

EDN: CYPDDJ  
УДК 004.413.4

**PROCESS APPROACH TO RISK ASSESSMENT AS ONE OF THE DIRECTIONS  
OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF A COMMERCIAL ENTERPRISE**

**Irina V. Petruchenya<sup>\*</sup>, Elena A. Ostrikova**

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Received 12.05.2023, accepted 23.06.2023

**Abstract.** Risk assessment in modern conditions is becoming an integral and necessary part of the mechanism of management and economic development of enterprises and organizations in all spheres of the economy. The approaches to risk assessment and management often used in the practical activities of enterprises, as a rule, are generalized, aimed at a general risk assessment, and do not allow clearly defining and formulating risk areas and areas of responsibility in risky situations arising in the activities of commercial enterprises. The article puts forward a working hypothesis that the application of a process approach to risk assessment will allow commercial enterprises to promptly identify emerging hazards and risks at each stage of their work, to formulate problems that arise as a result of the formation of various kinds of threats and risk situations.

As an argument, the article considers the system of business processes of a commercial enterprise, which allows to pinpoint both the cause of the formation of risk situations and the sphere of influence of these situations on the economic functioning of the enterprise. Establishing the specifics of business processes in the activities of commercial enterprises will allow considering the possibility of using a variety of combinations of methods in the process of risk assessment and management. The application of a process approach in combination with recommended methods for risk assessment and management enables commercial enterprises to increase labor productivity, optimize costs, obtain more accurate and concrete results in the field of risk identification and assessment, as well as make competent management decisions at all levels of enterprise coordination.

**Keywords:** process approach, risk assessment, business processes, commercial enterprise, business process system.

---

**Citation:** Petruchenya, I. V., Ostrikova, E. A. (2023). Process Approach to Risk Assessment as One of the Directions of Economic Development of a Commercial Enterprise. In: Trade, service, food industry. Vol. 3(2). Pp. 173-183. EDN: CYPDDJ



---

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ РИСКОВ  
КАК ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ирина Владимировна Петрученя<sup>\*</sup>, Елена Андреевна Острикова**

Сибирский федеральный университет, Красноярск, Российская Федерация

**Аннотация.** Оценка рисков в современных условиях становится неотъемлемой и необходимой частью механизма управления и экономического развития предприятий и организаций любых сфер экономики. Часто применяемые в практической деятельности

---

© Siberian Federal University. All rights reserved

<sup>\*</sup>Corresponding author E-mail address: petrucheny@gmail.com

предприятий подходы к оценке и управлению рисками, как правило, носят обобщенный характер, направлены на общую оценку рисков и не позволяют четко определять и формулировать зоны рисков и зоны ответственности в рискованных ситуациях, возникающих в деятельности коммерческих предприятий. В статье выдвинута рабочая гипотеза о том, что применение процессного подхода к оценке рисков позволит коммерческим предприятиям оперативно выявлять возникающие опасности и риски на каждом этапе их работы, доказательно формулировать проблемы, возникающие в результате формирования разного рода угроз и рискованных ситуаций.

В качестве аргументации рассмотрена система бизнес-процессов коммерческого предприятия, позволяющая точно распознать как причину формирования рискованных ситуаций, так и сферу влияния этих ситуаций на экономическое функционирование компании. Установление особенностей бизнес-процессов в деятельности коммерческих предприятий позволит рассмотреть возможность применения множества комбинаций методов в ходе оценки и управления рисками.

Применение процессного подхода к оценке и управлению рисками в сочетании с рекомендуемыми методами дает возможность коммерческим предприятиям повышать производительность труда, оптимизировать расходы, получать более точные и конкретные результаты в области идентификации и оценки рисков, а также принимать грамотные управленческие решения на всех уровнях координации деятельности.

**Ключевые слова:** процессный подход, оценка рисков, бизнес-процессы, коммерческое предприятие, система бизнес-процессов.

