

УДК 336.3 DOI: 10.14451/1.259.182

Матрица рисков предприятий оптовой торговли и рекомендации по учету рисков при формировании финансовой стратегии

© 2026 Минасян Гор Самвелович

Коммерческий директор. ООО БГ Фудс, Санкт-Петербург, Россия.

E-mail: minasyan.gor@gmail.com

Ключевые слова: оптовая торговля, предприятия оптовой торговли, финансовая стратегия, риски, риск-менеджмент, матрица рисков, оборотный капитал, финансовая устойчивость.

В статье исследуется риск-ориентированный подход к формированию финансовой стратегии предприятий оптовой торговли. Обосновано, что специфика отрасли усиливает влияние кредитных, процентных, инфляционных, логистических, контрагентских, рыночных и управленческих рисков на финансовую устойчивость предприятий. На основе анализа отраслевых особенностей и эмпирических индикаторов рисков среды разработана аналитическая матрица рисков, связывающая их с элементами финансовой стратегии, возможными последствиями и направлениями учета. Сделан вывод о необходимости включения риск-менеджмента в финансовое планирование, управление оборотным капиталом, ликвидностью, затратами, долговой нагрузкой и инвестиционными решениями.

Введение

Предприятия оптовой торговли занимают промежуточное положение в товаропроводящей сети, связывая производителей, посреднические организации, розничную торговлю, корпоративных покупателей и иные группы потребителей. Такая позиция определяет высокую зависимость организаций оптовой торговли от устойчивости поставок, платежной дисциплины покупателей, состояния логистической инфраструктуры, стоимости заемного финансирования и общей экономической конъюнктуры.

Формирование финансовой стратегии предприятий оптовой торговли требует не только оценки факторов развития отрасли, но и анализа рисков, способных привести к отклонению фактических финансовых результатов от планируемых.

В отличие от факторов, которые характеризуют условия деятельности предприятия, риски отражают вероятность неблагоприятного события и его потенциальное влияние на финансовую устойчивость, ликвидность, рентабельность, структуру капитала и инвестиционные решения.

В научной литературе финансовая стратегия рассматривается как система долгосрочных решений, направленных на формирование, распределение и использование финансовых ресурсов организации. В рамках стратегического финансового менеджмента особое значение имеет риск-ориентированный подход, предполагающий выявление, классификацию, оценку и учет рисков при принятии финансовых решений [2; 8; 17; 20; 23; 24]. Для предприятий оптовой торговли данный подход особенно важен вследствие

специфики операционного цикла и высокой зависимости финансовых результатов от устойчивости расчетов, логистики и стоимости финансирования.

В ранее проведенных исследованиях автора были рассмотрены современные тенденции развития оптовой торговли, влияние цифровизации на выбор финансовой стратегии, а также факторы формирования финансовых стратегий предприятий оптовой торговли [13–15]. Однако отдельного рассмотрения требует вопрос о том, какие именно риски должны быть учтены при разработке финансовой стратегии и каким образом они могут быть систематизированы в форме матрицы рисков.

Цель статьи состоит в разработке матрицы рисков предприятий оптовой торговли и обосновании рекомендаций по их учету при формировании финансовой стратегии.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: раскрыть содержание риск-ориентированного подхода к формированию финансовой стратегии; определить отраслевые особенности предприятий оптовой торговли, усиливающие рисковую нагрузку; охарактеризовать эмпирические индикаторы рисков среды; классифицировать риски предприятий оптовой торговли; разработать матрицу рисков и направлений их учета; сформулировать рекомендации по интеграции риск-ориентированного подхода в финансовую стратегию.

Объектом исследования являются предприятия оптовой торговли Российской Федерации. Предметом исследования выступают риски, влияющие на формирование финансовой стратегии предприятий оптовой торговли. Методологическую основу исследования составили методы анализа научной литературы, статистического и сравнительного анализа, классификации, систематизации, матричного подхода, табличного и графического представления данных.

Основная часть

Риск-ориентированный подход к формированию финансовой стратегии предполагает, что дол-

госрочные финансовые решения должны приниматься с учетом не только целевых показателей развития, но и вероятности возникновения неблагоприятных событий. В этом смысле финансовая стратегия должна выполнять не только плановую, но и адаптационную функцию, обеспечивая готовность предприятия к изменению рыночной, финансовой, логистической и институциональной среды.

