

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

«

**РИСКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННОЙ
ЭКОНОМИКЕ**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 412 группы

направления 38.03.01 «Экономика»

профиль «Экономика предприятий и организаций»
экономического факультета
Хакыева Сухана

Научный руководитель

Старший преподаватель

Т.Б. Оберт

Зав. кафедрой экономической

теории и национальной экономики

к.э.н., доцент

_____ Огурцова Е.В.

Саратов 2026

Введение. Актуальность темы работы высока, т.к. на сегодня риск деятельности предприятия — это вероятность возникновения неблагоприятных событий, которые могут привести к финансовым потерям, снижению прибыли, утрате репутации, остановке производства или другим негативным последствиям для компании, что сегодня встречается очень часто. Такие события могут повлиять на любой аспект бизнеса: производство, продажи, финансовые операции, операционные процессы.

Изучением рисков деятельности организаций занималось множество учёных. Так, к одним из самых известных исследователей, касавшихся этой проблемы, относят Иоганна фон Тюнена и Ханса фон Магдольта, представителей немецкой школы экономики, а также Френка Найта, американского учёного-экономиста. В России этот вопрос приобрёл значительную популярность среди исследователей. Возникло большое количество определений понятия «предпринимательский риск». Одним из первых внимание на риски обратил Николай Христианович Бунге, ещё в 1852 году.

В настоящий момент можно отметить несколько наиболее известных российских учёных, занимавшихся этим вопросом: Т.М. Костерин, Т.В. Никитина, А.Д. Шеремет, Г.Н. Щербакова, С.И. Кумок, Е.Ф. Жуков и другие. Разработка этого вопроса происходит и в настоящее время. Этот процесс протекает не только в рамках ограниченного научного направления, но и на государственном уровне. Количество учёных, занимающихся изучением данной проблемы, а также уровни постановки данного вопроса отражают крайне высокую степень важности проблемы.

Целью данной работы является исследование анализа современных рисков деятельности предприятий в российской экономике на примере ПАО Магнит. Для достижения данной цели предполагается решить следующие задачи:

- определить понятие риска и уточнить понятие риска предприятия,
- определить его виды и факторы, влияющие на его формирование;

-выделить наиболее распространённые риски на примере ПАО "МАГНИТ" и во всей отечественной практике;

-охарактеризовать и разграничить источники, а также обрисовать основные особенности и тенденции в развитии и пути преодоления рисков, характерных для ПАО "МАГНИТ" и пути их сокращения.

В общем, проблема, затронутая в данной работе, не является очень актуальной для всех организаций в нашей стране.. Однако вопрос рисков предприятий не теряет актуальности и сейчас, в связи с постоянным развитием, как всей экономики, так и различных отраслей промышленности России. Особенно важным он становится в периоды кризиса, когда усиливается необходимость своевременного выявления наиболее существенных рисков производственной и непроизводственной сферы.

Информационными источниками исследования послужили статистические материалы, обзоры и исследования, предоставленные различными отечественными и зарубежными информационно-аналитическими агентствами, такими как: Федеральная служба государственной статистики, данные официальной статистической отчетности Росстата и оперативная информация и материалы, собранные в Интернете. Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников. В работе использованы следующие методы исследования: аналитический, опытно-статистический, метод сравнения, балансовый метод, метод экспертных оценок.

Теоретической и методической основой работы выступают: годовые отчеты ЦБ РФ, ПАО «МАГНИТ», законодательство РФ, работы ведущих экономистов исследуемой тематики, официальные статистические данные.

Основное содержание работы. ПАО «Магнит» в основном является розничным продавцом, на долю оптовых продаж приходится менее 5% от общего объема продаж компании. Более 75745 сотрудников, которые своим трудом предлагают своим клиентам возможность покупать качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. В среднесрочной

перспективе компания намерена поддерживать высокие темпы расширения сети: она планирует открыть не менее четырехсот тридцати магазинов в этом году и до трехсот магазинов в год в следующие два-три года.

