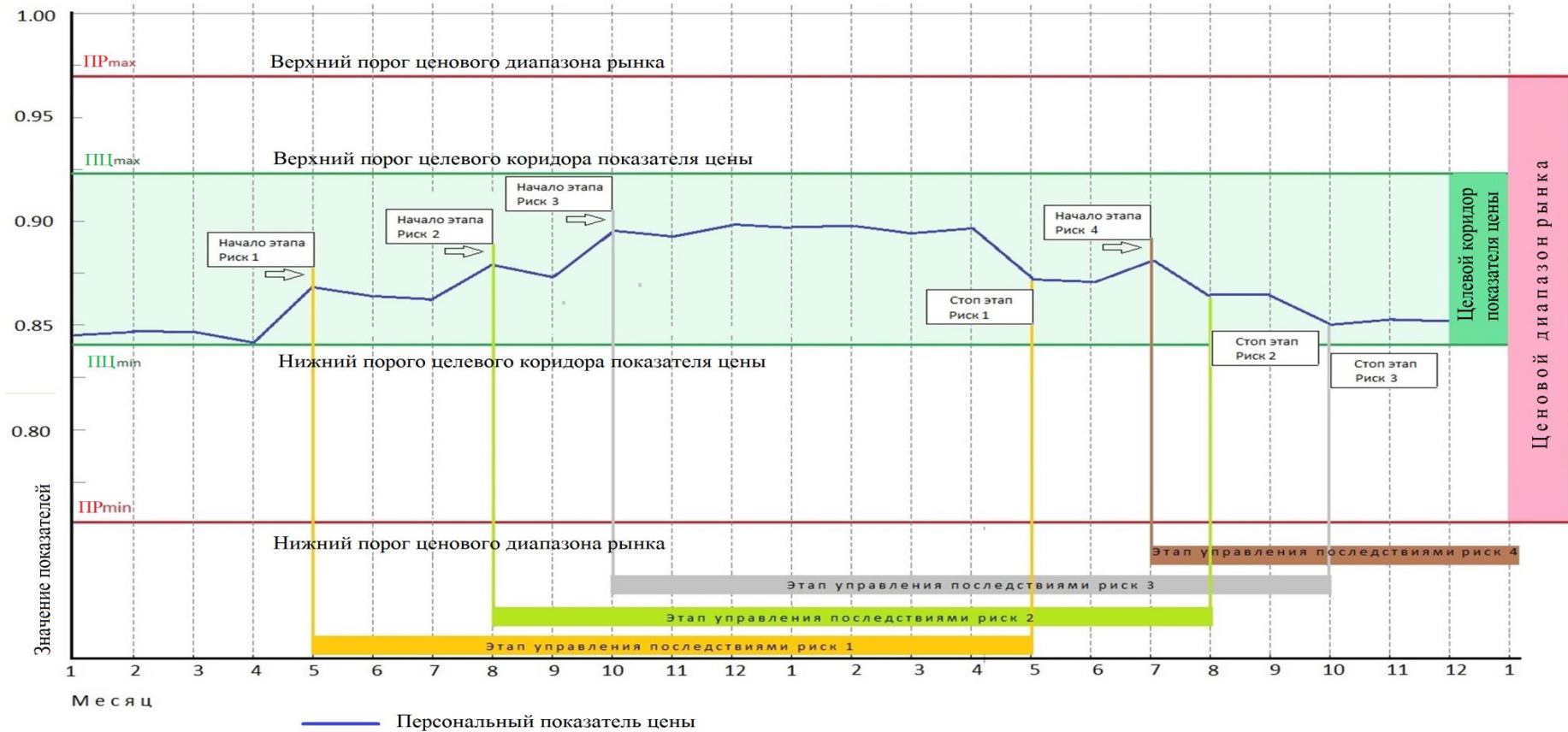


Рисунок П 11.1 – Индикатор персонального показателя цены

Приложение 12

Индикатор показателя покупательской