## Управление финансовыми рисками предприятия в условиях нестабильности

 **(на примере ООО «Соланж»)**

2016

**Содержание**

Введение

. Теоретические аспекты понятия рисков современного предприятия: виды и особенности управления

.1 Понятие риска, его классификация, сущность финансового риска

.2 Методы оценки риска

.3 Особенности управления финансовыми рисками на предприятии. Понятие риск-менеджмента

. Оценка и диагностика финансовых рисков ООО «Соланж»

.1 Общая характеристика деятельности предприятия

.2 Анализ его финансового состояния

.3 Анализ деловой активности организации и оценка существующих рисков в деятельности предприятия

. Механизмы совершенствования системы финансовыми рисками в условиях кризиса и нестабильности предприятия

.1 Способы снижения и мероприятия оптимизации финансового риска

.2 Финансовая стабилизация - главная составляющая в условиях кризиса и нестабильности

.3 Реструктуризация предприятия с целью снижения финансового риска

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

# **Введение**

Риск присущ любой форме человеческой деятельности, что связано со множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. И современный бизнес невозможен без риска.

Актуальность темы данной работы определяется тем, что современный бизнес невозможен без риска. Риск - это оборотная сторона свободы предпринимательства. С развитием рыночных отношений в нашей стране усиливается конкуренция, расширяются возможности деятельности. Чтобы преуспеть в своем деле, нужны оригинальные решения и действия. Нужен постоянный творческий поиск, нужна мобильность и готовность к внедрению всех возможных технических и технологических новшеств, а это неизбежно связано с риском.

[**Вернуться в каталог дипломов по финансам**](http://учебники.информ2000.рф/finans3/finans3.shtml)

Основной целью предпринимательства является получение максимальных доходов при минимальных затратах капитала в условиях конкурентной борьбы. Реализация указанной цели требует соизмерения размеров вложенного в производственно-торговую деятельность капитала с финансовыми результатами этой деятельности. Вместе с тем, при осуществлении любого вида хозяйственной деятельности объективно существует опасность (риск) потерь, объем которых обусловлен спецификой конкретного бизнеса, при этом под финансовым риском предприятия понимается вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода и капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансовой деятельности.

Риском можно управлять, т.е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению степени риска. Поэтому, нестабильная экономическая среда Российской Федерации, внутри которой действуют предприятия, предполагает необходимость систематического анализа финансового состояния. При этом основным объектом исследования стали финансовые риски предприятия и возможные пути снижения их воздействия. Последствия финансовых рисков влияют на финансовые результаты предприятия, они могут привести не только к определенным финансовым потерям, но и к банкротству предприятия. Поэтому одной из задач финансового менеджера является определение именно тех финансовых рисков, которые оказывают влияние на деятельность конкретного предприятия. Главным для финансового менеджера является управление этими рисками или такие действия, которые позволили бы свести к минимуму воздействие данных рисков на деятельность предприятия.

Деятельность предприятия в конкурентной среде всегда сопряжена с той или иной степенью риска. Для того чтобы компания смогла не только выжить на рынке, но и закрепить свои позиции, руководитель должен уметь своевременно выявлять и оценивать риски, а также принимать эффективные управленческие решения по их минимизации.

В условиях рыночных отношений проблема оценки риска финансово- хозяйственной деятельности предприятий приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная составная часть теории и практики управления. Предприятиям следует не избегать риска, а уметь управлять им. Одно из главных правил финансово-хозяйственной деятельности гласит: «Не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня».

Финансовые риски на предприятии тесно связаны с принятием управленческих решений в условиях неопределенной внешней бизнес-среды. Результаты управления финансовыми рисками предприятия зависят как от понимания высшими менеджерами компании тех процессов, которыми они должны управлять, так и знания факторов управления риском и модели управления.

Для повышения эффективности современные предприятия вынуждены строить у себя систему управления финансовыми рисками на предприятии, эффективную и надежную. В основе управления финансовыми рисками лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения прибыли в резко изменяющейся и неопределенной хозяйственной ситуации.

Конечная цель, к которой стремится процедура управления финансовыми рисками предприятия ответствует целевой функции предпринимательства. Она заключается в получении максимальной прибыли при минимальном, или хотя бы, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска. Такую задачу на современном предприятии и решает риск менеджмент, который представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления. Если рассматривать управление финансовыми рисками (риск менеджмент) как систему, то она включает в себя две подсистемы: управляемой (объекта управления) и управляющей (субъекта управления).

На Западе, даже в относительно стабильных экономических условиях, субъекты хозяйствования уделяют пристальное внимание вопросам управления рисками. В то же время, в российской экономике, где факторы экономической нестабильности и без того усложняют эффективное управление предприятиями, проблемам анализа и управления комплексом рисков, возникающих в процессе их экономической деятельности, уделяется явно недостаточное внимание. Пристальное внимание вопросу управления рисками стало уделяться только после финансового кризиса, который отчетливо обозначил всю остроту данной проблемы в России. Исходя из актуальности темы, определена цель исследования.

Цель,исследования:пределение направлений, по снижению финансовых рисов предприятия.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи: исследовать теоретические вопросы управления финансовыми рисками;

- дать экономическую оценку ООО «Соланж»;

- провести финансовый анализ ООО «Соланж»;

- сформировать проект мероприятий по снижению финансовых рисков в ООО «Соланж».

Научная новизна и степень разработанности проблемы : Анализ опубликованных работ свидетельствует о том, что проблема управления рисками предприятия в той или иной степени получила отражение в сравнительно небольшом количестве научных трудов. Среди теоретиков, внесших реальный вклад в развитие теории риска, можно выделить таких ученых, как А.П.Альгин, Дж.М. Кейнс, А. Маршалл, О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж. Нейман, Б.А. Райзберг, В.В. Черкасов. А. Маршаллом одним из первых были рассмотрены проблемы возникновения экономических рисков, его труды положили начало неоклассической теории риска. Дж.М. Кейнс ввел в науку понятие «склонность к риску», характеризуя инвестиционные и предпринимательские риски.

В работе Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» впервые была высказана мысль о риске как количественной мере неопределенности. В трудах О. Моргенштейна и Дж. Неймана также были разработаны вопросы теории риска, отражающие взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск».

Отечественными учеными А.П. Альгиным, Б.А. Райзбергом были разработаны проблемы восприятия риска как сложного социально- экономического явления, имеющего множество зачастую противоречивых основ. Таким образом, вопросам управления рисками на современных россйийских предприятиях уделено не достаточно внимания.

Объект исследования: хозяйственная деятельность ООО «Соланж».

Предмет исследования: управление финансовыми рисками на предприятии.

Хронологические границы исследуемой проблемы: 2013 - 2015 года. Информационной базой исследования послужили внутренняя документация предприятия ООО «Соланж».

Методологическую основу исследования составили концепции и взгляды отечественных и зарубежных экономистов, журнальные статьи, материалы научных семинаров и конференций, связанные с проблемами риска.

Обзор источников: Стратегическое направление прикладных исследований в области риска было изучено на основе публикаций, посвященных анализу технико-производственных рисков. Так, М.В. Грачева рассматривает в своих работах вопросы управления проектными и инвестиционными рисками, а В.А. Черновым подробно освещает особенности управления коммерческими рисками, в частности, применение методов финансового анализа для учета рисков. Проблематики рыночных и кредитных рисков посвящены работы ученых В.Е. Кузнецова и М.А. Рогова. Более подробно вопросы по теме исследования освещены в публикациях в специальных журналах. Так в журнале «Менеджмент в России и за рубежом», Е. П.Голубков рассматривает сущность и характерные особенности управленческих решений по управлению рисками, в журнале

«Управление персоналом» В. С.Глизнуцин раскрывает сущность корпоративного подхода к принятию управленческих решений. В сборник научных трудов Независимого Аграрно-экономического Общества России подробно освещены вопросы методики принятия оптимальных управленческих решений в условиях риска.

Структура работы обусловлена целями и задачами исследования и состоит из трёх глав: в первой главе раскрывается сущность и содержание финансовых рисков; во второй главе проводится анализ финансовых рисков на примере ООО «Соланж», в третьей главе предлагается проект мероприятий по снижению финансовых рисков ООО «Соланж». В заключении подведён итог решения тех задач, которые были поставлены в дипломной работе и указаны перспективы дальнейшей разработки темы.

# **1. Теоретические аспекты понятия рисков современного предприятия: виды и особенности управления**

# **1.1 Понятие риска, его классификация, сущность финансового риска**

Понятие «риск» неразрывно связано с жизнедеятельностью человека, данному понятию наверняка столько же лет, сколько и существованию цивилизации. Риск появляется тогда, когда становится невозможно точно определить наступление того или иного события, которое может не зависеть от желаний, предпочтений и действий субъекта. Стоит отметить, что риски являются неотъемлемой составляющей бизнеса. Каждая фирма, не важно большая или маленькая, должна осуществлять управление рисками для создания стоимости товара. В современных условиях российской экономики умение правильного оценивания возникающих рисков, а также эффективное управление ими приобретает особое значение.

В общем случае под риском понимают «возможность наступления неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери» . В Законе РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» предпринимательство определено как «инициативная, самостоятельная деятельность граждан и их объединений, осуществляемая на свой страх и риск, под свою имущественную ответственность и направленную на получение прибыли».

Исходя из данного определения, можно утверждать, что осуществление предпринимательской деятельности в любом виде связано с риском, и это установлено на законодательном уровне.

Н. П. Любушин, определяет риск как, вероятность того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой его действий либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

Ученый экономист Ю. М. Бахрамов рассматривает понятие риск как агрегированная вероятностная категория. Риск определяют как вероятность недополучения прибыли по сравнению с прогнозируемым вариантом или возникновения убытков.

Как утверждает профессор Лукасевич И. Я. в своем труде «риск в предпринимательской деятельности - это вероятность (угроза) потери предпринимателем части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Данное определение более дает более полное представление о том, что же такое риск в предпринимательской деятельности.

Риск может ассоциироваться с некоторым уровнем финансовых потерь, выражающихся:

- в возможности не достичь поставленных целей;

- в неопределённости прогнозируемых результатов;

 в субъективности оценок1.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном или стоимостном (денежном) выражении. В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать имущественное состояние предприятия, общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль).

Предпринимательские потери - это непредвиденное снижение предпринимательского дохода.

В зависимости от величины потерь целесообразно разделить их на три группы:

- потери, величина которых не превышает расчетной прибыли, можно назвать допустимыми;

- потери, величина которых больше расчетной прибыли, относятся к разряду критических, и такие потери придется возмещать из средств предпринимателя;

- катастрофический риск сопровождается потерями, превышающими стоимость всего имущества.

Риск является финансовой категорией. Поэтому можно утверждать, что на степень и величину риска можно воздействовать через финансовый механизм. Такое воздействие можно осуществлять с помощью приемов финансового менеджмента и особой стратегии, которые вместе образуют своеобразный механизм управления риском, так называемый риск- менеджмент. «Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления».

Риск-менеджмент - это совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих прогнозировать наступление рисковых событий, а так же принимать меры по снижению последствий наступления таких событий. В основе оценки финансовых рисков лежит выявление зависимости между размерами потерь предприятия и вероятностью их возникновения. Эта зависимость находит выражение в кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь. Математическими методами ее формирования являются: статистический метод; метод экспертных оценок; аналитический способ; метод аналогий. В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в неопределенной хозяйственной ситуации.

Конечной целью риск-менеджмента является получение наибольшей прибыли при оптимальном соотношении риска и прибыли. Исходя из данной цели, основные задачи управления рисками заключены в том, чтобы:

1) обеспечить выполнение требований по эффективному управлению финансовыми рисками, в том числе обеспечение сохранности бизнеса участников предприятия;

2) обеспечить надлежащее состояние отчетности, позволяющее получать адекватную информацию о деятельности подразделений предприятия и связанных с ней рисками;

3) обеспечить определение в служебных документах и соблюдение установленных процедур и полномочий при принятии решений.

Стоит обратить внимание, что существует также понятие «ситуация риска». Оно обозначает совокупность обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности, которая может оказывать благоприятное или неблагоприятное воздействие на определенное действие.