Миссия компании «Магнит» звучит так: мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам. Продукты повседневного спроса - это продукты первой необходимости (то есть молочные продукты, выпечка), поэтому «Магнит» делает акцент на этих продуктах. Стратегическое управление ПАО «Магнит» с учетом его миссии позволяет компании быстро адаптироваться к меняющимся условиям, постоянному развитию и внедрению инноваций, повышению эффективности всех структурных подразделений на основе формирования «предпринимательского духа».

Стратегия компании ПАО «Магнит»: сохранять лидерство в отрасли по контролю затрат, дальнейшее повышение эффективности логистической системы. В течение 10-15 лет Магнит должен полностью заменить вентиляционное, осветительное и торговое оборудование в 400 магазинах, внедрить улучшенную автоматизированную систему управления запасами во всех магазинах, что увеличит его выручку и расширит ассортимент до 5 тысяч наименований. В перспективе, сеть также не исключает выхода на рынки Сибири и Дальнего Востока.

Цели ПАО «Магнит»:

1. Розничная сеть «Магнит» в течение ближайших двух-трех лет планирует достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит». Целевая аудитория «магазина у дома» - покупатели со средним уровнем дохода, это дает возможность проникать в небольшие города и населенные пункты. Стоимость открытия одного магазина составляет в среднем 145 тыс. долл., не включая вложения в недвижимость и учитывая 85 тыс. долл. вложений в оборудование.

2. Укрепление позиций сетей «Магнит» в Уральском и

Центральном регионах. ОАО «Магнит» обладает сильной базой (логистика, контракты с поставщиками) для дальнейшего расширения своего присутствия на рынке.

3. Стабильный рост компании.

4. Конкретизация целей организации содержится в задачах. Если цель может быть сформулирована в обобщенном виде, то задача всегда предельно конкретна. Задача управления – это предписанная работа или часть работы, которая должна быть выполнена за намеченный период времени, это желаемый результат деятельности, характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата.

5. , ПАО «Магнит» продолжает расширять сферу своего влияния, в основном за счет роста количества торговых точек, в год открывается около 500 магазинов. Во-вторых, разрабатывается многоформатная бизнес-модель («Магнит Косметик», «Магнит Семейный» и др.) Для удовлетворения потребностей клиентов с разным уровнем дохода. В-третьих, улучшение логистики и привлечение инвестиций в ИТ-сектор с целью повышения эффективности управления запасами и транспортной сети. В-четвертых, создание собственного импорта за счет продажи собственных свежих овощей и фруктов. Рационально развивать предприятие в этих направлениях, выявляя всевозможные риски, предотвращая и предотвращая ослабление стратегической позиции компании. Прежде всего, стремление увеличить объемы продаж за счет выхода на новые рынки и дальнейшего снижения затрат на логистику.

6. Для снижения рисков компании и повышения её эффективности необходимо проводить стратегию на основе:

7. - гибкой, надежной и масштабируемой облачной платформе на основе передовых ИТ-решений и аналитики данных,
8. -открытию новых РЦ,
9. -обновлении парка транспортных средств.

- 10.-внедрении кросс-функциональные E2E-инициативы с фокусом на повышение эффективности ключевых бизнес-процессов,
- 11.-монетизации цифровой и офлайн-инфраструктуры,
- 12.-инвестициях в автоматизацию и стандартизацию процессов,
- 13.-выстраивании гибкой организационной структуры с четким разделением ответственности в сочетании с культурой предпринимательства и эффективным кросс-функциональным сотрудничеством.

Несмотря на финансовую стабильность компании, ПАО «Магнит» сталкивается с различными рисками, которые могут влиять на всю деятельность компании. Компания регулярно проводит оценку рисков, разрабатывает мероприятия по их снижению или исключению, а также мониторит исполнение и эффективность этих мер.

Можно назвать риски, с которыми сталкивается компания и проводит политику сокращения:

1. Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров в РФ и связанные с дефицитом / полным отсутствием импортного товара – продуктов питания, специфического оборудования, запасных частей.