---

**Цитирование:** Петрученя, И. В. Процессный подход к оценке рисков как одно из направлений экономического развития коммерческого предприятия / И. В. Петрученя, Е. А. Острикова // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2023. – № 3(2). – С. 173-183. – EDN: CYPDDJ

---



**Введение.** В условиях возрастающего давления экономических санкций на российскую экономику в 2022-2023 гг. спектр влияющих на деятельность предприятий существенно расширился, что однозначно отражается как на стратегических, так и на тактических инициативах предприятий любых сфер экономики.

Стратегические решения в деятельности современных предприятий, в том числе в процессе их экономического развития, приходится принимать в условиях непредсказуемости и неопределенности, необходимости выбора наиболее эффективного вектора действий из нескольких альтернативных вариантов, осуществление которых сложно спрогнозировать.

Нужно отметить, что причина высокой рискованности определяется не только ситуацией, складывающейся во внешней среде, но и в значительной мере определена работой внутри предприятия.

Целью настоящей статьи является совершенствование применения процессного подхода при выполнении процедур оценки рисков хозяйственной деятельности предприятия.

**Материалы и методы.** В экономической литературе, посвященной вопросам исследования природы возникновения и восприятия риска, выделяют большой спектр подходов к оценке рисков. Наиболее часто в практической деятельности хозяйствующих субъектов применяют следующие подходы (рис. 1).



Рисунок 1. Подходы к оценке рисков в современной экономической литературе [составлено авторами]

Figure 1. Approaches to risk assessment in modern economic literature [compiled by the authors]

В результате изучения научной литературы в области рискологии выделенные ранее подходы к оценке рисков были систематизированы в зависимости от рекомендаций к применению отечественными и зарубежными авторами (табл. 1).

Таблица 1. Подходы, рекомендуемые отечественными и зарубежными авторами [составлено авторами]

Table 1. Approaches recommended by domestic and foreign authors [compiled by the authors]

Подход	Авторы
<i>Зарубежные авторы</i>	
Качественный	Каору Исикава, К. Эрроу [1]
Количественный	У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Дж. Бейли [2], А. Смит [3]
Комплексный	Г. фон Мангольдт, Й. фон Тюнен [4]
Системный	М. Найт [5], А. Маршал [6]
<i>Отечественные авторы</i>	
Качественный	Л. И. Лопатников [7], М. В. Грачева, С. Ю. Ляпина [8]
Количественный	В. В. Ковалев [9], В. В. Царев, А. А. Кантарович [10]
Комплексный	И. Т. Балабанов [11], Е. Р. Борисова [12], А.А. Дынкин [4]
Системный	И.В. Рыкунов [13], А. П. Альгин [14]
Нормативно-правовой	ГОСТ Р 58771-2019 [15], др. ГОСТы [16-18]

Качественный подход к оценке рисков, по мнению авторов, представляет собой комбинацию различных методов экспертных оценок. Данный подход рекомендуется применять на любом предприятии при наличии средств или компетентных кадров.

Количественная оценка рисков представляет собой комбинацию различных экономико-статистических методов и связана со сложными математическими расчетами, в связи с чем этот подход целесообразно использовать только в системах риск-менеджмента крупных предприятий. Тем не менее, некоторые элементы, такие как расчет точки безубыточности и анализ различных сценариев изменения какого-то

одного фактора, например, объема сбыта, могут быть рассчитаны для небольших компаний.

С позиции комплексного подхода предлагается объединение количественной и качественной оценки с помощью использования аналитических методов. Данный подход имеет распространенный характер среди фирм, так как не требует тяжелых расчетов, предлагает графические изображения рисков и прост для понимания.

Системный подход состоит из выявления закономерных связей между всеми элементами системы и анализе ее динамического развития, исходя из взаимодействия элементов не только между собой, но и с внешней средой.