Финансовая стратегия предприятия включает решения по выбору источников финансирования, управлению оборотным капиталом, поддержанию ликвидности, контролю долговой нагрузки, инвестиционной политике, управлению затратами и обеспечению финансовой устойчивости. Каждый из этих элементов подвержен рискам. Например, рост стоимости заемного финансирования влияет на стратегию финансирования; неплатежеспособность покупателей — на управление дебиторской задолженностью и ликвидность; инфляция — на затраты, цены и маржинальность; логистические сбои — на потребность в запасах и структуру расходов.

Для предприятий оптовой торговли рисковая нагрузка определяется особенностями самой отрасли. Оптовая торговля сочетает функции товарного посредничества, перераспределения товарных потоков, хранения, логистики, расчетов с поставщиками и покупателями. Поэтому финансовая стратегия таких предприятий должна учитывать не только финансовые, но и рыночные, логистические, контрагентские и технологические риски (табл. 1).

Следовательно, значительная часть рисков предприятий оптовой торговли имеет цепочечную природу: неблагоприятные изменения у поставщиков, посредников или покупателей трансформируются в риски поставок, сбыта, расчетов и ликвидности. Это требует учета не только внутренних финансовых показателей предприятия, но и устойчивости его контрагентской сети [10–12].

Таблица 1. Отраслевые особенности предприятий оптовой торговли и связанные с ними риски.

Отраслевая особенность	Проявление в деятельности предприятий	Связанный риск
Высокая потребность в оборотном капитале	необходимость финансирования товарных запасов и отсрочек платежа	риск ликвидности, кредитный риск
Значительная роль дебиторской задолженности	отвлечение денежных средств из оборота до момента оплаты покупателями	кредитный риск, риск кассовых разрывов
Многоуровневые каналы поставок	зависимость от производителей, посредников и иных организаций	контрагентский риск, риск поставок
Многоуровневые каналы реализации	зависимость от оптовых, розничных и производственных покупателей	риск сбыта, риск концентрации покупателей
Существенные логистические расходы	необходимость транспортировки, хранения и распределения товаров	логистический и затратный риск
Использование заемного финансирования	привлечение кредитов для финансирования оборотного капитала и инвестиций	процентный риск
Необходимость цифровизации учета и расчетов	зависимость от ERP-систем, ЭДО, BI-аналитики и автоматизированного контроля	технологический и информационный риск
Высокая чувствительность к внешней среде	зависимость от спроса, цен, регулирования и платежной дисциплины контрагентов	рыночный, налоговый и стратегический риск

Источник: составлено автором.

Для оценки рыночной составляющей рисков среды целесообразно учитывать динамику оборота оптовой торговли. В 2020–2024 гг. отрасль демонстрировала рост оборота в фактически действовавших ценах, однако в 2025 г. проявились признаки замедления (рис. 1). Это повышает значение рыночного риска при формировании финансовой стратегии, поскольку снижение темпов роста отрасли ограничивает потенциал расширения продаж и требует более точного планирования выручки, затрат и денежных потоков.

Индекс предпринимательской уверенности в оптовой торговле в 2022 г. имел отрицательные значения, затем в 2023–2024 гг. наблюдалось восстановление, однако в 2025 г. динамика показателя стала более сдержанной, а в I квартале 2026 г. индекс снизился до нулевого значения. Это свидетельствует о повышении осторожности организаций оптовой торговли и необходимости использования сценарного подхода при разработке финансовой стратегии [19].

Значимыми макроэкономическими индикаторами рисков являются инфляция и ключевая ставка. Инфляция влияет на закупочные цены, транспортные расходы, арендные платежи, заработную плату, стоимость складской инфраструктуры и уровень торговой наценки. Ключевая ставка определяет стоимость кредитных ресурсов и влияет на возможность привлечения заемного финансирования для пополнения оборотного капитала и реализации инвестиционных проектов.

Данные таблицы 2 показывают, что инфляционный и процентный риски в рассматриваемый период имели разнонаправленную, но устойчиво значимую роль. Даже при снижении инфляции к концу 2025 г. стоимость кредитных ресурсов оставалась высокой, что ограничивает возможности предприятий оптовой торговли по привлечению заемного капитала и усиливает требования к управлению оборотными средствами. Для финансовой стратегии это означает необходимость ограничения долговой нагрузки, оценки стоимости капитала, пересмотра инвестиционных планов и формирования резервов ликвидности.