При этом есть стабильный рост доходов россиян транслируется в увеличении потребительских расходов и объемов розничной торговли, в том числе и товарами продовольственной категории: потребители могут расширять продуктовую корзину относительно более дорогими товарами. Последние опросы Банка России подтверждают снижение склонности респондентов к сбережению: доля опрошенных, предпочитающих тратить свободные средства, возросла в 2024 г. до 30,8% (+5,4 п. п. г/г). Увеличение потребительской активности ведет к росту продовольственной инфляции, что позитивно сказывается на среднем чеке и финансовых результатах ритейлеров.

Управление рисками включает внедрение правил Кодекса деловой этики, Политики по противодействию коррупции; функционирование горячей линии по этике и анализ ее работы; Также это предполагает присоединение к глобальному договору ООН; обучение сотрудников корпоративной этике и культуре поведения.

Выделяются риски потери деловой репутации компании. В данный риск входит способность Компании поддерживать заявленный уровень социальной ответственности. Управление данным риском заключается в утверждении стратегии устойчивого развития; проведении тренингов персонала в области соблюдения этики и устойчивого развития; постоянном взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Основные элементы системы управления рисками включают: идентификацию риска; оценку риска; разработку и реализацию механизмов управления рисками; постоянный мониторинг состояния рисков.

Риски, которые могут серьезно повлиять на работу, будущие перспективы или репутацию компании «Магнит» относит к ключевым. В компании определены наиболее значимые риски, оказывающие влияние на бизнес-деятельность.

Проводится их регулярная оценка, разрабатываются мероприятия, направленные на снижение или исключение негативного влияния этих рисков, организуется мониторинг исполнения и эффективности мероприятий по воздействию на риски.

В целом, по данным ПАО Магнит можно составить карту рисков на 2025 год.

Таблица 1- Описание карты рисков ПАО Магнит и их значение

№	Риски и их факторы	Вероятность возникновения	Влияние
1	Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров в Российской Федерации Тип риска: стратегический.	5	5

	Источник риска: внешний На что влияние – на все параметры функционирования компании		
2	Риски, связанные с дефицитом / полным отсутствием импортного товара – продуктов питания, специфического оборудования, запасных частей, материалов по следующим причинам: введенные санкции; нарушение логистических цепочек, включая сокращение числа поставщиков. тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияние – на все параметры функционирования компании	5	5
3	Риск трансформации: это изменение эффектов трансформации; снижение маржинальности в период трансформации категорийного управления тип риска: стратегический, источник риска: внутренний и внешний На что влияние – на выполнении стратегии компании, выручку	5	5
4	Риски неблагоприятных регуляторных изменений: —национализация Компании; —усиление валютного контроля; —введение регулирования цен государством; —ограничение роста торговых наценок; —ЕГАИС, ПЛАТОН, технические регламенты; —увеличение расходов на экосбор; Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: доля рынка, выручка, EBITDA	5	5
5	Ограничение/приостановка работы зарубежного софта/сервисов: — приостановка/прекращение сотрудничества с отдельными контрагентами в области ИТ; —сложность быстрой замены программного обеспечения и сервисов. Тип риска: операционный Источник риска: внешний На что влияет: все параметры	5	5
6	Риски, связанные с ИТ-безопасностью: —увеличение количества кибератак на информационные системы по всему миру диктует необходимость в обеспечении адекватной защиты данных и ИТ-инфраструктуры от вторжений любого рода, в том числе с целью хищения или порчи информации, несанкционированного доступа, распространения вирусного ПО. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: все параметры	5	5
7	Риски, связанные с поддержкой инфраструктуры ИТ: —рост требований бизнеса к ИТ-системам, скорости и качеству актуальной информации; —повышение требований к быстрому поиску неполадок и их устранению в информационных системах управления, негативно влияющих на операционную деятельность; —нехватка ИТ-кадров необходимой квалификации. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: выручка, EBITDA	5	5
8	Риски усиления конкуренции: —развитие E-commerce/маркетплейсов/ экосистем; —появление новых игроков, специализирующихся на определенном предложении и закрытии потребностей (жесткие дискаунтеры, алкомаркеты и т. д.); —монополизация рынка по ряду продуктовых категорий крупнейшими производителями; —рост ценового давления; —отток трафика. Тип риска: стратегический Источник риска: внешний На что влияет: выручка	4	5