При ситуации риска существует возможность количественно и качественно определять степень вероятности того или иного события и ей сопутствуют три условия:

- наличие неопределенности;

- необходимость выбора альтернативы (включая отказ от выбора);

- возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

Основными чертами риска являются: 1) противоречивость; 2) альтернативность; 3) неопределенность.

Такая черта как противоречивость в риске приводит к столкновению объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой. Так как наряду с инициативами, новаторскими идеями, внедрением новых перспективных видов деятельности, ускоряющими технический прогресс и влияющими на общественное мнение и духовную атмосферу общества, идут консерватизм, догматизм, субъективизм и т. д. Альтернативность в риске предполагает необходимость выбора из двух или нескольких возможных вариантов решений, направлений, действий. Если возможность выбора отсутствует, то не возникает рискованной ситуации, а, следовательно, и риска. Неопределенностью называется неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Существование риска непосредственно связано с наличием неопределенности, которая неоднородна по форме проявления и по содержанию. Предпринимательская деятельность осуществляется под влиянием неопределенности внешней среды (экономической, политической, социальной и т. д.), множества переменных, контрагентов, лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью. Нельзя однозначно утверждать, что ситуация риска и неопределенность это одно и тоже, между ними существует качественные отличия. Ситуация неопределенности шире по своему значению чем ситуация риска, так как при ней вероятность наступления результатов решений или событий не устанавливаема, а при ситуации риска наступление событий вероятно и может быть определено.

Понимание сущности риска невозможно полно представить без знания его функций.

К функциям риска относятся:

1) альтернативная функция;

2) регулятивная функция;

) защитная функция;

) инновационная функция4.

Рассмотрим данные функции более подробно.

Аналитическая функция связана с анализом всех условий и факторов, связанных с осуществлением успешной предпринимательской деятельности. При данной функции рассматривается несколько альтернативных вариантов разрешения рискованных проектов, ситуаций, управленческих решений и выбирается наиболее рациональный и приемлемый вариант. Регулятивная функция проявляется в действиях предпринимателей в процессах разработки и принятия ими решений на всех стадиях развития предприятия. Функция может выступать в двух формах и быть конструктивной (когда риск активизирует поиск новаторских решений, устремленность в будущее) и деструктивной, то есть когда принятие решений с необоснованным риском ведут к авантюризму. Защитная функция риска предусматривает самостоятельное обеспечение предпринимателем правомерного риска, гарантирующего от значительных неудач и банкротства.

Данная функция может осуществляться при бизнес-планировании, выборе партнеров, заключении сделок и отношениями с государственными органами. Инновационная функция риска возникает тогда, когда стоит прибегнуть к поиску нетрадиционных решений, методов, путей и технологий для нейтрализации риска и его отрицательных последствий. Выполнение данной функции обеспечивает предпринимателю на определенный период времени преимущество перед конкурентами.

Риск является вероятностью неблагоприятного исхода. Руководство каждого предприятия стремится минимизировать риски или совсем их предотвратить. Риски обладают своими функциями, которые, так или иначе, влияют на деятельность предприятия. Итак, после рассмотрения сущности, содержания и понятия рисков перейдем к изучению общих сведений о видах рисков.

Практика управления рисками предпринимательских субъектов в России пока еще не имеет широкого и должного распространения, но постепенно это дело идет к развитию.

Постоянное совершенствование рыночных отношений в России делает роль конкуренции все важнее и важнее, однако также расширяются и возможности для успешной деятельности. Для того чтоб предприятию преуспеть в своем деле, нужны оригинальные решения и действия. Необходимы постоянные творческие поиски, мобильность, готовность к внедрениям технических и технологических новшеств, а это неизбежно связано с рисками.

Кризисы августа 1998 г. Наглядно показали, что российская финансовая система не может успешно развиваться без комплексного управления рисками. То есть, если предпринимательский субъект претендует на устойчивое и успешное развитие, он должен иметь в своей системе управления систему управления рисками. Актуально данное правило и для экономической ситуации в которой оказалась Россия в 2008 году, во время мирового финансового кризиса.

Управление рисками предприятия - это процесс, который осуществляют Совет директоров, менеджеры и другие сотрудники, этот процесс начинается во время разработки стратегических, тактических инструментов, в дальнейшем он охватывает всю деятельность субъекта предпринимательства. В корпоративных стандартах управления рисками организаций COSO ERM, указано, что любые предприятия существуют, чтобы создавать стоимость для сторон, заинтересованных в их деятельности. Каждое предприятия в своей деятельности сталкиваются с неопределенностью, и в таких случаях задачей руководства является принять решения об уровне, параметре неопределенности, который организация готова принять и справляться с ним, также стремясь к увеличению выгод для заинтересованных сторон.

Что включает в себя управление рисками организации представлено на рисунке:



# Рисунок 1. Управление рисками организации

Управление рисками организации включает в себя:

− Определение уровня риска, на который готова пойти организация, в соответствии со стратегией развития. Топ-менеджмент предприятий оценивают уровень данных рисков на этапах выбора из стратегических альтернатив при постановки целей, который соответствуют выбранной стратегии, а также при разработки инструментов управления соответствующих рисков.

− Совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски. Процесс управления рисками также определяет, какое способ реагирование на риск или какое способ в организации предпочтителен - сокращение риска, уклонение от риска, принятие риска или перераспределение риска.

− Сокращение числа непредвиденных событий и убытков в предпринимательской деятельности. Организации могут расширять возможности для выявления потенциальных событий и установления соответствующих мер, что сократит число таких событий и связанных с ними затрат и убытков.

− Определение и управление всей совокупностью рисков в предпринимательской деятельности. Организации сталкиваются с большими количествами рисков, которые влияют на различные составляющие организации. Управляя рисками предприятия всё более эффективно реагирует на различные воздействия и способствует интегрированным подходам в отношении множественных рисков.

− Использование благоприятных возможностей. Если принимать во внимание все потенциально возможные события, а не только вероятные риски, руководство может выявлять события, которые представляют собой потенциальные возможности и может активно их использовать.

− Рациональное использование капитала. Получая более полную информацию о рисках руководство может эффективней оценивать общие потребности в капитале, что позволит также оптимизировать его распределение и использование.

Целевые показатели прибыли и рентабельности, а также в предотвращение нерационального использования ресурсов предприятию можно достичь с помощью процессов управления рисками. Так же, если процессы управления рисками, встроены в общую систему управления, они позволят избежать различного нанесения ущерба репутации компании и возможных последствий связанных с этим.

Управление рисками предпринимательского субъекта - это непрерывный процесс, который охватывает все стороны деятельности субъекта. Данный процесс необходимо осуществлять на всех уровнях. Управлять рисками необходимо также во время разработки и формирования стратегий и применять в масштабе предприятий, а также на каждом уровне предприятия и процессов, и в каждом структурном подразделении, что включает проведения анализа корпоративного портфеля рисков. Основное направление управления рисками это определение событий, которые влияют на предпринимательский субъект и такое управление рисками, которое не позволит им превысить готовность организации идти на риск.

Соответственно среди самых важных областей управления предприятием появляется, становиться область управления рисками. Это происходит потому, что осуществляя любую предпринимательскую деятельность предприятие всегда сталкивается риском. В результате роль рисков и управление ими в во всей структуре управлении предприятием постоянно увеличивается. Величина рисков высшего менеджмента постоянно повышает их уровень ответственности и подотчетности перед владельцами и акционерами. Все это поднимает требование к прозрачности бизнеса, и усиливает давление со стороны государств и партнеров, в том числе партнеров международных. Возрастание общей нестабильности и неопределенности рынка приводит к общей нестабильности и неопределенности бизнеса, что приводит к появлению новых видов рисков и необходимости изменяющегося и адекватного реагирования на них. Необходимость непрерывного ведения бизнеса и всеобщее желание быть спокойным предприятие и за его судьбу - выдвигает требование от экономики и ее субъектов полноценного умения управлять рисками.

Миссия или видение предпринимательского субъекта помогают руководителям, исходя из них, руководители могут установить стратегические цели, выбирать стратегию деятельности и определять соответствующие им тактику или тактические цели деятельности. Риски также возможно делить на четыре категории по основным целям деятельности предприятия, к примеру: стратегические (цели высокого уровня, они соотнесены с миссией/видением организации), операционные (ориентированные на эффективность и результативность использования ресурсов), а также в области подготовки отчетностей и соблюдений законодательства (к примеру для соблюдения применимого законодательного или нормативного акта). То есть управление рисками полностью охватывает все различные сферы деятельности организации (предприятия).

Предприятия основной сферой деятельности которых не является финансовая сфера, зачастую предпочитают обходиться вообще без специалистов по управлению финансовыми рисками. Лишь в достаточно крупных компаниях, холдингах и других объединениях выделяются отделы или хотя бы отдельные специалисты, занимающиеся данными вопросами. Вместе с тем необходимо признать существенным тот факт, что промышленные предприятия функционируют в открытой системе и хотят они того или нет, вступают в кредитные, инвестиционные, валютные и другие финансовые отношения. Нестабильность внешней среды предпринимательства, законодательства и внутренних условий функционирования приводят нас к необходимости более глубокой разработки вопросов оценки и управления финансовыми рисками именно промышленных предприятий.

Данная статья построена на основе предыдущих исследований. Автором была проведена оценка финансовых рисков предприятий различных отраслей промышленности. Для оценки финансовых рисков использовались статистический метод (оценка величины коэффициента вариации) и метод оценки рисков, называемый в литературе VAR (Value-at-Risk). Промежуточным результатом исследований можно назвать доказательство наличия финансовых рисков, влияющих на экономические результаты деятельности промышленных предприятий. В частности, из последних работ

– доказано наличие валютных, кредитных и инвестиционных рисков крупного агропромышленного холдинга «Мираторг». Расчеты проводились самостоятельно на основе отчетности холдинга. Следует отметить, что наличие большого количества различных рисков ещё не говорит о кризисных явлениях в деятельности предприятия. Но необходимость обратить особое внимание на данный аспект прослеживается явная.

Таким образом, можно сформулировать базовые принципы построения системы управления финансовыми рисками промышленного предприятия:

- простота построения;

- «встраиваемость» в уже существующую систему управления;

- своевременность воздействия (соответствие временному интервалу);

- универсальность;

- адаптированность к изменчивым условиям (манёвренность)7.

Принцип простоты построения, на наш взгляд, должен стать одним из ключевых для данной системы. Действительно руководство предприятия реального сектора экономики не будет склонно к формированию излишне сложных структур менеджмента. Сложная многоуровневая система не способна быстро подстроиться к изменчивой ситуации в экономике, затраты связанные с формированием будут значительны, что может привести к снижению рентабельности такого нововведения. Для реализации этого принципа необходимо оценить круг финансовых рисков, которым на протяжении значительного времени подвергается данное предприятие. Затем, исходя из этой оценки, подбирается персонал, в количестве минимально необходимом для систематического мониторинга рисков, с полномочиями принятия промежуточных решений по снижению (избежанию) данных рисков. При этом методы оценки должны быть достаточно просты и понятны для всего персонала системы менеджмента, включая высшее руководство, а применяемые методы снижения соответствовать рисковой ситуации.

С данным принципом отчасти связан и принцип «встраиваемости». Если на предприятии уже реализована система финансового менеджмента, возможно, будет достаточным дополнительная теоретическая и практическая подготовка управленческих кадров по программам риск-менеджмента и антикризисного управления. Довольно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда на предприятии достаточно эффективно реализована система управления финансовыми ресурсами, но рискам, в том числе и финансовым внимания не уделяется. Возможна и ситуация когда решения принимаемые системой риск-менеджмента предприятия не вполне понятны другим специалистам экономических служб предприятия, что вызывает неправильную последовательность действий, неверные шаги в реализации, и как следствие негативный результат 8 . Таким образом, при построении системы управления финансовыми рисками необходимо добиться оптимального взаимодействия между всеми элементами менеджмента компании. Все подразделения и отделы должны функционировать в единой системе показателей, а принимаемые управленческие решения носить однозначный характер, исключающий вариативность толкования при исполнении.