ликвидности товарной линейки

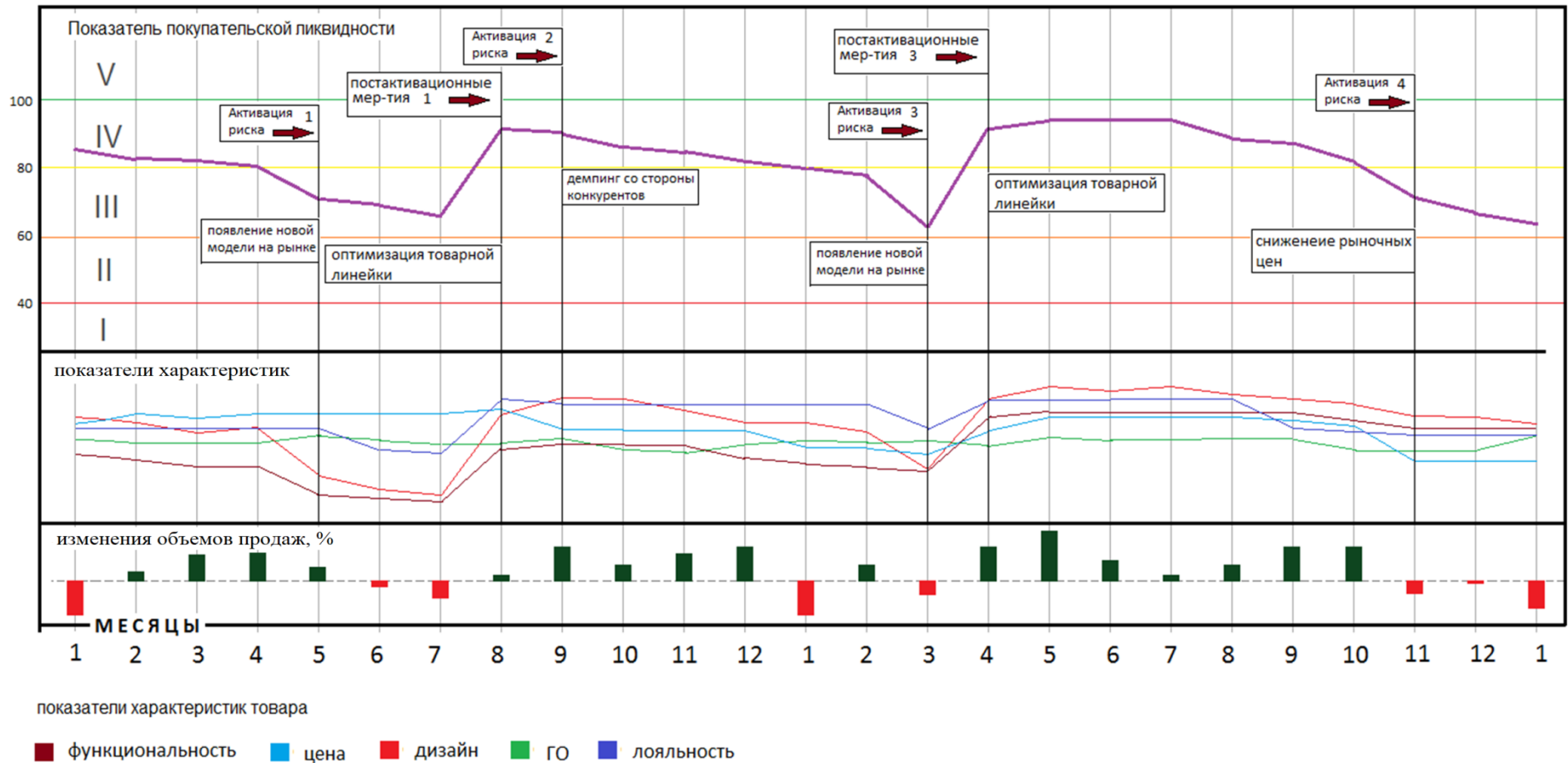


Рисунок П12.1 - Индикатор показателя покупательской ликвидности товарной линейки