9	<p>Риски сверхнормативных потерь ТМЦ: —неэффективность логистических процессов, процессов приемки, хранения и учета ТМЦ; —умышленные действия сотрудников Компании; —грабежи в магазинах (в западных регионах РФ); —увеличение случаев краж в торговых точках из-за снижения уровня жизни.</p> <p>Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: EBITDA</p>	4	5
10	<p>Риск отсутствия и привлечения кадров: —значительное увеличение компенсационных выплат и льгот на рынке труда по высоко-востребованным профессиям; —снижение миграционных потоков в РФ; — уход от аутсорсинга и введение дополнительной нагрузки на работников; — недостаток IT-специалистов на рынке труда; —возможность «удаленного» трудоустройства.</p> <p>Тип риска: операционный Источник риска: внутренний, внешний На что влияет: выручка, EBITDA</p>	3	5
11	<p>Риски коррупции и мошенничества сотрудников: —на внутренний климат Компании и количество допущенных нарушений влияют: система корпоративных ценностей, справедливая мотивация сотрудников, соблюдение внутренних правил и следование бизнес-процессам.</p> <p>Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: все параметры</p>	3	4
12	<p>Риски в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды: —пожары, задымления, возгорания; —возникновение аварий, воздействие природных факторов; —производственный травматизм; — нарушение стандартов и норм в области охраны труда и пожарной безопасности сотрудниками</p> <p>Тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: выручка, EBITDA</p>	3	4
13	<p>Риски принятия неэффективных инвестиционных решений: —возврат на инвестиции новых открытий и реконструкций ниже WACC; —рост доли убыточных магазинов; —избыточный уровень CAPEX на объект (избыточные требования, завышенные нормативы, некачественные строительномонтажные работы).</p> <p>Тип риска: стратегический Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: CAPEX, EBITDA, ROIC</p>	3	4
14	<p>Риски, связанные с качеством продаваемых и производимых товаров: — несоответствие качества продаваемых и производимых товаров установленным требованиям и стандартам может оказать влияние на снижение лояльности покупателей к бренду «Магнит» с последующим уменьшением доли рынка и сокращением выручки.</p> <p>Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: выручка, EBITDA, LF</p>	2	5
15	<p>Риски влияния негативной эпидемиологической обстановки на деятельность Компании: —введение жестких ограничительных мер по недопущению распространения COVID-19 может оказать негативное влияние на цепочки поставок; —при существенном распространении (возникновении) новых штаммов («омикрон») COVID-19 повышается вероятность увеличения уровня распространения инфекции среди сотрудников.</p> <p>Тип риска: операционный Источник риска: внешний и внутренний На что влияет: все параметры</p>	2	3
16	<p>Риск потери деловой репутации: —инциденты, повлекшие значительный ущерб здоровью покупателей, различные нарушения в области законодательства и других нормативных актов; —риски распространения</p>	2	4

	в СМИ информации, порочащей имидж Компании, разглашение конфиденциальной бизнес-информации, возникновение громких судебных разбирательств; —способность поддерживать заявленный уровень социальной ответственности. Тип риска: стратегический Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: все параметры		
17	Риски, связанные с изменением налогового законодательства: —внесение изменений или дополнений в акты законодательства о налогах и сборах, касающиеся увеличения налоговых ставок, введения новых видов налогов; —изменения российской налоговой системы, оказывающие существенное негативное влияние на привлекательность инвестиций в ценные бумаги Компании; —возможные трудности в корректном определении и реализации стратегии налогового планирования, несогласованность целей налогового планирования со стратегическими целями Компании. Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: выручка	2	3
18	Климатические риски: —физические климатические риски (природные явления, возникающие вследствие изменения климата: экстренные риски (ураганы, наводнения, пожары и т. д.) и систематические риски, связанные с долгосрочными изменениями климатических характеристик и условий (например, глобальное потепление); —переходные климатические риски (риски и их факторы, связанные с переходом к низкоуглеродной экономике). Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: все параметры	2	2

Источник: Таблица составлена на основе данных компании ПАО Магнит за 2025 г. [25,35]

Заключение. Чтобы решиться на риск, производитель должен быть уверен, что возможная ошибка не может скомпрометировать ни его дело, ни его имидж. Вероятность ошибки следует расценивать как неотъемлемый атрибут самостоятельности, а не как следствие профессиональной несостоятельности. Имеется в виду ошибка, которая оказывается таковой вследствие не оправдавшего себя, хотя и рассчитанного риска.