Процедура оценки рисков, согласно нормативно-правовому подходу, должна базироваться на правовых, законодательных, нормативных механизмах, действующих на различных уровнях управления. Данный подход достаточно часто применяют в практической деятельности коммерческих предприятий. Каждому из перечисленных подходов к оценке рисков присущи как достоинства, так и недостатки (табл. 2).

Таблица 2. Сравнительная характеристика подходов к оценке рисков  
[составлена авторами [19]]

Table 2. Comparative characteristics of approaches to risk assessment  
[compiled by the authors [19]]

Наименование методики	Достоинства	Недостатки
Количественный подход	Позволяет точно рассчитать вероятность наступления рисков события, благодаря чему предприятие может предотвратить его наступление	Зависит от наличия необходимой информационной базы предприятия, а также навыков сотрудников. Не все рискованные ситуации можно просчитать и не на все повлиять
Качественный подход	Показывает причины возникновения риска, его характер, а также может продемонстрировать варианты преобразования потенциальных потерь в выгоду	Требует наличие на предприятии эксперта или обращения к иным фирмам за оценкой, что повлечет за собой расходы. Не показывает вероятностное отображение возникновения риска
Нормативно-правовой подход	Имеет проверенную государством структуру, охватывает основные элементы риска и позволяет получить точную оценку по всему предприятию	Нагружен действиями, так как предлагает обширное обследование. Для целей точечного анализа не подходит
Системный подход	Позволяет управлять риском на предприятии точно и направлено. Благодаря данной методике фирма может выстроить систему риск-менеджмента на долгосрочный период	Является сложным подходом, который требует определенного набора навыков и умений. Необходимо грамотное управление всей системой, т.е. создание отдела фирмы для мониторинга, что могут сделать не все фирмы
Комплексный подход	Сочетание количественной и качественной оценки позволяет всесторонне проанализировать риск, отобразить графически и сформулировать предложения по его предотвращению	Из-за нестандартного характера могут быть сложными к пониманию, применение данной методики может занять слишком много времени

В целом можно сделать вывод о том, что выявленные подходы оценки риска многофункциональны и в большей мере носят обобщенный характер. Однако в современной практике в условиях введения значительных экономических санкций и в связи с этим приоритетным развитием отечественных предприятий, необходимо проводить не только общие оценки рисков, но и углубленные, позволяющие детализировать и повысить качество самой оценки рисков ситуаций, возникающих в деятельности коммерческих предприятий.

В последнее время в нормативно-правовых документах и актах рекомендуется акцентировать внимание на использовании к оценке рисков процессного подхода, сущность которого определена Национальным стандартом Российской Федерации серии ГОСТ Р ИСО 9001-2015 как применение внутри организации системы процессов (совместно с идентификацией и взаимодействием этих процессов, а также их менеджментом).

Процессный подход позволяет получить исчерпывающий реестр рисков событий для каждого бизнес-процесса организации. Данную информацию можно использовать для принятия управленческих решений на верхних уровнях управления любых корпораций, предприятий и организаций. Применение процессного подхода позволяет через понимание и оптимизацию всей цепочки действий, необходимых для получения результата, увидеть существующий уровень операционной эффективности его деятельности и реальные, а также потенциальные рисковые ситуации.

**Полученные результаты.** Исследуя причины возникновения риска по процессам, можно более точно выявить проблемы в торговой (производственной) деятельности предприятия, а также точно воздействовать на отделы, которые подвержены рисковым ситуациям. В свою очередь, это позволяет не только проанализировать степень риска, но и грамотно подойти к управлению выявленными рисками, что является проблематичным при общем анализе.

Рассмотрим основные бизнес-процессы на примере коммерческой компании. Тип объекта: предприятие розничной торговли. В качестве дополнительной услуги выполняется доставка товаров (рис.2).



Рисунок 2. Характеристика основных этапов бизнес-процессов коммерческого предприятия [составлено авторами]

Figure 2. Characteristics of the main stages of business processes of a commercial enterprise [compiled by the authors]

Проанализируем последовательность «действий» процессного подхода внутри каждого этапа. Так как процедуры деятельности коммерческого предприятия

периодически повторяются, зафиксируем их как отдельные самостоятельные процессы. Выделим порядок действий визуально с целью подтверждения их цикличности (рис. 3-5).