Часто мы сталкиваемся с такой проблемой, что руководство обращает внимание на рисковую ситуацию, только после свершившегося события. Следовательно, предпринимаемые меры направлены не на предупреждение, а на устранение последствий финансовых рисков. Избежать такой ситуации можно реализовав принцип своевременности. Для этого необходимо построить четко отлаженную структуру, осуществляющую постоянный мониторинг всех финансовых показателей деятельности предприятия и своевременную передачу информации в отделы (подразделения) принимающие решения. При этом необходимо помнить, что наша цель построить одновременно эффективную и не затратную систему риск- менеджмента.

Для достижения такой, на первый взгляд противоречивой цели может быть полезна реализация принципа «универсальности». Здесь речь идет о максимально эффективном использовании уже имеющихся у предприятия трудовых ресурсов. Действительно, на любом крупном предприятии, в холдинге или концерне уже функционирует система финансового менеджмента, подкрепленная отделами логистики, бухгалтерского учета, планирования, складского учета и т.д. Мы считаем возможной ситуацию, когда для формирования системы риск-менеджмента не потребуется привлекать большое количество дополнительных специалистов. При грамотном подходе, после соответствующего обучения и стажировки, некоторые экономисты предприятия могут быть задействованы в процессах диагностики рисков, а отдельные специалисты и в процессах принятий управленческих решений.

Адаптированность к изменчивым условиям (манёвренность) системы так же является одним из важнейших принципов построения. Особенно актуальна реализация данного принципа в постоянно меняющихся экономических условиях и изменчивом нормативно-правовом поле. Например, с переходом на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) ряд показателей финансовой эффективности функционирования претерпит значительные изменения. Отметим, что российские правила учета в большей степени, чем МСФО, ориентированы на юридическую форму, технические процедуры учета и строгие требования к документации и в меньшей степени - на экономическое содержание операций. Так, по российским стандартам бухгалтерского учета не осуществляется дисконтирование финансовой составляющей сделок, что приводит к искажению информации при оценке финансовых рисков.

Реализация всех принципов в совокупности позволит построить такую систему управления финансовыми рисками предприятия, которая будет увеличивать рентабельность производства. Таким образом, мы можем построить эффективную систему управления рисками. Эффективная система - такая система затраты на построение о функционирование которой будут значительно ниже предполагаемого положительного финансового эффекта. Далее, это такая система, которая может быть встроена в уже существующую систему финансового менеджмента, будет базироваться на единых показателях, и сможет использовать уже существующие трудовые ресурсы. Кроме того эта система должна своевременно реагировать на рисковую ситуацию и изменяться в соответствии с динамикой экономических процессов и преобразованиями в нормативно-правовом поле.

Построение эффективной системы риск-менеджмента на предприятии, разумеется, повлечет за собой определенные затраты. Однако эффект от ее внедрения будет значительно превышать расходы. Кроме прямого экономического эффекта от внедрения такой системы предприятие может получить и дополнительные плюсы. Например, документально оформленный отчет о финансовых рисках может ускорить процесс получения кредитов в коммерческом банке. Наличие такой системы, при условии прозрачности ее функционирования, увеличит степень доверия акционеров и контрагентов компании. Учитывая заинтересованность государства в стабильном развитии экономики, наличие такой системы может стать одним из факторов оказания государственной поддержки, определенных льгот и преференций.

В заключение отметим, что решение о наличии или отсутствии обособленной системы риск-менеджмента на предприятии, несомненно, принимается руководством компании. Однако реальность современного бизнеса не позволяет игнорировать финансовые риски предприятий реального сектора экономики. Вполне возможно, что система риск- менеджмента на предприятиях будет реализована повсеместно в ближайшие годы, что будет продиктовано уже не желанием руководства компаний, а острой экономической необходимостью.

Вышеизложенное позволяет сделать ряд следующих важных выводов.

1. На современном этапе управление рисками предпринимательских субъектов становиться все более важным вопросом управления. Что увеличивает ответственность бизнеса за процесс выявления и своевременной обработкой рисков на всех уровнях управления. Соблюдая корпоративные правила управления рисками, предприятие позволит себе не только увеличить доходы, но и получит дополнительную возможность расширения предпринимательской деятельности, а также это позволит находить новых партнеров и выйти на международный уровень.

2. Возникшая повсеместно во всем мире у предпринимательских субъектов необходимость правильного и рационального управления рисками привело к созданию стандартов и методологий. В данных стандартах прописывается и характеризуется необходимость процедур стандартизации, систематизации и обработки рисков на всех уровнях предпринимательской деятельности, а так же описываются необходимые меры, чтоб один, несколько или совокупность рисков не стали губительными для предпринимательского субъекта9.

На практике же, лишь последствия финансовых кризисов последних десятилетий побудили коммерческие банки и другие финансово-кредитные институты с особым вниманием отнестись к оценке и снижению финансовых рисков. Таким образом, в современной экономике не представляется возможным существование компании успешно функционирующей на финансовом рынке и не имеющей в своем коллективе специалистов по финансовым рискам.

**1.2 Методы оценки риска**

Оценка уровня риска является одним из важнейших этапов риск - менеджмента, так как для управления риском его необходимо прежде всего проанализировать и оценить. В экономической литературе существует множество определения этого понятия, однако в общем случае под оценкой риска понимается систематический процесс выявления факторов и видов риска и их количественная оценка, то есть методология анализа рисков сочетает взаимодополняющие количественный и качественный подходы.

Источниками информации, предназначенной для анализа риска являются:

- бухгалтерская отчетность предприятия;

- организационная структура и штатное расписание предприятия;

- карты технологических потоков (технико-производственные риски);

- договоры и контракты (деловые и юридические риски);

- себестоимость производства продукции;

- финансово-производственные планы предприятия.

Выделяются два этапа оценки риска: качественный и количественный.

Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть:

- определение потенциальных зон риска;

- выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия;

 прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Основная цель данного этапа оценки - выявить основные виды рисков, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность. Преимущество такого подхода заключается в том, что уже на начальном этапе анализа руководитель предприятия может наглядно оценить степень рискованности по количественному составу рисков и уже на этом этапе отказаться от претворения в жизнь определенного решения.

Итоговые результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа, то есть оцениваются только те риски, которые присутствуют при осуществлении конкретной операции алгоритма принятия решения.

На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения величин отдельных рисков и риска объекта в целом. Также выявляется возможный ущерб и дается стоимостная оценка от проявления риска и, наконец, завершающей стадией количественной оценки является выработка системы антирисковых мероприятий и расчет их стоимостного эквивалента.

Количественный анализ можно формализовать, для чего используется инструментарий теории вероятностей, математической статистики, теории исследования операций. Наиболее распространенными методами количественного анализа риска являются статистические, аналитические, метод экспертных оценок, метод аналогов.

Статистические методы.

Суть статистических методов оценки риска заключается в определении вероятности возникновения потерь на основе статистических данных предшествующего периода и установлении области (зоны) риска, коэффициента риска и т.д. Достоинствами статистических методов является возможность анализировать и оценивать различные варианты развития событий и учитывать разные факторы рисков в рамках одного подхода. Основным недостатком этих методов считается необходимость использования в них вероятностных характеристик. Возможно применение следующих статистических методов: оценка вероятности исполнения, анализ вероятного распределения потока платежей, деревья решений, имитационное моделирование рисков, а также технология «Risk Metrics».

Метод оценки вероятности исполнения позволяет дать упрощенную статистическую оценку вероятности исполнения какого - либо решения путем расчета доли выполненных и невыполненных решений в общей сумме принятых решений.

Метод анализа вероятностных распределений потоков платежей позволяет при известном распределении вероятностей для каждого элемента потока платежей оценить возможные отклонения стоимостей потоков платежей от ожидаемых. Поток с наименьшей вариацией считается менее рисковым. Деревья решений обычно используются для анализа рисков событий, имеющих обозримое или разумное число вариантов развития. Они особо полезны в ситуациях, когда решения, принимаемые в момент времени t = n, сильно зависят от решений, принятых ранее, и в свою очередь определяют сценарии дальнейшего развития событий. Имитационное моделирование является одним из мощнейших методов анализа экономической системы; в общем случае под ним понимается процесс проведения на ЭВМ экспериментов с математическими моделями сложных систем реального мира. Имитационное моделирование используется в тех случаях, когда проведение реальных экспериментов, например, с экономическими системами, неразумно, требует значительных затрат и/или не осуществимо на практике. Кроме того, часто практически невыполним или требует значительных затрат сбор необходимой информации для принятия решений, в подобных случаях отсутствующие фактические данные заменяются величинами, полученными в процессе имитационного эксперимента (т.е. генерированными компьютером).

Технология «Risk Metrics» разработана компанией «J.P. Morgan» для оценки риска рынка ценных бумаг. Методика подразумевает определение степени влияния риска на событие через вычисление «меры риска», то есть максимально возможного потенциального изменения цены портфеля, состоящего из различного набора финансовых инструментов, с заданной вероятностью и за заданный промежуток времени.

Аналитические методы.

Позволяют определить вероятность возникновения потерь на основе математических моделей и используются в основном для анализа риска инвестиционных проектов. Возможно использование таких методов, как анализ чувствительности, метод корректировки нормы дисконта с учетом риска, метод эквивалентов, метод сценариев.

Анализ чувствительности сводится к исследованию зависимости некоторого результирующего показателя от вариации значений показателей, участвующих в его определении. Другими словами, этот метод позволяет получить ответы на вопросы вида: что будет с результирующей величиной, если изменится значение некоторой исходной величины?11

Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска является наиболее простым и вследствие этого наиболее применяемым на практике. Основная его идея заключается в корректировке некоторой базовой нормы дисконта, которая считается безрисковой или минимально приемлемой. Корректировка осуществляется путем прибавления величины требуемой премии за риск.

С помощью метода достоверных эквивалентов осуществляется корректировка ожидаемых значений потока платежей путем введения специальных понижающих коэффициентов (а) с целью приведения ожидаемых поступлений к величинам платежей, получение которых практически не вызывает сомнений и значения которых могут быть достоверно определены.

Метод сценариев позволяет совместить исследование чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. С помощью этого метода можно получить достаточно наглядную картину для различных вариантов событий. Он представляет собой развитие методики анализа чувствительности, так как включает одновременное изменение нескольких факторов.

Метод экспертных оценок.

Представляет собой комплекс логических и математико - статистических методов и процедур по обработке результатов опроса группы экспертов, причем результаты опроса являются единственным источником информации. В этом случае возникает возможность использования интуиции, жизненного и профессионального опыта участников опроса. Метод используется тогда, когда недостаток или полное отсутствие информации не позволяет использовать другие возможности. Метод базируется на проведении опроса нескольких независимых экспертов, например, с целью оценки уровня риска или определения влияния различных факторов на уровень риска. Затем полученная информация анализируется и используется для достижения поставленной цели. Основным ограничением в его использовании является сложность в подборе необходимой группы экспертов.

Метод аналогов используется в том случае, когда применение иных методов по каким - либо причинам неприемлемо. Метод использует базу данных аналогичных объектов для выявления общих зависимостей и переноса их на исследуемый объект.

**1.3 Особенности управления финансовыми рисками на предприятии. Понятие риск-менеджмента**

Управление риском - это процесс разработки и внедрения защитных мероприятий, с целью минимизации любых случайно возникающих потерь предприятия.

Практически все компании занимаются анализом рисков и их управлением. Однако стоит отметить, что одни предприятия реагируют на риски после наступления неблагоприятных событий, что в значительной мере повышает финансовые убытки. Другие же организации занимаются управлением рисками планомерно и систематически.

Именно второй подход к управлению рисками позволяет повысить эффективность деятельности предприятия и снизить различного рода потери. В основе управления рисками лежит ряд принципов, позволяющих сделать данный процесс более систематизированным и качественным (рис.2).



Рисунок 1.2. Основные принципы управления рисками на предприятии

Основной целью процесса управления рисками считается поддержание действенного функционирования компании в условиях риска и неопределенности. Это значит, что даже в случае возникновения финансового ущерба реализация мер по управлению риском должна дать компании возможность продолжения операций, их стабильности и устойчивости соответствующих денежных потоков, поддержания прибыльности и роста фирмы, а также достижения других целей.