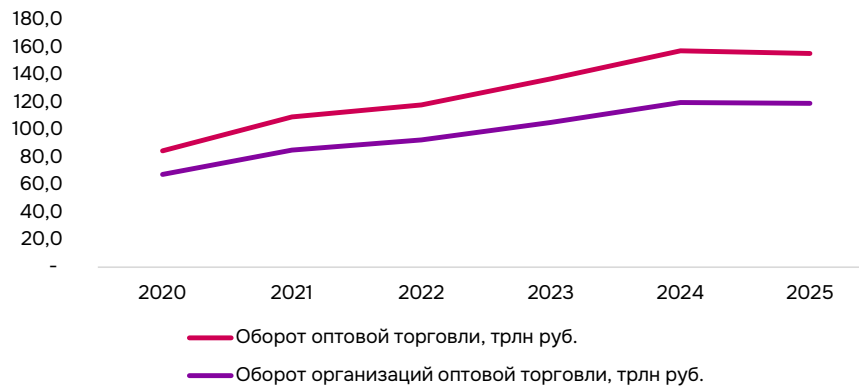


Рис. 1. Динамика оборота оптовой торговли в Российской Федерации в 2020–2025 гг.

Таблица 2. Макроэкономические индикаторы рисков финансовой стратегии предприятий оптовой торговли.

Год	Инфляция на конец года, %	Ключевая ставка на конец года, %	Характеризуемый риск	Значение для финансовой стратегии
2021	8,39	8,50	инфляционный / процентный	рост закупочных цен и стоимости заемного финансирования
2022	11,94	7,50	инфляционный / процентный	необходимость пересмотра цен, запасов и кредитной политики
2023	7,42	16,00	процентный / риск снижения маржинальности	рост финансовых расходов и повышение требований к ликвидности
2024	9,52	21,00	процентный / затратный	ограничение заемного финансирования и инвестиционной активности
2025	5,59	16,00	инфляционный / процентный	снижение инфляционного давления при сохранении высокой стоимости капитала

Источник: Составлено по [3–6; 9].

Финансовые показатели организаций оптовой торговли позволяют конкретизировать риски, связанные с маржинальностью, ликвидностью, финансовой зависимостью и состоянием расчетов (табл. 3). В качестве риск-индикаторов целесообразно рассматривать рентабельность про- данных товаров и активов, коэффициенты текущей ликвидности и автономии, а также динамику дебиторской и кредиторской задолженности, поскольку эти показатели отражают ключевые уязвимости финансовой стратегии предприятий отрасли [19].

Таблица 3. Финансовые индикаторы рисков организаций оптовой торговли.

Индикатор	Наблюдаемая тенденция	Характеризуемый риск	Значение для финансовой стратегии
Рентабельность проданных товаров	снижение в 2022–2024 гг.; по данным 2025 г. показатель остается невысоким	риск снижения маржинальности	необходимость контроля ценовой политики и затрат
Рентабельность активов	снижение в 2022–2024 гг.; по данным 2025 г. показатель остается ограниченным	риск снижения эффективности активов	осторожность в инвестиционных решениях
Коэффициент текущей ликвидности	снижение в 2022–2024 гг.	риск ликвидности	формирование резервов ликвидности и платежного календаря
Коэффициент автономии	снижение в 2022–2024 гг.	риск финансовой зависимости	ограничение долговой нагрузки
Дебиторская задолженность	рост в 2022–2024 гг.	кредитный риск	лимиты отсрочки платежа, проверка покупателей, факторинг
Кредиторская задолженность	рост в 2022–2024 гг.	риск платежной несбалансированности	согласование графика поступлений и платежей

Источник: Составлено по [18; 19].

Представленные индикаторы позволяют рассматривать финансовые риски организаций оптовой торговли как взаимосвязанную систему. Снижение рентабельности указывает на риск сокращения маржинальности и эффективности использования активов, ухудшение показателей ликвидности и автономии — на повышение зависимости от внешних источников финансирования, а рост дебиторской и кредиторской задолженности — на усиление напряженности расчетов. Для финансовой стратегии это означает необходимость одновременного контроля ценовой политики, затрат, структуры капитала, платежного календаря и условий предоставления отсрочки платежа покупателям.