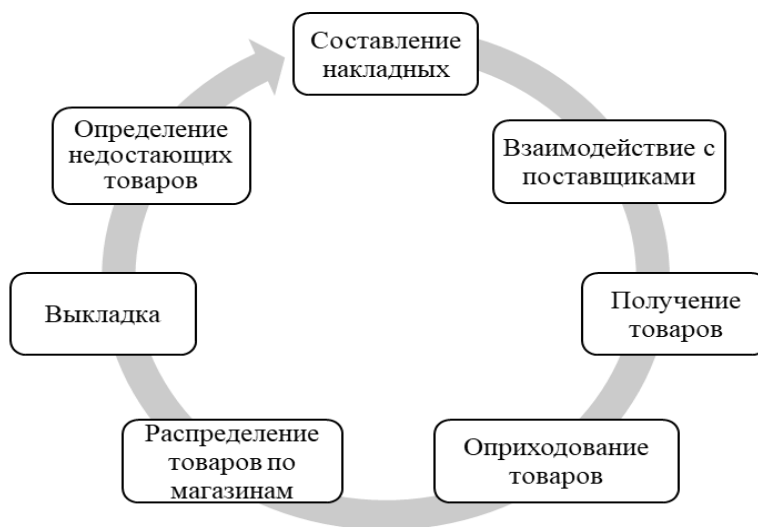


Рисунок 3. Последовательность действий подготовительного этапа [составлено авторами]

Figure 3. Sequence of actions of the preparatory stage [compiled by the authors]

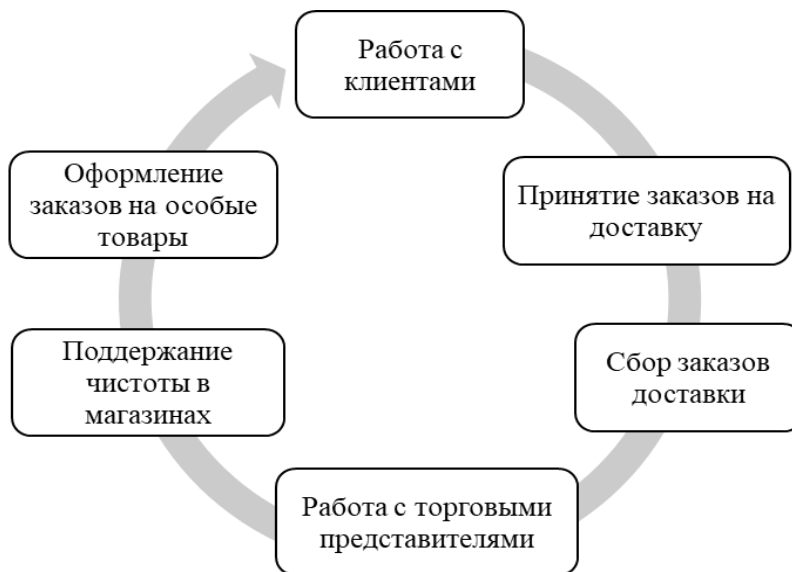


Рисунок 4. Последовательность действий основного этапа [составлено авторами]

Figure 4. The sequence of actions of the main stage [compiled by the authors]