В условиях риска предприятия должны эффективно работать, преодолевая расширение степени неопределенности во внешней среде. По нашему мнению, необходимо охватывать все сферы управления предприятием, в которых сосредоточены основные риски деятельности предприятия и опираться на постоянное обновление данных о внешней среде.

Стратегия компании ПАО «Магнит»: сохранять лидерство в отрасли по контролю затрат, дальнейшее повышение эффективности логистической системы. В течение 10-15 лет Магнит должен полностью заменить вентиляционное, осветительное и торговое оборудование в 400 магазинах,

внедрить улучшенную автоматизированную систему управления запасами во всех магазинах, что увеличит его выручку и расширит ассортимент до 5 тысяч наименований. В перспективе, сеть также не исключает выхода на рынки Сибири и Дальнего Востока.

ПАО «Магнит» продолжает расширять сферу своего влияния, в основном за счет роста количества торговых точек, в год открывается около 500 магазинов. Также разрабатывается многоформатная бизнес-модель («Магнит Косметик», «Магнит Семейный» и др.) Для удовлетворения потребностей клиентов с разным уровнем дохода. Происходит улучшение логистики и привлечение инвестиций в ИТ-сектор с целью повышения эффективности управления запасами и транспортной сети. Компания создает собственный импорт за счет продажи собственных свежих овощей и фруктов. Рационально развивать предприятие в этих направлениях, выявляя всевозможные риски, предотвращая и предотвращая ослабление стратегической позиции компании. Прежде всего, стремление увеличить объемы продаж за счет выхода на новые рынки и дальнейшего снижения затрат на логистику.

Можно назвать риски, с которыми сталкивается компания и проводит политику сокращения: Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров в РФ и связанные с дефицитом / полным отсутствием импортного товара – продуктов питания, специфического оборудования, запасных частей.

При этом есть стабильный рост доходов россиян транслируется в увеличении потребительских расходов и объемов розничной торговли, в том числе и товарами продовольственной категории: потребители могут расширять продуктовую корзину относительно более дорогими товарами. Последние опросы Банка России подтверждают снижение склонности респондентов к сбережению: доля опрошенных, предпочитающих тратить свободные средства, возросла в 2024 г. до 30,8% (+5,4 п. п. г/г). Увеличение потребительской активности ведет к росту продовольственной инфляции, что

позитивно сказывается на среднем чеке и финансовых результатах ритейлеров.

Можно выделить несколько самых основных рисков организации:

- Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров в РФ и связанные с дефицитом / полным отсутствием импортного товара – продуктов питания, специфического оборудования, запасных частей;

-Финансовые риски. К ним относятся рост долговой нагрузки, увеличение финансовых расходов (процентов по кредитам и облигациям), снижение операционной прибыли;

-Риски, связанные с потребительским спросом и конкуренцией;

-Логистические риски. Перебои в поставках оборудования, запасных частей, материалов, увеличение расходов на логистические цепочки;

-Регуляторные риски. Изменения в законодательстве, в том числе в области экологии, управления персоналом, охраны труда;

- Риски информационной безопасности;

-Климатические риски;

-Риски, связанные с персоналом. Сложности с удержанием, поиском и привлечением квалифицированных сотрудников;

-Риски в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;

-Риски коррупции и мошенничества сотрудников.

В компании определены наиболее значимые риски, оказывающие влияние на бизнес-деятельность. Проводится их регулярная оценка, разрабатываются мероприятия, направленные на снижение или исключение негативного влияния этих рисков, организуется мониторинг исполнения и эффективности мероприятий по воздействию на риски. В целом, по данным ПАО Магнит составлена карта рисков на 2025 год и перечислены меры сокращения или преодоления таких рисков организации на будущее.