Дополнительным источником для оценки рисковой среды являются данные о факторах, ограничивающих деятельность организаций оптовой торговли (рис. 2). Эти данные позволяют связать статистически наблюдаемые ограничения с конкретными видами рисков. Неплатежеспособность покупателей указывает на кредитный риск; высокие транспортные расходы — на логистический и затратный риск; высокий уровень

налогов — на налоговый риск; высокий процент по кредитам — на процентный риск; недобросовестная конкуренция — на рыночный риск; недостаток квалифицированных специалистов — на кадрово-управленческий риск.

Риск несостоятельности и организационной нестабильности целесообразно рассматривать с опорой на данные о банкротствах, ликвидациях и регистрациях компаний. По данным Федресурса, количество процедур банкротства компаний в России в 2025 г. снизилось до исторического минимума и составило 6477, что на 24,3% меньше, чем в 2024 г. Одновременно сократилось число наблюдений и намерений кредиторов подать заявления о банкротстве [1]. Однако отраслевые данные показывают, что в оптовой торговле в 2025 г. сократилось число регистраций юридических лиц и выросло число ликвидаций. Это не свидетельствует о кризисе отрасли в целом, но указывает на сохранение организационной нестабильности и необходимость учета риска ухода с рынка при формировании финансовой стратегии [7].

Проведенный анализ позволяет выделить основные группы рисков предприятий оптовой торговли (табл. 4).

Классификация рисков является основой для разработки матрицы рисков предприятий оптовой торговли. В рамках настоящего исследования матрица строится не как количественная модель вероятности и ущерба, а как аналити-

ческий инструмент, связывающий конкретный риск с элементом финансовой стратегии, возможными последствиями и направлениями учета. Такой подход оправдан тем, что по большинству рисков отсутствуют открытые отраслевые данные, позволяющие корректно рассчитать вероятность их наступления и размер потенциального ущерба.

Таблица 4. Классификация рисков предприятий оптовой торговли.

Группа рисков	Содержание риска	Основной источник возникновения
Рыночные риски	снижение спроса, изменение ценовой конъюнктуры, усиление конкуренции	состояние рынка, изменение деловой активности, действия конкурентов
Кредитные риски	неплатежи покупателей, увеличение дебиторской задолженности, нарушение сроков расчетов	платежная дисциплина покупателей, условия отсрочки платежа
Риски ликвидности	недостаток денежных средств для своевременного исполнения текущих обязательств	несбалансированность поступлений и платежей, рост краткосрочных обязательств
Процентные риски	рост стоимости заемного капитала и расходов на обслуживание долга	изменение ключевой ставки и условий кредитования
Инфляционные риски	рост закупочных цен, транспортных расходов, арендных платежей и иных издержек	общая ценовая динамика, рост затрат поставщиков и подрядчиков
Логистические риски	нарушение сроков поставок, рост транспортных и складских расходов, дефицит складских мощностей	состояние логистической инфраструктуры, работа перевозчиков и складских операторов
Налоговые и регуляторные риски	изменение налоговой нагрузки, требований законодательства, контрольных процедур	государственное регулирование, налоговая и правовая среда
Контрагентские риски	зависимость от поставщиков, покупателей, посредников и иных участников товаропроводящей цепочки	структура поставок и каналов реализации товаров
Технологические риски	сбои информационных систем, недостаточная автоматизация учета, расчетов и контроля	уровень цифровизации, надежность ИТ-инфраструктуры
Кадрово-управленческие риски	дефицит квалифицированных специалистов, ошибки финансового планирования и контроля	качество управления, компетенции персонала, организация внутреннего контроля
Риск несостоятельности	утрата платежеспособности, ликвидация, банкротство, уход с рынка	накопление финансовых, рыночных и управленческих проблем

Источник: составлено автором.