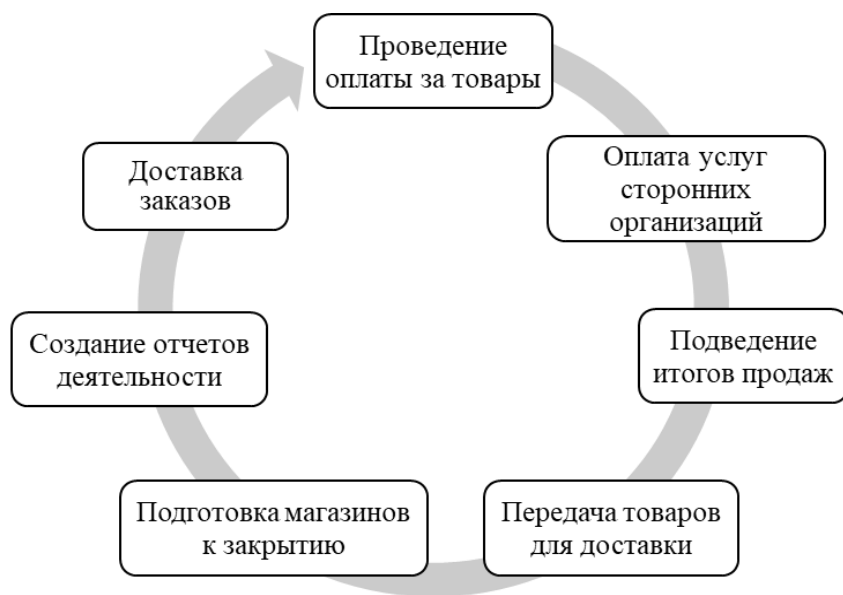


Рисунок 5. Последовательность действий заключительного этапа [составлено авторами]

Figure 5. The sequence of actions of the final stage [compiled by the authors]

На основе выделенных процедур построена система, отражающая работу предприятия в разрезе одного воспроизводственного цикла (рис. 6).



Рисунок 6. Система бизнес-процессов коммерческого предприятия [составлено авторами]

Figure 6. The system of business processes of a commercial enterprise [compiled by the authors]

Благодаря представленной на рис. 6 системе бизнес-процессов можно точно распознать как причину формирования рискованных ситуаций, так и сферу их влияния. Это позволит предприятию быстрее отреагировать на факторы возникновения рискованных ситуаций, что дает возможность превентивной ликвидации наметившихся угроз и последствий рисков.

На основе предложенного разделения деятельности предприятия на бизнес-процессы обозначим наиболее эффективные для каждого из них методы оценки рисков (рис. 7).

Обмен информацией и мониторинг должны производиться на постоянной основе на всех этапах бизнес-процессов.



Рисунок 7. Связь методов оценки рисков и выделенных процессов предприятия [составлено авторами [19]]

Figure 7. Relationship of risk assessment methods and selected enterprise processes [compiled by the authors [19]]



Очевидно, что при использовании процессного подхода можно применить множество различных комбинаций методов для оценки рисков. Благодаря данной градации коммерческие предприятия могут быстро ориентироваться в существующих методах и выбрать из них те, что больше подходят для их целей.

**Обсуждение.** Большой вклад в исследование подходов к оценке рисков, к формированию и оценке эффективности системы управления рисками внесли работы А. А. Первозванского, Т. Н. Первозванской, М. А. Рогова, Г. В. Черновой, А. В. Воронцовского, А. А. Кудрявцева, В. В. Репина, Г. Я. Гольдштейна, Г. Марковица, У. Шарпа, Г. Дж. Александера, Дж. В. Бэйли др.

Тем не менее, однозначного понимания последовательности выявления факторов риска, подходов к оценке рисков предприятий реального сектора экономики ещё не выработано. Достаточно детально проработанные российскими и зарубежными учеными вопросы оценки и управления специфическими рисками (финансовыми, инвестиционными и инновационными) для хозяйствующих субъектов, обслуживающих торговую деятельность, являются лишь частью недостаточно исследованной комплексной проблемы стратегического управления всем спектром рисков.