Следовательно, программа управления рисками, будучи интегрированной в единую систему принятия управленческих решений, носит служебный, подчиненный характер по отношению к основной деятельности компании.

Для того чтобы управление рисками давало положительный результат и способствовало достижению целей компании, нужно безошибочно выбрать оптимальный способ управления, который находится в зависимости от конкретной ситуации, в которой действует организация (рис.2).



Рисунок 1.3. Методы управления рисками

Любая предпринимательская деятельность связана с неопределенностью. Причем рыночные операции с повышенным риском приносят наибольшую прибыль. Риск всегда сопряжен с элементом непредсказуемости, что отражается на деятельности любого предприятия, следовательно, риск нужно рассчитать до максимально допустимого предела. В России с развитием рыночных отношений важную роль стала играть конкуренция. И для успешной деятельности предприятия необходимо внедрять новые технические и технологические решения, связанные непосредственно с риском. Таким образом, для успешного и устойчивого развития предприятию требуется иметь систему управления финансовыми рисками в своей системе управления.

Согласно большинству определений риск понимается как возможность ущерба или наступление неблагоприятного исхода в результате действия внешних факторов в связи с осуществлением принятого решения. Но риск может означать и вероятность наступления выигрыша, достижения большего результата.

Управление рисками организации - процесс, который осуществляется советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, начинающийся при разработке стратегии и затрагивающий всю деятельность организации. Для достижения роста стоимости руководство определяет стратегию и цель так, чтобы обеспечить оптимальное соотношение между прибыльностью и рисками предприятия.

Методология построения моделей для оценки рисков очень разнообразна: существует большое разнообразие экспертно-аналитических, вероятностно-статистических, финансово-математических моделей. Основная проблема таких моделей состоит в том, что они являются статичными. Динамические модели для научно-производственных предприятий носит прогнозный характер, и прогноз проводят для нескольких сценариев для создания экономически обоснованного рискованного выбора. В основе любого прогноза лежат статические данные. Система измеримых параметров задает объект исследования, по достоверным данным строится и анализируется динамика наблюдаемых параметров, а внешняя среда, действующая на предприятие, задается факторными переменными. В итоге построена экономико-математическая модель, по которой с некоторой вероятностью можно получить прогноз состояния исследуемого объекта.

Научно-производственным предприятиям требуется прогнозировать состояние рыночной среды для поддержания своей конкурентоспособности, и процесс принятия решения уже происходит «в условиях определенности».

Принятие решения для научно-производственных предприятий - это принятие некой модели экономического поведения на некоторый период. И пока последствия принятия данного решения фактически не подтверждены, возникает риск значительного отклонения от ожидаемых результатов экономической деятельности. Данный риск становится внутренним риском, и, следовательно, качество исполнения принятой модели зависит от внутренних производственных процессов.

Управление финансовыми рисками состоит из следующих этапов:

1. Определение уровня риска в соответствии со стратегией развития. На этапе выбора стратегической альтернативы при постановке цели руководство оценивает риск, на который может пойти предприятие.

2. Совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски. На данном этапе выбирается способ реагирования на риск - сокращение риска, уклонение от риска, принятие риска или перераспределение риска.

3. Сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности. Предприятие выявляет потенциальные события и устанавливает соответствующие меры по их сокращению.

4. Определение и управление всей совокупностью рисков. Процесс управления рисками дает предприятию возможность более эффективно реагировать на различные воздействия рисков.

5. Использование благоприятных возможностей. Если руководство примет во внимание и вероятностные риски, то оно будет способно выявить все события, которые представляют собой потенциальные возможности, и будет их использовать.

6. Рациональное использование капитала. Руководство, имея более полную информацию о рисках, может более эффективно оценивать общие потребности в капитале и оптимально распределять и использовать его.

Область управления рисками - одна из самых важных областей управления предприятием, потому что риск является неизбежным фактором предпринимательской деятельности, следовательно, роль управления рисками в управлении увеличивается. Умение управлять рисками позволяет предприятию вести непрерывный бизнес и реагировать на появление новых видов риска.

Процесс управления рисками охватывает всю деятельность предприятия, и в зависимости от цели деятельности предприятия выделяют следующие виды рисков: стратегические, операционные, в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства.

Таким образом, вопрос управления рисками предприятия занимает важное место в современном мире. Грамотная политика управления рисками увеличивает доходы предприятия, расширяет возможности предпринимательской деятельности и способствует выходу на международный уровень.

На наш взгляд, управление рисками - это неотъемлемая часть эффективного управления организацией. В современных условиях деятельность предприятия регулярно подвергается множеству угроз различного характера. Только систематическое управление рисками может обезопасить компанию и снизить ее возможные потери. Именно поэтому, процесс управления рисками в организации должен быть включен в число ее приоритетных направлений работы.

# **2. Оценка и диагностика финансовых рисков ООО «Соланж»**

# **2.1 Общая характеристика деятельности предприятия**

Магазин «Лео» организован в сентябре 2010 года в составе компании «Соланж».

Основным направлением деятельности нашей компании является комплексная поставка строительных материалов на объекты строительства, в торговые организации и частным клиентам. Комплексный подход в поставке материалов позволяет нашим клиентам добиться за короткие сроки желаемого результата и высокого качества в выполнении работ.

Сотрудники компании «Лео» постоянно совершенствуют свои профессиональные навыки и компетенции, тем самым мы помогаем нашим заказчикам и клиентам применять современные строительные материалы и технологии при возведении здании и сооружений, а также при ремонте строительных объектов.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, в том числе:

1. техническое, гарантийное, постгарантийное обслуживание бытовой и офисной техники бытового и профессионального назначения

2. купля-продажа всех видов движимого и недвижимого имущества, товаров, механизмов и промышленного оборудования, сырья и полуфабрикатов, запчастей и деталей, проведение всех видов торговых сделок и иных законных операций с имуществом, включая недвижимое;

. осуществление экспортных, импортных, лизинговых и товарообменных сделок, а также других форм и видов внешнеэкономической деятельности;

. перевозка грузов автомобильным транспортом, экспедиторские услуги, погрузочно-разгрузочные, такелажные работы, услуги по хранению грузов;

. оказание посреднических, дилерских, рекламных, консультационных, маркетинговых, и прочих услуг организациям и гражданам Российской Федерации;

. осуществление сбора и распространения коммерческой и экономической информации;

. осуществление строительных, ремонтных, пуско-наладочных, монтажных и иных производственно-конструкторских работ;

. производство строительных материалов;

. дизайнерские, полиграфические, реставрационные и прочие оформительские работы и услуги;

. инвестиционная деятельность в производственной и социальной сфере внутри страны и за рубежом, лизинг оборудования.

Отдельными видами деятельности общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости долей его участников и определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. Действительная стоимость доли участника общества соответствует части стоимости чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли. Максимальный размер доли участника общества не ограничен. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества.

**2.2 Анализ его финансового состояния**

Анализ изменения в активе баланса за 2014 год представлен в таблице 4.

Таблица 4. Горизонтальный анализ актива баланса за 2014г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31.12.2013., тыс. руб. | На 31.12.2014, тыс. руб. | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Темп роста, % |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 35760 | 44790 | 9030 | 125,3 |
| Основные средства | 965650 | 1118070 | 152420 | 115,8 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 324440 | 345070 | 20630 | 106,4 |
| Финансовые вложения | 1070 | 1080 | 10 | 100,9 |
| Итого по разделу I | 1326920 | 1509010 | 182090 | 113,7 |
| II. Оборотные активы |  |  |  |  |
| Запасы | 541350 | 1219940 | 678590 | 225,4 |
| НДС по приобретенным ценностям | 50340 | 66830 | 16490 | 132,8 |
| Дебиторская задолженность | 318410 | 468470 | 150060 | 147,1 |
| Денежные средства | 1270 | 13190 | 11920 | 1038,6 |
| Прочие оборотные средства | 10 | 1630 | 1620 | 16300,0 |
| Итого по разделу II | 957870 | 1805990 | 848120 | 188,5 |
| Баланс по активу | 2284790 | 3315000 | 1030210 | 145,1 |

Активы предприятия увеличились в 1,45 раза или на 1,03 млрд. руб. Значительное изменение отмечено по статье «Запасы» - на 679 млн. руб. или в 2,25 раза. Соответственно выросла сумма НДС по приобретенным ценностям: в 1,3 раза или на 16,5 млн. руб.

Сумма нематериальных активов возросла на 9 млн. руб. или в 1,25 раза. Дебиторская задолженность увеличилась на 150 млн. руб. или в 1,5 раза. Основные средства увеличились на 152,4 млн. руб. или в 1,16 раза.

Денежные средства выросли на 11,9 млн. руб. или в 10,4 раза.

Анализ изменения в активе баланса - горизонтальный анализ бухгалтерского баланса за 2015 г. (таблица 5).

Таблица 5. Горизонтальный анализ актива баланса за 2015г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31.12.2014., тыс. руб. | На 31.12.2015., тыс. руб. | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Темп роста, % |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 44790 | 0 | -44790 | 0,0 |
| Основные средства | 1118070 | 4572500 | 3454430 | 409,0 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 345070 | 356510 | 11440 | 103,3 |
| Финансовые вложения | 1080 | 1030 | -50 | 95,4 |
| Итого по разделу I | 1509010 | 4930040 | 3421030 | 326,7 |
| II. Оборотные активы |  |  |  |  |
| Запасы | 1219940 | 1493170 | 273230 | 122,4 |
| НДС по приобретенным ценностям | 66830 | 108520 | 41690 | 162,4 |
| Дебиторская задолженность | 468470 | 530440 | 61970 | 113,2 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) |  0 |  374290 |  374290 |  - |
| Денежные средства | 13190 | 18240 | 5050 | 138,3 |
| Прочие оборотные средства | 1630 | 1690 | 60 | 103,7 |
| Итого по разделу II | 1805990 | 2546090 | 740100 | 141,0 |
| Баланс по активу | 3315000 | 7476130 | 4161130 | 225,5 |

Основные средства на начало отчетного периода составили 1,1 млрд. рублей, на конец отчетного периода этот показатель увеличился в 4,1 раза и составил 4,6 млрд. рублей, что обусловлено покупкой нового оборудования.

Произошло снижение нематериальных активов в связи с их продажей на 44,8 млн. руб.

Запасы увеличились на 273,2 млн. руб. или в 1,2 раза.

НДС по приобретенным ценностям вырос в 1,6 раза или на 41,7 млн. руб.

Дебиторская задолженность увеличилась на 62 млн. руб. или на 13,2%.

Денежные средства возросли на 5,05 млн. руб. или в 1,4 раза.

Отмечено размещение средств в финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) на сумму 374,3 млн. руб.

Вертикальный (структурный) анализ - определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом (таблица 6).

Таблица 6. Вертикальный анализ актива баланса за 2013-2015гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Состав активов, тыс. руб. | Структура активов, % |
|  | На 31.12.11. | На 31.12.12. | На 31.12.13 | На 31.12.11 | На 31.12.12 | На 31.12.13 |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 35760 | 44790 | 0 | 1,6% | 1,4% | 0% |
| Основные средства | 965650 | 1118070 | 4572500 | 42% | 334% | 61% |
| Доходные вложения в материальные ценности | 324440 | 345070 | 356510 | 14,2% | 10,4% | 4,8% |
| Финансовые вложения | 1070 | 1080 | 1030 | 0% | 0% | 0% |
| Итого по разделу I | 1326920 | 1509010 | 4930040 | 58,1% | 45,5% | 65,9% |
| II. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 541350 | 1219940 | 1493170 | 23,7% | 36,8% | 20,0% |
| НДС по приобретенным ценностям | 50340 | 66830 | 108520 | 2,2% | 2,0% | 1,5% |
| Дебиторская задолженность | 364900 | 504400 | 550180 | 15,9% | 15,2% | 7,4% |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) |  |  | 374290 | 0,0% | 0,0% | 5,0% |
| Денежные средства | 1270 | 13190 | 18240 | 0,1% | 0,4% | 0,2% |
| Прочие оборотные средства | 10 | 1630 | 1690 | 0,00% | 0,05% | 0,02% |
| Итого по разделу II | 957,870 | 1,805,990 | 2,546,090 | 41,9% | 54,5% | 34,1% |
| Баланс по активу | 2,284,790 | 3,315,000 | 7,476,130 | 100% | 100% | 100% |

В структуре активов произошли следующие изменения: сократилась доля оборотных активов при увеличении доли внеоборотных активов, что вызвано приобретением оборудования.