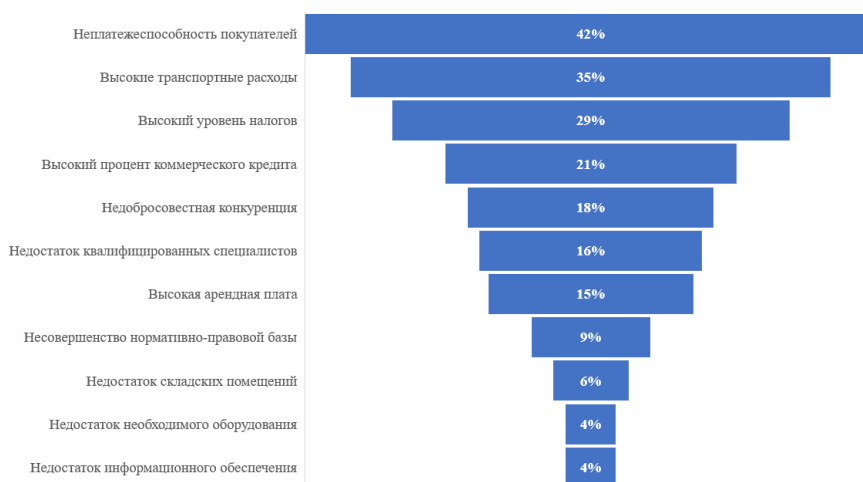


Рис. 2. Факторы, ограничивающие деятельность организаций оптовой торговли.

Таблица 5. Матрица рисков предприятий оптовой торговли и направлений их учета при формировании финансовой стратегии.

Риск	Элемент финансовой стратегии	Потенциальное последствие	Направления учета
Кредитный риск	управление оборотным капиталом, ликвидность	рост дебиторской задолженности, кассовые разрывы	лимиты отсрочки, проверка контрагентов, факторинг
Риск ликвидности	стратегия ликвидности	нарушение текущих обязательств	платежный календарь, резерв ликвидности, стресс-тестирование денежных потоков
Процентный риск	стратегия финансирования	рост стоимости заемного капитала	ограничение долговой нагрузки, диверсификация источников финансирования
Инфляционный риск	стратегия затрат и ценовая политика	рост закупочных цен и снижение маржинальности	пересмотр цен, индексация договоров, контроль затрат
Логистический риск	стратегия затрат, инвестиционная стратегия	рост транспортных и складских расходов	оптимизация маршрутов, складская политика, контроль запасов
Рыночный риск	стратегия роста и продаж	снижение оборота и маржинальности	сценарное планирование, ассортиментная и ценовая политика
Контрагентский риск	расчетно-платежная стратегия	нарушение поставок и оплат	диверсификация поставщиков и покупателей, договорные гарантии

Продолжение на следующей странице

Таблица 5. Матрица рисков предприятий оптовой торговли и направлений их учета при формировании финансовой стратегии. (Продолжение таблицы)

Риск	Элемент финансовой стратегии	Потенциальное последствие	Направления учета
Налоговый риск	стратегия затрат и расчетов	рост обязательных платежей, штрафы	налоговое планирование, мониторинг изменений законодательства
Технологический риск	цифровая финансовая стратегия	сбои учета, контроля и расчетов	ERP, ЭДО, BI-аналитика, резервирование данных
Кадрово-управленческий риск	организационно-управленческий блок	ошибки планирования и контроля	развитие финансовых компетенций, регламенты контроля
Риск несостоятельности	общая финансовая стратегия	утрата платежеспособности и прекращение деятельности	ранняя диагностика финансового состояния, антикризисные сценарии

Источник: составлено автором.

Предложенная матрица позволяет сформулировать ряд прикладных рекомендаций. Финансовая стратегия предприятий оптовой торговли должна включать сценарное планирование, регулярный контроль дебиторской задолженности, лимитирование отсрочек платежа, поддержание резерва ликвидности, ограничение долговой нагрузки и оценку стоимости капитала при принятии инвестиционных решений. Дополнительно целесообразно учитывать логистические и затратные риски через пересмотр маршрутов поставок, складской политики и уровня запасов. Цифровые инструменты – ERP-системы, электронный документооборот, BI-аналитика и автоматизированный контроль задолженности – должны использоваться как элементы финансового контроля и ранней диагностики рисков.

Таким образом, риск-ориентированное формирование финансовой стратегии предприятий оптовой торговли предполагает переход от разрозненного учета отдельных угроз к системной интеграции рисков в финансовое планирование, управление оборотным капиталом, структуру капитала, инвестиционную и расчетно-платежную политику.