В работах Н. В. Хохлова [20], Я. Д. Вишнякова, Н. Н. Радаева [21] выдвинута гипотеза, что для выявления, оценки риска и принятия грамотных управленческих решений необходимо сфокусироваться на формировании информационной базы об объекте, являющемся носителем риска. Но в то же время в рассматриваемых источниках отсутствует понимание самого объекта (источника) рискового события. Исследуя условия и причины возникновения рисков и акцентируя при этом внимание на объекте, по нашему мнению, исследователь прежде всего будет концентрироваться на рисковом событии, связанных с функционированием объекта как такового, в частности на рисках безопасности (недопоставка товаров, поломка установки/оборудования, рост конкуренции т. д.), при этом упуская из поля зрения весь спектр бизнес-процессов, обеспечивающих функционирование данного объекта деятельности.

Применение процессного подхода с позиции рисков позволит коммерческим предприятиям четко фокусировать внимание на самих бизнес-процессах и оперативно выявлять возникающие опасности на каждом этапе их работы, доказательно формулировать проблемы, возникшие в результате идентификации рисков.

Использование процессного подхода в сочетании с рекомендуемыми методами к оценке рисков позволит хозяйствующим субъектам получать более точные конкретные результаты в области выявления, исследования и оценки рисков, а самое главное, принимать грамотные управленческие решения.

**Выводы и дискуссионные вопросы.** На наш взгляд, процессный подход к выявлению и исследованию рискованных ситуаций позволяет предприятиям получить развернутый и подробный реестр рискованных событий для любого бизнес-процесса, происходящего в его деятельности. Данную информацию целесообразно использовать в рамках принятия управленческих решений на всех уровнях координации деятельности предприятий и организаций, а также в практике стратегического управления при формировании и построении эффективных систем по управлению рисками.

#### **Библиографический список**

1. Шелонцева, Е. С. Понятие и экономическая природа возникновения рисков в торговле [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 4. – С. 467-474. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770445.htm>.

2. Шарп, У. Ф. Инвестиции [Текст] / У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Дж. В. Бэйли. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 1028 с.
3. Смит, А. Исследование о причинах богатства народов [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/smit](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/smit).
4. Дынкин, А. А. Предпринимательство в конце XX века [Текст] / А. А. Дынкин. – Москва : Наука, 1992. – 312 с.
5. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль [Электронный ресурс]. – URL: [www.bibliotekar.ru/biznes-47/index.htm](http://www.bibliotekar.ru/biznes-47/index.htm).
6. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Электронный ресурс]. – URL: <http://exsolver.narod.ru>.
7. Лопатников, Л. И. Экономико-математический словарь [Электронный ресурс]. – URL: <https://may.alleng.org/>.
8. Грачева, М. В. Управление рисками инновационной деятельности [Текст] / М. В. Грачева, С. Ю. Ляпина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 351 с.
9. Ковалев, В. В. Курс финансового менеджмента [Текст] / В. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2017. – 107 с.
10. Царев, В. В. Оценка стоимости бизнеса: теория и методология [Текст] / В. В. Царев, А. А. Кантарович. – Москва : ЮНИТИ, 2015. – 569 с.
11. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент [Текст] / И. Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 2020. – 416 с.
12. Борисова, Е. Р. Проблемы методологического обоснования управления финансовыми рисками [Текст] / Е. Р. Борисова // Вестник Российского университета кооперации. – 2017. – № 4(30). – С. 18-20.
13. Рыкунов, И. В. Методический подход к формированию системы управления предпринимательскими рисками международных проектов в области гидроэнергетики на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / И. В. Рыкунов // Проблемы анализа риска. – 2019. – Т. 16, № 2. – С. 88-94.
14. Альгин, А. П. Риск и его роль в общественной жизни [Текст] / А. П. Альгин. – Москва : Мысль, 2016. – 188 с.
15. ГОСТ Р 58771-2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска. – Введ. 01.03.20. – Москва : Стандартинформ, 2022. – 90 с.
16. ГОСТ Р 51897-2021. Менеджмент риска. Термины и определения. – Введ. 11.11.21. – Москва : Стандартинформ, 2021. – 20 с.
17. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Введ. 01.03.2020. – Москва : Стандартинформ, 2020. – 23 с.
18. ГОСТ Р 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Введ. 10.12.19. – Москва : Стандартинформ, 2020. – 19 с.
19. Петрученя, И. В. Управление рисками [Текст] / И. В. Петрученя, Е. А. Острикова; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2022. – 168 с.
20. Хохлов, Н. В. Управление риском [Текст] / Н. В. Хохлов. – Москва : Юнити-Дана, 2001. – 240 с.
21. Вишняков, Я. Д. Общая теория рисков [Текст] / Я. Д. Вишняков, Н. Н. Радаев. – Москва : Академия, 2008. – 368 с.