Рисунок 6. Структура внеоборотных активов на 31.12.13г.

О принадлежности предприятия к фондоемкой отрасли свидетельствует тот факт, что на 31.12.13 года основные средства составляли 73% всех внеоборотных активов.



Рисунок 7. Структура внеоборотных активов на 31.12.14г.

К началу 2015 года структура внеоборотных активов не изменилась: основные средства составляли 74% всех внеоборотных активов, доходные вложения в материальные ценности - 23%, нематериальные активы - 3%.



Рисунок 8. Структура внеоборотных активов на 31.12.14г.

В 2015 году предприятие «нарастило» основные средства: их доля составила 93% всех внеоборотных активов, доходные вложения в материальные ценности - 7%, нематериальные активы отсутствовали.

Структура оборотных активов претерпела следующие изменения: возросла доля абсолютно ликвидных активов - денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на фоне снижения дебиторской задолженности (рис. 10-12).



Рисунок 10. Структура оборотных активов на 31.12.13г.

На 31.12.13 года отмечено отвлечение средств в трудно реализуемые активы запасы. Оборотные активы были представлены дебиторской задолженностью - 28% и запасами (с НДС) - 62%.



Рисунок 11. Структура оборотных активов на 31.12.14г.

В течение 2014 года отмечено сохранение негативной тенденции: доля дебиторской задолженности составила 28% на фоне роста удельного веса запасов до 71%.



Рисунок 12. Структура оборотных активов на 31.12.15г.

К 01.01.2016 года произошли положительные сдвиги в структуре оборотных активов: на продолжающемся фоне снижения дебиторской задолженности - до 22% произошло и сокращение доли запасов до 63%, что обусловлено вложением средств в краткосрочные финансовые активы.

Далее перейдем к более детальному анализу данных изменений. Анализ изменения в пассиве баланса представлен в таблице 7.

Таблица 7. Горизонтальный анализ пассива баланса за 2014 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31.12.2013., тыс. руб. | На 31.12.2014., тыс. руб. | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Темп роста, % |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 472380 | 472380 | 0 | 100,0 |
| Добавочный капитал | 558620 | 759750 | 201430 | 136,0 |
| Резервный капитал | 467310 | 567060 | 99750 | 131,3 |
| Нераспределенная прибыль | 7420 | 358860 | 351440 | 4836,4 |
| Итого по разделу III | 1505730 | 2158050 | 652320 | 143,3 |
| V. Краткосрочные пассивы |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 78790 | 320590 | 241800 | 406,9 |
| Кредиторская задолженность | 699660 | 835510 | 135850 | 119,4 |
| Прочие обязательства краткосрочного свойства | 610 | 850 | 240 | 139,3 |
| Итого по разделу V | 779060 | 1156950 | 377890 | 148,5 |
| Баланс по пассиву | 2284790 | 3315000 | 1030210 | 145,1 |

Анализ изменения в пассиве баланса.

Уставный капитал на начало и конец отчетного периода не изменился и составил 472,4 млн. рублей, так как состав учредителей не поменялся.

Добавочный капитал вырос на 201,1 млн. руб., что обусловлено его увеличением на общем собрании участников.

Резервный капитал вырос на 100 млн. руб.

Нераспределенная прибыль увеличилась с 7 млн. руб. до 358,9 млн. руб. Увеличение нераспределенной прибыли один из показателей того, что предприятие растет.

Кредиторская задолженность увеличилась на 135,85 млн. руб. или на 19,4%.

Кроме того, отмечен рост заемных средств: кредиты выросли на 241,8 млн. руб.

Анализ изменения в пассиве баланса представлен в таблице 8.

Уставный капитал на начало отчетного периода и на конец отчетного периода не изменился и составил 472,4 млрд. руб.

Таблица 8. Горизонтальный анализ пассива баланса за 2015г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31.12.2014., тыс. руб. | На 31.12.2015., тыс. руб. | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Темп роста, % |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 472380 | 472380 | 0 | 100,0 |
| Добавочный капитал | 759750 | 4672120 | 3912370 | 615,0 |
| Резервный капитал | 567060 | 70860 | 18210 | 134,6 |
| Нераспределенная прибыль | 358860 | 896900 | 538040 | 250 |
| Итого по разделу III | 2158050 | 6112260 | 3954210 | 283,2 |
| V. Краткосрочные пассивы |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 320590 | 686590 | 366000 | 214,2 |
| Кредиторская задолженность | 835510 | 676480 | -159030 | 81,0 |
| Прочие обязательства краткосрочного свойства | 850 | 800 | -50 | 94,1 |
| Итого по разделу V | 1156950 | 1363870 | 206920 | 117,9 |
| Баланс по пассиву | 3315000 | 7476130 | 4161130 | 225,5 |

Резервный капитал вырос на 18,2 млрд. руб.

Добавочный капитал увеличился на 3,9 млрд. руб. или в 6,2 раза. Кредиторская задолженность сократилась на 19% и составила 676,5 млн.

Краткосрочные кредиты и займы возросли на 366 млн. руб. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса за 2014-2015гг. представлен в таблице 9.

финансовый риск менеджмент кризис

Таблица 9. Вертикальный анализ пассива баланса за 2013-2015гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | На 31.12.13г. | На 31.12.14г. | На 31.12.15г. |
|  | состав, тыс. руб. | структура, % | состав, тыс. руб. | структура, % | состав, тыс. руб. | структура, % |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 472380 | 20,7% | 472380 | 14,2% | 472380 | 6,3% |
| Добавочный капитал | 558620 | 24,4% | 759750 | 22,9% | 4672120 | 62,5% |
| Резервный капитал | 467310 | 20,4% | 567060 | 17,2% | 70860 | 0,9% |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет | 7420 | 0,3% | 358860 | 10,8% | 896900 | 12% |
| Итого по разделу III | 1505730 | 65,9% | 2158050 | 65,1% | 6112260 | 81,8% |
| V. Краткосрочные пассивы |  |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 78790 | 3,4% | 320590 | 9,7% | 686590 | 9,2% |
| Кредиторская задолженность | 699660 | 30,6% | 835510 | 25,2% | 676480 | 9,0% |
| Прочие обязательства краткосрочного свойства | 610 | 0,0% | 850 | 0,0% | 800 | 0,0% |
| Итого по разделу V | 779060 | 34,1% | 1156950 | 34,9% | 1363870 | 18,2% |
| Баланс по пассиву | 2284790 | 100,0% | 3315000 | 100,0% | 7476130 | 100,0% |

Структура пассивов также претерпела значительные изменения: удельный вес собственного капитала вырос с 65,9% до 81,8% (рис. 10 - 12).



Рисунок 14. Структура пассивов за на 31.12.13г.

На 31.12.13 года структура пассивов была устойчивой: доля собственного капитала предприятия составляла 66%, заемного - 34%.



Рисунок 15. Структура пассивов на 31.12.14 г.

На 31.12.14 года структура пассивов не изменилась: доля собственного капитала предприятия составляла 65%, заемного - 35%, что свидетельствует о сохранении предприятием финансовой независимости от заемных средств.



Рисунок 16. Структура пассивов на 31.12.15г.

В 2015 году в структуре пассивов предприятия произошли существенные изменения: доля собственного капитала возросла до 82%, что подтверждает усиление финансовой устойчивости предприятия.

Сведем показатели активов и пассивов в график.

Динамика изменения основных статей баланса за 3 года представлена на рисунке 17.



Рисунок 17. Динамика изменения активов и пассивов баланса ООО «Соланж»

Анализируя данные, представленные на рис. 3, можно сделать вывод о постепенном увеличении суммы всех основных статей баланса, что может свидетельствовать об увеличении масштабов деятельности анализируемого предприятия.

Далее проведем анализ ликвидности баланса.

Коэффициенты ликвидности предприятия приведены в таблице 10.

Таблица 10. Анализ ликвидности показателей ООО «Соланж»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | Формула расчета | Нормативное значение | Значение |
|  |  |  | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| Коэффициент текущей ликвидности (Кло) | А1+ А2+ А3) / (П1+ П2) | 2,0 | 1,23 | 1,56 | 1,87 |
| Коэффициент быстрой ликвидности (Клп) | (А1 + А2) / (П1 + П2) | 2,5 | 0,41 | 0,42 | 0,68 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Кла) | А1 / (П1 + П2) | 0,5 | 0,002 | 0,01 | 0,29 |

Анализируя данные, представленные в табл. 8 можно сделать вывод, что динамика показателя текущей ликвидности положительна, т.е. предприятие обеспечено оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности.

Полученные значения коэффициента срочной свидетельствуют, что предприятие неспособно было погасить свои краткосрочные обязательства в 2014 году, но по итогам на конец 2015 года приблизилось к минимальному рекомендуемому значению.

Коэффициент абсолютной ликвидности на анализируемом предприятии варьируется в пределах от 0,002 до 0,29. На 31.12.13 г. значение показателя сложилось ниже рекомендуемого норматива, но приблизилось к нормативному в истекшем году, что вызвано ростом краткосрочных финансовых вложений.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия применяют абсолютные и относительные показатели.

Показатели, характеризующие относительную финансовую устойчивость, приведены в таблице 9.

Таблица 9. Показатели относительной финансовой устойчивости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | На 31.12.13 г. | На 31.12.14г. | На 31.12.15г. |
| Коэффициент автономии или концентрации собственного капитала (Кавт) | 0,66 | 0,65 | 0,82 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Кзс) | 0,52 | 0,54 | 0,22 |

Динамика показателей финансовой устойчивости не отличалась поступательной тенденцией (рис. 17).



Рисунок. 17. Динамика показателей финансовой устойчивости

Так, в 2015 году отмечен рост коэффициента автономии и снижение коэффициентов финансовой зависимости и соотношения заемных и собственных средств.

Коэффициент автономии или концентрации собственного капитала характеризует долю владельца предприятия в общей сумме средств, используемых в финансово-хозяйственной деятельности. Рекомендуемый критерий «больше 0,6» у предприятия выполнялся.

Коэффициент финансовой зависимости или коэффициент концентрации заемного капитала характеризует долю заемных средств, предприятия в общей сумме средств, используемых в финансово-хозяйственной деятельности. Как видно из рассчитанного коэффициента в 2015 году по сравнению с предыдущим 2014 годом снизился, т.е. доля заемных средств в финансировании предприятия уменьшилась.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости предприятия. На каждый рубль собственных средств вложенных в активы предприятия в на 31.12.11 приходится 0,52 руб. заемных средств, на 31.12.12 - 0,54 руб., на 31.12.13 - 0,22 руб. Снижение данного коэффициента свидетельствует о снижении зависимости предприятия от внешних кредиторов и инвесторов, об увеличении финансовой устойчивости.

Таким образом, анализ коэффициентов финансовой устойчивости свидетельствует о достаточно высоком уровне финансовой устойчивости ООО «Соланж» в анализируемом периоде.

Далее проведем анализ деловой активности.

Коэффициенты, характеризующие собственные оборотные средства ООО «Соланж приведены в таблице 12.

Таблица 12. Коэффициенты, характеризующие собственные оборотные средства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| Коэффициент маневренности собственных средств (Км) | 0,12 | 0,30 | 0,19 |
| Коэффициент оборачиваемости активов (Коб) | 0,93 | 1,69 | 0,99 |
| Коэффициент финансирования (Кф) | 1,93 | 1,87 | 4,48 |

Значение коэффициента маневренности собственного капитала может ощутимо варьировать в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия. В среднем считается нормальным, когда этот показатель превышает 0,2 или 20%. В данном случае данный показатель равен: на конец 2013г. - 0,12, на конец 2015г. - 0,19. Значит доля собственных средств, вложенная, в текущую деятельность предприятия меняется незначительно.