Заключение

Проведенное исследование показало, что риски предприятий оптовой торговли формируются на

пересечении отраслевых, макроэкономических, финансовых, логистических, институциональных и технологических условий. Их специфика связана с высокой зависимостью предприятий от оборотного капитала, расчетов с контрагентами, устойчивости поставок и стоимости заемного финансирования.

Эмпирический анализ показывает, что рисковая среда предприятий оптовой торговли формируется под воздействием замедления отраслевой динамики, изменчивости деловых ожиданий, инфляционного давления, высокой стоимости кредитных ресурсов, снижения отдельных показателей финансовой устойчивости, роста задолженности и наличия внешних ограничений деятельности. Для характеристики кредитного риска и риска ликвидности целесообразно использовать совокупность финансовых индикаторов: динамику дебиторской и кредиторской задолженности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии и факторы, ограничивающие деятельность организаций оптовой торговли. Такой подход позволяет оценить напряженность расчетов и зависимость предприятий от устойчивости денежных потоков.

В результате исследования выделены рыночные, кредитные, процентные, инфляционные, логистические, налоговые, контрагентские,

технологические, кадрово-управленческие риски, а также риск ликвидности и риск несостоятельности. Предложенная матрица рисков позволяет связать каждый риск с конкретными элементами финансовой стратегии, потенциальными последствиями и направлениями учета.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования матрицы рис-

ков при разработке финансовых стратегий предприятий оптовой торговли. Учет рисков должен осуществляться через сценарное финансовое планирование, контроль дебиторской задолженности, управление ликвидностью, ограничение долговой нагрузки, оптимизацию логистических расходов, налоговое планирование, цифровизацию финансового контроля и регулярную диагностику финансового состояния предприятия.

Библиографический список

1. Банкротства в России: 2025 год / Федресурс. — 2026.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. — Киев : Эльга; Ника-Центр, 2010.
3. Динамика потребительских цен. № 12 (108). Декабрь 2024 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2025.
4. Динамика потребительских цен. № 12 (72). Декабрь 2021 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2022.
5. Динамика потребительских цен. № 12 (84). Декабрь 2022 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2023.
6. Динамика потребительских цен. № 12 (96). Декабрь 2023 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2024.
7. Динамика регистрации, ликвидации и банкротств компаний в России / Контур.Фокус. — 2025.
8. Иванова А. Полякова О. В. Финансовая стратегия и методика её разработки // Финансы и кредит. — 2014. — № 22.
9. Инфляция в России. № 12 (120). Декабрь 2025 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2026.
10. Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в I квартале 2024 года / Росстат. — 2024.
11. Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в I квартале 2025 года / Росстат. — 2025.
12. Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в I квартале 2026 года / Росстат. — 2026.
13. Минасян Г. С. Влияние цифровизации на выбор финансовой стратегии организации оптовой торговли // Материалы научной конференции. — 2025.
14. Минасян Г. С. Оптовая торговля в Российской Федерации: современные тенденции и проблемы // Материалы научной конференции. — 2024.
15. Минасян Г. С. Факторы формирования финансовых стратегий предприятий оптовой торговли в современных экономических условиях.
16. Михайлов М. А. Оптимизация источников оборотного капитала в оптовой торговле // Финансы: теория и практика. — 2007. — № 1. — С. 142–149.
17. Почитаев А. Ю. Формирование финансовой стратегии публичной компании на основе матричного подхода : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.10 / Почитаев Алексей Юрьевич. — М., 2018. — 248 с.
18. Росстат : статистический сборник. — М., 2023. — 230 с.
19. Росстат : статистический сборник. — М., 2025. — 97 с.
20. Семёнова Ж., Журова А. Обзор матричного инструментария для оценки стратегической финансовой позиции предприятия / Международный институт рынка. — 2022.
21. Смирнова Ю. В. Совершенствование управления финансовыми потоками на предприятиях оптовой торговли : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.10 / Смирнова Юлия Владимировна. — Екатеринбург, 2004. — 179 с.
22. Соколова А. А. Учет и стратегический анализ денежных потоков в организациях оптовой торговли : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.12 / Соколова Анастасия Александровна. — Самара, 2009. — 310 с.
23. Финансовые стратегии бизнеса в современных условиях : монография / под ред. И. В. Политковской, Т. А. Шпилькиной. — М., 2020.
24. Экономическая и финансовая стратегия / под ред. В. Л. Квинта. — М. : Издательство Московского университета, 2024. — 247 с.