Приложение 13

Индикатор компенсационной цены

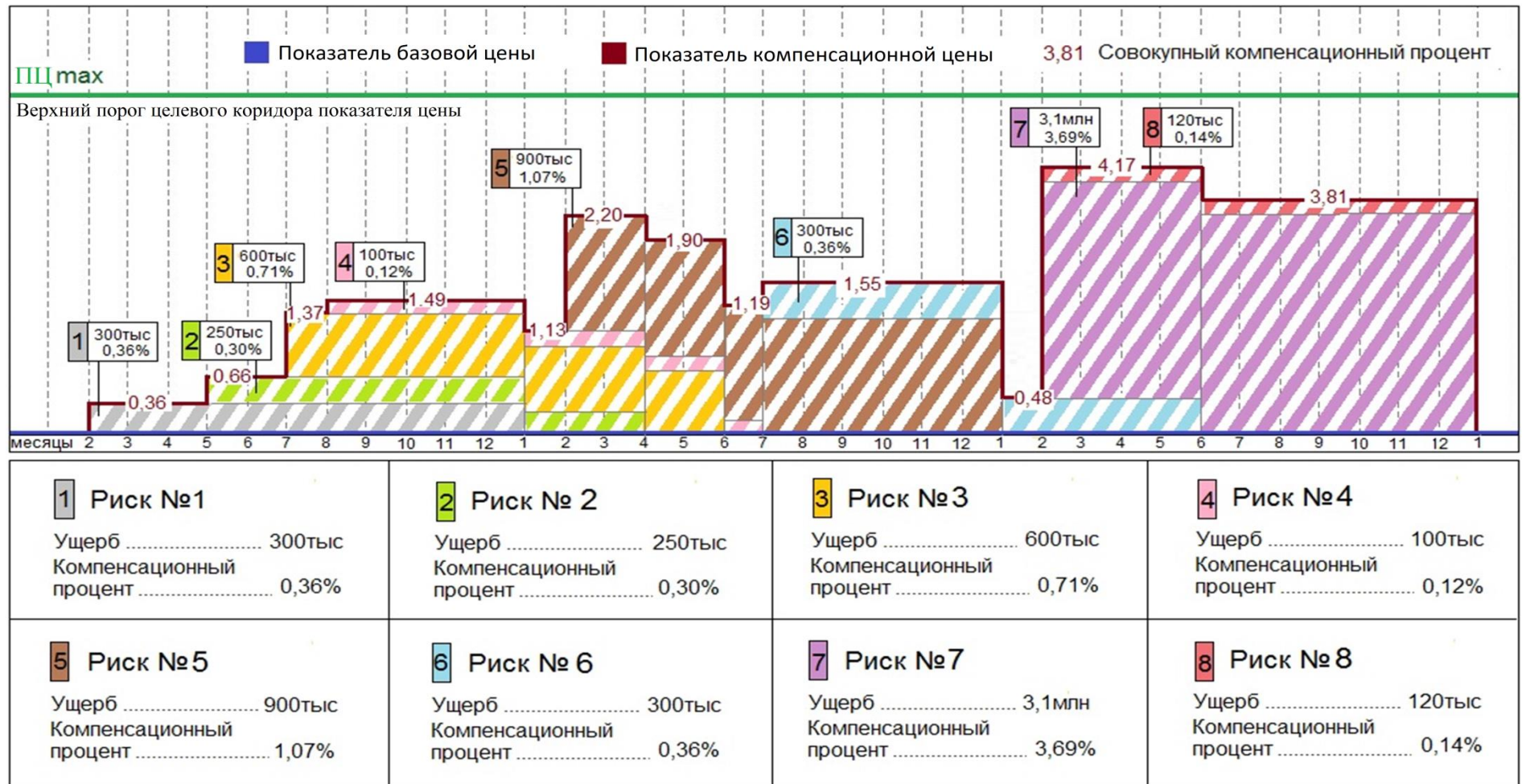


Рисунок П 13.1 - Индикатор компенсационной цены