Коэффициент финансирования, численно равный отношению собственных средств к заемным, дает наиболее достоверную оценку финансовой устойчивости предприятия.

Снижение показателя в динамике свидетельствует об усилении зависимости предприятия от привлеченного капитала, т.е. о снижении финансовой устойчивости, и наоборот. Считается нормальным, когда значение этого показателя равно или больше 1,0. Коэффициент финансирования нашего предприятия на конец 2013- 1,93, на конец 2014 - 1,87, а на конец 2015 - 4,48. Ясно одно, что предприятие независимо от привлеченных средств.

У анализируемого предприятия отсутствует поступательный рост коэффициента оборачиваемости.

Таким образом, подводя итог проведенному анализу, можно сделать вывод, что в анализируемом периоде наблюдаются положительные изменения в структуре, как актива, так и пассива баланса предприятия.

Финансовое положение ООО «Соланж» является устойчивым, и платежеспособным.

Объем товарооборота, прибыль от реализации и чистая прибыль предприятия увеличивается, что свидетельствует о расширении экономической деятельности в целом.

Однако негативной тенденцией является снижение чистой прибыли, а также рентабельности предприятия.

Расчет показателей и коэффициентов, характеризующих рентабельность предприятия, приведен в таблице 13.

Таблица 13. Анализ рентабельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| Рентабельность продаж (Рп), % | 20,6 | 28,2 | 11,1 |
| Рентабельность собственного капитала (Ркап),% | 18,1 | 31,7 | 8,3 |
| Период окупаемости собственного капитала (Пок), лет | 5,5 | 3,2 | 12,0 |

Предприятие, согласно рассчитанным показателям находится на уровне средней рентабельности (от 5% до 20%).

При этом, динамика показателей рентабельности не была поступательной (рис. 18).



Рисунок. 18. Динамика показателей рентабельности ООО «Соланж»

Снижение рентабельности продаж предприятия свидетельствует о снижении эффективности торгово-закупочной деятельности. Однако снижение данного показателя может быть обусловлено последствиями мирового финансово-экономического кризиса. Однако руководству предприятия необходимо обратить особое внимание на данный фактор. Так как снижение рентабельности продаж в долгосрочном периоде может привести к банкротству предприятия.

# **2.3 Анализ деловой активности организации и оценка существующих рисков в деятельности предприятия**

В процессе управления любыми рисками значительную роль играют индикаторы риска. Индикаторы риска должны быть хорошо согласованы с внешней финансовой средой предприятия, которая определяет, как возможности развития, так и устойчивость предприятия. Как управляющие сигналы, индикаторы риска должны соответствовать концептуальным теориям стратегического управления предприятием, вписываться в действующую на предприятии систему менеджмента.



Рисунок 19. Организационная структура ООО «Соланж»

Выбор индикаторов риска ООО «Соланж» осуществляется на основе классификация рисков Данная классификация, по мнению автора наиболее полно раскрывает группы рисков, которым подвержена деятельность промышленного предприятия. На рисунке 20 показана методика анализа рисков для ООО «Соланж».

С помощью методов нечеткой логики индикаторы риска в каждой группе ранжируются по степени значимости. Для этого эксперты, используя шкалу оценки степени влияния индикаторов риска на рискоустоичивость промышленного предприятия сравнивают попарно значимость индикаторов группы между собой (табл. 14).



Рисунок 19. Методика анализа рисков для ООО «Соланж»

Таблица 14. Шкала оценки степени влияния индикаторов риска на рискоустоичивость ООО «Соланж»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка важности | Качественная оценка | Примечание |
| 1 | Одинаковая значимость индикаторов риска | Влияние сравниваемых индикаторов риска на рискоустоичивость одинаково |
| 2-3 | Существенное превосходство одного из индикаторов риска | Влияние одного из индикаторов риска на рискоустоичивость значительно сильнее |
| 4-5 | Абсолютное превосходство одного из индикаторов риска | Существенная зависимость рискоустойчивости от одного из индикаторов риска при незначительном влиянии на рискоустоичивость другого индикатора |

Столбец «оценка важности» помогает дефаззифицировать полученные в результате опроса термы и необходим для обработки суждений экспертов.

При ретроспективной оценке экспертам необходимо оценить каждый индикатор групп риска в некотором периоде времени (табл. 15).

Таблица 15. Шкала оценки индикаторов риска

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Качественная оценка | Уровень значения индикатора риска несущественный | Уровень значения индикатора риска ниже среднего | Уровень значения индикатора риска средний | Уровень значения индикатора риска выше среднего | Уровень значения индикатора риска |
| Количественная оценка | 0-1 | 2-3 | 4-5 | 6-7 | 8-9 |

Оценка индикаторов риска экспертами выражаются термами: (несущественный, ниже среднего, средний, выше среднего, высокий), которые образуют терм-множество в своей совокупности.

В результате применения шкалы оценки индикаторов риска для целей ранжирования рисков и их индикаторов по степени влияния на рискоустойчивость предприятия была построена следующая матрица попарных сравнений групп рисков (таблица 16).

Таблица 16. Матрица попарных сравнений групп риска экспертами

|  |  |
| --- | --- |
|  | Группы рисков |
|  | Глобальные | Политические | Экономические | Экологически е | Инновационные | Кадровые | Производственно-технические | Коммерческие | Юридические | Управленческие | Инсайдерские |
| Глобальные | 1,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 5.00 | 4,00 | 3.00 |
| Политические | 0,25 | 1,00 | 0,20 | 0,33 | 0,33 | 2,00 | 0,50 | 0,50 | 0,33 | 0,20 | 2,00 |
| Экономические | 0,20 | 3.00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 |
| Экологические | 0,33 | 3,00 | 0,33 | 1,00 | 0,25 | 0,33 | 0,25 | 0,50 | 0,33 | 0,33 | 3,00 |
| Инновационные | 0,33 | 3,00 | 0,33 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 0,25 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 3,00 |
| Кадровые | 0,33 | 2,00 | 0,33 | 3,00 | 0,25 | 1,00 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 4,00 |
| Производственно-технические | 0,33 | 2,00 | 0,33 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 0,20 | 3,00 | 0,20 | 3,00 |
| Коммерческие | 0,20 | 2,00 | 0,20 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 1,00 | 5,00 | 0,20 | 4,00 |
| Юридические | 0,20 | 3,00 | 0,20 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 0,20 | 0,20 | 1.00 | 0,25 | 3,00 |
| Управленческие | 0.25 | 2,00 | 0,25 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 1,00 | 4.00 |
| Инсайдерские | 0,33 | 3,00 | 0,33 | 0,50 | 0.33 | 0,25 | 0,33 | 0,25 | 0,33 | 0,25 | 1,00 |

В таблице 16 представлены результаты ранжирования самих групп риска и индикаторов риска внутри групп риска. В качестве критерия оценки выступает - весомость (значимость) риска, т.е. какие из перечисленных рисков, являются наиболее и наименее значимыми, по мнению экспертов для стабильной работы предприятия.

Порядковый номер - единицу имеют наиболее значимый индикатор и группа индикаторов, далее - в порядке убывания степени значимости.

Наиболее значимым как группе рисков, так и конкретным рискам присваивается первый ранг. Значимость групп рисков и конкретных рисков убывает по мере возрастания ранга. Последний ранг (в зависимости от количества рангов в группе) присваивается рискам, наименее значимым для деятельности промышленного предприятия.

Однако следует заметить, что данные веса имеют субъективный характер. В число экспертов для определения весов, вошли менеджеры непосредственно связанные с работой в ООО «Соланж», а также сотрудники организации, осуществляющей финансирование/кредитование данного предприятия (отдел инвестиционного кредитования и проектного финансирования Сбербанка России). В «взвешивании» принимало участие 15 экспертов, которым предлагалось оценить значение каждого индикатора риска по принятой шкале.

Можно сделать заключение о приемлемости произведенного экспертами ранжирования групп индикаторов риска, в котором во главу угла глобальные риски поставлены во главу угла.

На второе место эксперты поставили экономические риски. Риски данной группы на основании высказываний экспертов были проранжированы по степени важности следующим образом: стагнация в отраслях, к которым относятся основные потребители, высокий уровень инфляции, колебание сверх прогнозируемого курса рубля, изменение, процентных ставок по кредитам Центрального банка, налоговых нормативов, устойчивость экономической системы, уровень государственного регулирования, степень ограничения монополизма, предпринимательская активность, немотивированное нарушение после заключения контракта условий контракта.

О высокой степени при попарной оценке значимости рисков внутри группы согласованности экспертов говорит собственное число матрицы попарных сравнений, которое равно 8,1.

Наименее важными, по мнению экспертов, оказались пункты «Предпринимательская активность» и «Немотивированное нарушение после заключения контракта условий контракта». Такая оценка важности на взгляд автора достаточна логична, так как данные рискообразующие факторы оказывают наибольшее влияние на средние, малые и микропредприятия. Поэтому данные два пункта при формировании базы знаний были отброшены.

На третье место эксперты поставили «Управленческие риски». Риски данной группы на основании высказываний экспертов были проранжированы по степени важности следующим образом: ошибочный прогноз развития хозяйственной внешней среды, недостаточно компетентная работа управленческих и прочих служб, неадекватная формулировка собственных стратегических целей предприятия, неверная оценка стратегического потенциала предприятия, инвестиционная привлекательность, ошибки в оценке перспективного рыночного потенциала основных видов продукции предприятия, выбытие ключевых сотрудников предприятия (увольнение, болезнь, смерть), организационная система управления.

О высокой степени согласованности экспертов говорит при попарной оценке значимости рисков внутри группы собственное число матрицы, равное 8,25.

Степень риска, заложенного в инвестиционной привлекательности предприятия, оценена экспертами как крайне высокая в кризисном периоде. Для оценки данного индикатора риска характерна полная параллель в оценке уровня риска, заложенного в инновационном потенциале. Инвестиционная привлекательность ООО «Соланж», выросшая за последнее время, напрямую зависит и от кадрового потенциала предприятия, в частности высшего менеджмента.

Наименее важными, по мнению экспертов, оказались индикаторы риска «Выбытие ключевых сотрудников предприятия» и «Лицензионная политика». При формировании базы знаний данные два пункта были отброшены.

На четвертое место эксперты поставили коммерческие риски. Риски данной группы на основании высказываний экспертов были проранжированы по степени важности следующим образом: финансовое состояние предприятия, уровень и масштаб конкуренции, неплатежеспособность дебиторов, повышение из-за непредвиденных затрат в сбытовой сети издержек обращения, потери или ухудшение качества товара при транспортировке, хранении, нарушении сроков поставки, неструктурированность системы дилеров, большое количество некрупных дилеров, доля предприятия на рынке, уровень деловой активности.

В относительно устойчивые годы оценен экспертами, более положительно, такой существенный по степени важности индикатор как финансовое состояние предприятия.

На основании высказываний экспертов риски группы «Юридические риски» были проранжированы по степени важности следующим образом: ответственность за нарушение контрактных обязательств, таможенная политика, тарифные соглашения, степень юридической защищенности предприятия, степень совершенства арбитражного производства, защищенность движения продукции и капитала, исковая сила контрагентов, лицензионная политика.

На основании высказывания экспертов кадровые риски по степени важности были проранжированы следующим образом: кадровый потенциал, нехватка высококвалифицированных кадров, вызванная низкими темпами развития индустрии и ограниченными карьерными возможностями, неточная постановка целей и задач работнику, отток квалифицированной рабочей силы, риски несвоевременного сокращения персонала в структурных подразделениях предприятия загруженных не в полной мере, риск нелояльности в различных формах персонала (хищения, коррупция, разглашение информации и т.п.), неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки кадров, риски несвоевременного замещения высвободившихся или вновь созданных рабочих мест.

На основании высказывания экспертов политические риски по степени важности были проранжированы следующим образом: изменение правил валютного обращения, нестабильность, противоречивость законодательства, нестабильность политической ситуации в стране и регионах, нестабильность или смена правительства, изменение внешне- и внутриполитической ситуации в регионе и в стране в целом, нестабильность или изменение политического курса, усиление контроля со стороны федеральных органов власти, наличие этнических или религиозных конфликтов.