## References

1. Shelontseva, E. S. (2017). The concept and economic nature of the occurrence of risks in trade [Electronic source]. Scientific and methodological electronic journal "Concept", 4, 467-474. URL: <http://e-koncept.ru/2017/770445.htm> (in Russian).
2. Sharp, W. F., Alexander, G. J., Bailey, J. V. (2001). Investments. Moscow : INFRA-M, 1028 (in Russian).

3. Smith, A. Research on the causes of the wealth of nations [Electronic source]. URL: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econ/smit](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econ/smit) (in Russian).
4. Dynkin, A. A. (1992). Entrepreneurship at the end of the XX century. Moscow : Nauka, 312 (in Russian).
5. Knight, F. H. Risk, uncertainty and profit [Electronic source]. URL: [www.bibliotekar.ru / biznes-47/index.htm](http://www.bibliotekar.ru/biznes-47/index.htm) (in Russian).
6. Marshall, A. Principles of Economic science [Electronic source]. URL: <http://exsolver.narod.ru> (in Russian).
7. Lopatnikov, L. I. Economic and mathematical dictionary [Electronic source]. URL: <https://may.alleng.org/> (in Russian).
8. Gracheva, M. V., Lyapina, S. Yu. (2010). Risk management of innovation activity. Moscow : UNITY-DANA, 351 (in Russian).
9. Kovalev, V. V. (2017). Course of financial management. Moscow : Prospect, 107 (in Russian).
10. Tsarev, V. V., Kantarovich, A. A. (2015). Business valuation : theory and methodology. Moscow : UNITY, 569 (in Russian).
11. Balabanov, I. T. (2020). Risk management. Moscow : Finance and Statistics, 416 (in Russian).
12. Borisova, E. R. (2017). Problems of methodological substantiation of financial risk management. Bulletin of the Russian University of Cooperation, 4(30), 18-20 (in Russian).
13. Rykunov, I. V. (2019). Methodological approach to the formation of an enterprise risk management system for international projects in the field of hydropower based on a balanced scorecard. Problems of risk analysis, Vol. 16, No. 2, 88-94 (in Russian).
14. Algin, A. P. (2016). Risk and its role in public life. Moscow : Mysl, 88 (in Russian).
15. GOST R 58771-2019. Risk management. Risk assessment technologies. Introduction 01.03.20. Moscow: Standartinform, 2022, 90 (in Russian).
16. GOST R 51897-2021. Risk management. Terms and definitions. Introduction 11.11.21. Moscow: Standartinform, 2021, 20 (in Russian).
17. GOST R ISO 31000-2019. Risk management. Principles and guidelines. Introduction 01.03.2020. Moscow: Standartinform, 2020, 23 (in Russian).
18. GOST R 31000-2019. Risk management. Principles and guidelines. Introduction 10.12.19. Moscow: Standartinform, 2020, 19 (in Russian).
19. Petruchenya, I. V., Ostrikova, E. A. (2022). Risk management. Krasnoyarsk : Siberian Federal University, 168 (in Russian).
20. Khokhlov, N. V. (2001). Risk management. Moscow: Unity-Dana, 240 (in Russian).
21. Vishnyakov, Ya. D., Radaev, N. N. (2008). General theory of risks. Moscow : Academy, 368 (in Russian).