По группе политических рисков при формировании базы знаний были отмечены следующие особенности: практически одинаковую степень значимости имеют все четыре наиболее важных риска данной группы. Эксперты как наиболее важный отметили индикатор изменения правил валютного обращения, однако значение данного показателя в кризисный и относительно устойчивый периоды практически не отличается. Изменение правил валютного обращения в относительно рискоустойчивом периоде оценено наиболее положительно.

При формировании базы знаний и анализе оценок экспертов по группе инсайдерских рисков было отмечено следующее: наблюдалась несогласованность экспертов при ранжировании по степени важности индикаторов данной группы внутри группы. Эксперты разделились на две группы в своих высказываниях: наиболее важными для одной из них оказались индикаторы, связанные с внешними угрозами (утечка информации вследствие промышленного шпионажа, вредоносные программы, хакерские атаки, аппаратные и программные сбои), для другой группы экспертов с внутренними угрозами (нарушение конфиденциальности информации, сбои в работе информационных систем, утрата информации, утечка конфиденциальной информации через корпоративную сеть, искажение информации). Отбросить наименее важные из индикаторов не представилось

возможным в связи с тем, что крайне незначительно отличались друг от друга весовые коэффициенты каждого из индикаторов. Вследствие этого данную группу рисков автор решил разделить на две подгруппы - риски с точки зрения внешних и внутренних угроз. Результат ранжирования представлен в таблице 17.

Таблица 17. Результат ранжирования инсайдерских рисков

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние угрозы | Внутренние угрозы |
| 1. Несанкционированный доступ к информации извне | 1. Сбои в работе информационных систем |
| 2. Потеря информации вследствие нарушения функционирования важных информационных систем, программные сбои | 2.Утечка конфиденциальной информации через корпоративную сеть |
| 3. Хакерские атаки | 3. Качество поступающей информации, необходимой для принятия решений |
| Внешние угрозы | Внутренние угрозы |
| 4.Вредоносные программы | 4.Оперативность (своевременность) поступления информации |
| 5.Утечка информации по причине промышленного шпионажа | 5.Ненамеренная утечка информации от сотрудников |

Эксперты отметили улучшение качества информации о состоянии объектов предприятия. Автор считает, что это связано с ростом применяемых на предприятии количества информационных технологий, их уровнем и с повышением уровня автоматизации управления, учета.

Экспертами отмечено снижение риска несанкционированного доступа к информации извне. Это объясняется тем, что к этому времени был создан и начал активно действовать отдел информационной безопасности, который контролирует данный процесс и предотвращает незаконные действия как со стороны хакеров, а также сторонних лиц, непосредственно заинтересованных в определенного рода информации.

Тенденцию к существенному улучшению имеет также уровень защиты информации от потери данных. Это стало возможным благодаря внедрению и активному использованию антивирусных программ, а также повышению уровня знаний по информационной безопасности сотрудников предприятия.

В работе были определены значения, характеризующие уровень риска для индикаторов каждой группы. Это стало возможным благодаря использованию правил базы знаний и методов обработки данных (табл. 18).

Таблица 18. Результирующие значения уровня риска каждой группы индикаторов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы индикаторов риска | 2012 год | 2013 год | 2014 год |
| Глобальные риски | 7,49 | 7,81 | 7,49 |
| Политические риски | 5,56 | 5,08 | 5,08 |
| Экономические риски | 6,89 | 7,18 | 6,89 |
| Экологические риски | 7,55 | 5,93 | 5,42 |
| Инновационные риски | 2,70 | 2,36 | 2,36 |
| Кадровые риски | 2,47 | 2,52 | 2,52 |
| Производственно - технические риски | 8,29 | 8,29 | 8,29 |
| Коммерческие риски | 4,74 | 2.28 | 2.04 |
| Юридические риски | 4,05 | 4,05 | 2,31 |
| Управленческие риски | 5,25 | 2,44 | 2,14 |
| Инсайдерские риски |  |  |  |
| Инсайдерские (внутренние угрозы) | 6,45 | 4,75 | 2,85 |
| Инсайдерские (внешние угрозы) | 6,32 | 2,36 | 2,34 |

Рассчитанные критические пороговые значения индикаторов риска представлены в таблице 19.

Таблица 19. Критические пороговые значения групп риска между критическим и устойчивым уровнями

|  |  |
| --- | --- |
| Группа рисков | Пороговые значения групп риска между критическим и устойчивым уровнями |
| Глобальные риски | 7,57 |
| Политические риски | 6,21 |
| Экономические риски | 7,16 |
| Экологические риски | 6,62 |
| Инновационные риски | 2,53 |
| Кадровые риски | 2,32 |
| Производственно - технические риски | 7,01 |
| Коммерческие риски | 2,99 |
| Юридические риски | 6,18 |
| Управленческие риски | 3,28 |
| Инсайдерские риски: |  |
| Инсайдерские (внутренние угрозы) | 6,09 |
| Инсайдерские (внешние угрозы) | 4,27 |

Для каждого из этих рисков следует определить способы их снижения. Если торговая деятельность предприятия подвержена влиянию внутренних рисков, то эффективной возможностью избежать негативных последствий или снизить их уровень является экономический анализ и управленческие-воздействия на возможные факторы риска.

Таким образом, подводя итог проведенному анализу, можно сделать вывод, что в анализируемом периоде наблюдаются положительные изменения в структуре, как актива, так и пассива баланса предприятия.

Финансовое положение ООО «Соланж» является устойчивым, и платежеспособным.

Объем товарооборота, прибыль от реализации и чистая прибыль предприятия увеличивается, что свидетельствует о расширении экономической деятельности в целом.

Однако негативной тенденцией является снижение чистой прибыли, а также рентабельности предприятия.

Таким образом, в параграфе проведен анализ рисков ООО «Соланж», выделены основные группы рисков предприятия.

# **3. Механизмы совершенствования системы финансовыми рисками в условиях кризиса и нестабильности предприятия**

# **3.1 Способы снижения и мероприятия оптимизации финансового риска**

Политика управления рисками в ООО «Соланж» централизована. Компания учитывает как внутренние, так и внешние факторы, связанные с экономической и политической конъюнктурой, ситуацией на рынке капитала и труда и другие риски. Перечислим основные из них, учитываемые в ежегодном отчете компании.

1. Отраслевые риски. ООО «Соланж» осуществляют деятельность на территории России и не осуществляют экспорт товаров. В связи с этим отраслевые риски, связанные с деятельностью возникают, в основном, при осуществлении деятельности на внутреннем рынке, что характерно для большинства субъектов предпринимательской деятельности.

Основным видом деятельности является розничная торговля бытовой техникой и электроникой. «Соланж» - крупная развивающаяся сеть, сохраняет хорошие условия у поставщиков и способна успешно конкурировать в своем сегменте. Ведет постоянную работу по расширению ассортимента товаров и сопутствующих услуг, что позволит ей увеличить свою долю рынка, сохранить рентабельность. К рискам можно отнести: снижением темпов роста экономики и, как следствие, снижение покупательной способности населения и спроса на товары, реализуемые в магазинах сети; приход на рынок иностранных конкурентов и проведение ими политики ценового демпинга для завоевания доли рынка; рост проникновения интернета в сферу продаж; риски изменения цен на сырье.

2. Страновые и региональные риски. В связи с процессом глобализации мировой экономики, потенциальное существенное ухудшение экономической ситуации в мире может привести к заметному спаду экономики России, нестабильному курсу рубля, уменьшению платежеспособности населения и, как следствие, снижению спроса на товары и услуги ООО «Соланж». Для стран с развивающейся экономикой характерны постоянные спады и подъемы, экономическая ситуация не является стабильной. Также Компания подвержена рискам снижения промышленного производства, негативной динамики валютных курсов, увеличения безработицы. Кроме рисков экономического характера, Россия подвержена политическим рискам. Риски, связанные с возможными военными конфликтами, введением чрезвычайного положения, забастовками или протестами в стране и регионе.

3. Финансовые риски. Среди рисков, воздействующих на финансовое положение ООО «Соланж», оцениваемые как незначительные, можно назвать: риски, связанные с негативным инвестиционным климатом в стране как следствие вышеуказанных рисков.

4. Операционные риски. В этой группе в качестве наиболее значимых и требующих наибольшего внимания факторов выделяются следующие: риск недостаточной эффективности/отработанности бизнес-процессов; правовые и налоговые риски; репутационные риски. Особенно следует учесть тот факт, что действующее российское законодательство является достаточно сложным и неоднозначным в толковании, сложившаяся судебная практика противоречива, что влечет за собой возможность принятия судебных актов, препятствующих исполнению вступивших в силу судебных решений.

Налоговое законодательство отличается неоднозначностью возможных толкований некоторых его положений и подвержено достаточно частым изменениям. Риски изменения законодательства влияют на Компанию так же, как и на всех субъектов рынка. Учитывая то, что ООО «Соланж» не имеет просроченной задолженности по налогам и сборам в бюджет, то налоговые риски рассматриваются как минимальные в рамках деятельности добросовестного налогоплательщика.

ООО «Соланж» осуществляет деятельность на внутреннем рынке и в малой степени подвержена рискам, связанным с изменением правил таможенного контроля и таможенных пошлин, что может оказать влияние на поставщиков, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, что одинаково скажется на всех участниках рынка.

В настоящее время ООО «Соланж» не участвует в судебных процессах, которые могут негативно отразиться на результатах его деятельности. Риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью Компании, оцениваются как минимальные.

5. Репутационный риск. В качестве риска потери деловой репутации ООО «Соланж» рассматривает риск возникновения убытков в результате уменьшения числа покупателей сети вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости Компании, качестве оказываемых ею услуг или характере деятельности в целом.

6. Риски, связанные с деятельностью ООО «Соланж». Ухудшение ситуации в отрасли, которое может повлиять на исполнение компанией своих обязательств, не прогнозируется. В случае возникновения ухудшений в отрасли, вызванных изменений макроэкономической ситуацией или изменений применимого законодательства, не спрогнозированных заранее, компания планирует оперативно разрабатывать и применять все необходимые меры для устранения негативного влияния данных изменений на свою деятельность.

Таким образом, анализ функционирования системы оптимизации рисков базируется на основных положениях теории нечетких множеств. С помощью методов нечеткой логики индикаторы риска в каждой группе ранжируются по степени значимости. Для этого эксперты, используя шкалу оценки степени влияния индикаторов риска на рискоустоичивость промышленного предприятия сравнивают попарно значимость индикаторов группы между собой.

Столбец «оценка важности» помогает дефаззифицировать полученные в результате опроса термы и необходим для обработки суждений экспертов.

При ретроспективной оценке экспертам необходимо оценить каждый индикатор групп риска в некотором периоде времени. Оценка индикаторов риска экспертами выражаются термами: (несущественный, ниже среднего, средний, выше среднего, высокий), которые образуют терм-множество в своей совокупности.

Трансформация хозяйственной среды России в результате проведения экономических реформ характеризуется расширением зоны рисковых ситуаций, повышением уровня неопределенности при осуществлении торговой деятельности. Элементы неопределенности обуславливают возрастание степени коммерческого риска. Это, в свою очередь, приводит к тому, что риск объективно становиться неизбежным элементом принятия любого хозяйственного решения. Не является в этом смысле исключением и сектор розничной торговли. Понимание природы возникновения рисков в розничных торговле потребовало исследования взаимосвязи таких категорий как «риск» и «прибыль» [19, с. 79].

Рассматривая категорию риска, применительно к розничным торговым предприятиям отметим то обстоятельство, что риски, возникающие в сфере товарного обращения, весьма многообразны. Они представляют собой характеристику торговой деятельности в ситуации неизбежного выбора, отображающую неопределенность будущих результатов его деятельности и вероятность благоприятных и негативных последствий его действий.

Если раньше риски в торговле в большей мере были связаны с количеством товара, величиной затрат, то в настоящее время неопределенность в большей мере связана с новыми технологиями, социальными факторами, приоритетностью потребительских свойств товаров и уровня удовлетворения базовых потребностей потребителей. Кроме того, риски в торговле могут быть связаны с нереальностью поставленных целей, просчетами в менеджменте. Риск предприятий торговли может быть обусловлен непредсказуемостью спроса, насыщенностью и дифференцированностью потребности, изменением предпочтений покупателей, усилением конкуренции.

Реальное превращение риска в инструмент регулирования экономических отношений реализуется при помощи целого ряда, выполняемых риском функций: регулирующей, защитной, стимулирующей, предупредительной, компенсационной, контрольной, социальной, логистического риск-менеджмента [4, с. 55].

В основе своей функции риска в розничной торговле нацелены на предупреждение нежелательных последствий управленческих решений, как потери прибыли, нереализованные запасы товаров, сокращение ресурсной базы и др.

Факторы риска нацеливают предприятие розничной торговли на тщательный анализ рентабельности проектов, ответственно осуществлять инвестиции, и подбор кадров и др. Вместе с тем, наличие риска является сильнейшим стимулятором повышения эффективности торговой деятельности.

Защитная функция риска нацелена на стабилизацию деятельности торгового предприятия и реализуется в поиске средств и форм защиты от возможных нежелательных последствий рискованных управленческих решений. Необходимо отметить, что в современной экономике риск является, своего рода индикатором, позволяющим предприятию торговли вовремя предупредить возможные ущербы, возникающие вследствие непредвиденных случайных событий.

Социальная функция риска позволяет обеспечить материальную защиту работников, вовлеченных в рисковую деятельность, перераспределить сверхдоходы, полученные в результате рискованных действий.

Компенсационная функция риска в торговле проявляется в создании специальных фондов риска, предназначенных для оперативного преодоления последствий рисковых ситуаций. Наличие риска обуславливает необходимость закладывать в цену товара дополнительную сумму компенсационного характера [19, с. 22].

Обратим внимание на функцию логистического риск-менеджмента, которая осуществляется с помощью целого ряда критериев, позволяющих рационально управлять уровнем риска с целью обеспечения экономической устойчивости торгового предприятия. Поскольку риски в розничной торговле весьма многообразны и пронизывают практически все сферы деятельности торгового предприятия, то контрольная функция риска является универсальным орудием менеджмента. Контроль со стороны руководства торгового предприятия может осуществляться за количественными и качественными параметрами рисковых процессов. Это находит выражение в форме контроля за измерением показателей риска и за реализацией рисковых ситуаций. Инструментом реализации контрольной функции риска выступает информация о финансово-экономических показателях деятельности торгового предприятия [26, с. 169].

Несмотря на все многообразие рисков в розничной торговле, эти риски могут быть классифицированы и разделены на упорядоченные группы в зависимости от выбранных критериев, что, во-первых, позволяет определить место конкретного риска в общей системе рисков, во-вторых, дает возможность систематизировать все риски по определенным критериям, в- третьих, позволяет найти оптимальный метод анализа, оценки и управления для каждого риска.

Крупные торговые предприятия имеют возможность снизить риск, проводя разнообразные исследования и мероприятия по управлению рисками, так как у них для этого есть достаточное количество средств. От величины капитала зависит способность предприятий сопротивляться рискам: чем он больше, тем меньше вероятность оказаться банкротами.

Объединения, корпорации и консорциумы также могут отвлечь из своего оборота значительные средства для осуществления предупредительных мероприятий, снижающих степень риска, операций страхования и хеджирования.

Крупные торговые сети располагают достаточным количеством денежных средств для закупок товаров большими партиями, а, следовательно, по более дешевой цене, и осуществления более рационального товародвижения, что в конечном итоге снижает риск и повышает эффективность работы каждого предприятия, входящего в объединение. Снижается риск недобросовестной конкуренции. Однако возрастает риск неуправляемости предприятиями-членами, входящими в объединение, в сложности координации их действий и прогнозировании возможных совместных действий в будущем.

Представляется возможным разделить всю группу коммерческих рисков на подгруппы рисков, характерных для той или иной операции торгово-технологического процесса, а именно:

- риск при транспортировке товаров;

- риск при приемке товаров по количеству и качеству;

 риск при хранении товаров;

 риск подготовки товаров к продаже;

 риск размещения и выкладки товаров;

 риск продажи товаров.

Розничные торговые предприятия в значительной мере подвержены транспортным рискам. Это риски, связанные с перевозками грузов железнодорожным, автомобильным, морским, воздушным и прочим транспортом. При транспортировке товаров характерно наличие риска уничтожения, повреждения или неполучения товара; риска аварии транспорта. Транспортные риски имеют место на двух уровнях: внутренние перевозки и международные перевозки. С риском внутренних перевозок сталкиваются все предприятия розничной торговли. Риску международных перевозок в основном подвергаются предприятия торговли, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью.

Существует риск при приемке товаров по количеству и качеству. Прежде всего, он связан с несоблюдением сроков приемки, что влечет за собой простои, потерю труда и времени, а, следовательно, и прибыли; с обнаружением недостачи товаров; с поставкой товаров некачественных, с ненадлежащей маркировкой и упаковкой; с нарушением условий контракта (поставка товара, не предусмотренного договором, или ошибки в объеме поставки), что может повлечь за собой разрыв отношений с поставщиками (покупателями); с получением претензий от покупателей; с предъявлением претензий поставщикам. Для избежания риска, предприятию розничной торговли прежде всего, необходимо соблюдать условия договора и тщательно следить за тем, чтобы их не нарушали контрагенты.

Риск, связанный с хранением товаров можно минимизировать, соблюдая все условия хранения товаров в соответствии с их физико- химическими свойствами, соблюдая нормы гигиены и санитарии, оптимальным размещением товаров в местах хранения с учетом времени их поступления, очередности продажи, частоты спроса. Снижение риска при хранении, когда имеют место потери качества, потребительской ценности товара, приводящие к снижению его стоимости, достигается частым поступлением товаров небольшими партиями.

Коммерческие риски, по нашему мнению, можно разделить и по другому принципу дифференциации коммерческих операций. Для этого весь комплекс операций по организации торгово-технологических и оперативных процессов, направленных на принятие оптимальных решений, обеспечивающих достижение высоких показателей эффективности, традиционно разбивается на три группы: организация закупки товаров, организация товароснабжения и организация продажи.

Организация продажи включает в себя использование наиболее эффективных форм продажи, использование рекламы и др. Организация продажи и сама продажа товаров тесно связаны со следующими видами рисков»:

- риск, связанный с изменением цены (по которой реализуется товар, по сравнению с проектной ценой), уровня прибыли. Снизить этот риск можно путем тщательного прогнозирования тенденций изменения цен на конкретные товары и услуги, а также путем разработки различных мер, ограждающих от возможных потерь;

- риск снижения объема реализации. Этот риск обусловлен непредсказуемым падением спроса или потребности в товаре, вытеснением товара конкурирующими товарами, ограничениями на продажу и приводит к потере дохода и прибыли предприятия, к возможности неуплаты кредита и пр.;

- риск, связанный с выбором форм продажи. Ошибка в выборе формы продажи влечет за собой снижение объема товарооборота, а, следовательно, ставит под удар финансовую устойчивость предприятия. Практика показывает, что наиболее прогрессивной и эффективной формой продажи является самообслуживание;

- риск связанный с организацией и проведением рекламных мероприятий. Он возникает в связи с неоптимальным распределением средств на рекламную кампанию, непродуманным планом рекламных мероприятий, неверным выбором средств распространения рекламы, возможностью не достичь желаемого результата от рекламных мероприятии, возможностью срыва сроков проведения каждой акции рекламной кампании и др. Чтобы избежать риска такого рода, следует вырабатывать четкий план рекламных мероприятии и обращаться к профессиональным рекламным агентствам за помощью по его реализации.

Огромная значимость структуры экономических интересов в жизни любого предприятия розничной торговли позволяет утверждать, что система-рисков на предприятии во многом определяет баланс интересов. Сама же структура интересов участников финансовых, социально-рисковых отношений включает в себя интересы государства по отношению к предприятиям розничной торговли, интересы высшего менеджмента предприятия, интересы . работников предприятия, интересы собственников предприятия, интересы держателей мелких пакетов акций предприятия, интересы кредиторов предприятия.

Заметим, что по каким бы признакам мы ни классифицировали риски, наибольшее значение имеет не только наличие в системе рисков тех или иных рисков, но и их взаимосвязь.

Таким образом, краткое рассмотрение сущности и предпосылок возникновения рисков в розничной торговле свидетельствует о необходимости разработки Системы Оптимизации Рисков.

Сформулируем выводы по первой главе:

Таким образом, анализ управления рисками в розничной торговле позволяет предположить, что обоснованный подход к выбору экономически целесообразных методов анализа, оценки и управления коммерческими рисками в настоящее время отсутствует. Такого рода подход предполагает выбор оптимального соотношения уровня риска и степени развития деловой активности, доходности, что возможно реализовать на основе информационной поддержки бизнес-процессов розничной торговли активизации функции логистического риск-менеджмента.

Таким образом, анализ функционирования системы оптимизации рисков базируется на основных положениях теории нечетких множеств. С помощью методов нечеткой логики индикаторы риска в каждой группе ранжируются по степени значимости. Для этого эксперты, используя шкалу оценки степени влияния индикаторов риска на рискоустоичивость промышленного предприятия сравнивают попарно значимость индикаторов группы между собой.

При ретроспективной оценке экспертам необходимо оценить каждый индикатор групп риска в некотором периоде времени. Оценка индикаторов риска экспертами выражаются термами: (несущественный, ниже среднего, средний, выше среднего, высокий), которые образуют терм-множество в своей совокупности.

Результаты анализа позволяют предположить, что наиболее значимыми рисками для организации ООО Соланж являются:

А) коммерческие; Б) инвестиционные; В) глобальные.

**3.2 Финансовая стабилизация - главная составляющая в условиях кризиса и нестабильности**

Управление рисками представляет собой одну из основных современных концепций управления сложными системами и процессами. Использование данной концепции обосновано большими размерами и сложностью управляемой (разрабатываемой) системы, неясными и изменяющимися требованиями. Это во многом субъективный процесс, в ходе которого учитываются не только количественные показатели, но и показатели, плохо поддающиеся формализации. В условиях возрастания сложности бизнес-процессов торговых предприятий, а также нестабильности внешней и внутренней среды основные задачи управления рисками не могут решаться с помощью формальных математических методов, основанных на точном и адекватном описании проблемных ситуаций, анализе и выработке механизма управления. Такие задачи характеризуются большим числом влияющих факторов, неопределенностью, нечеткостью данных об объекте управления, размытостью и быстрым изменением целей. Основные этапы исследования таких систем - построение модели, ее анализ, интерпретация результатов и принятие решений - сопряжены с серьезными трудностями. Это, в свою очередь, требует исследования и разработки совокупности методов и моделей управления рисками, основанных на методологии нечеткого моделирования, поскольку она дает возможность извлекать более адекватные результаты, чем при использовании аналитических моделей и алгоритмов. Это связано с тем, что нечеткая логика, которая находится в основе методологии нечеткого моделирования, более естественно изображает процесс человеческого мышления, его рассуждения, чем формально- логические системы.

В общем случае под нечеткой моделью понимается информационно- логическая модель системы, построенная на основе теории нечетких множеств и нечеткой логики. Отдельными этапами процесса нечеткого моделирования выступают:

- анализ проблемной ситуации;

- структуризация предметной области и построение нечеткой модели;

 выполнение вычислительных экспериментов с нечеткой моделью;

 применение результатов вычислительных экспериментов;

 коррекция и доработка нечеткой модели.

Одним из свойственных признаков сложности построения систем управления рисками является неопределенность в представлении структуры и поведения такой системы. Данная неопределенность выражается в неточности границ разрабатываемой системы, что подразумевает под собой невозможность однозначного определения составных элементов системы и их соотношения с естественно-языковыми конструкциями вида «низкий риск», «катастрофический риск» и другие, которые в каждом конкретном случае не могут служить для описания одинаковых явлений. Такие конструкции играют важнейшую роль в процессе повседневного принятия решений. Нечеткая логика используется для представления процессов принятия решений и оценки ситуации аналогично человеческому мышлению в некоторой алгоритмической форме.

Автором предложена многоэтапная когнитивно-нечеткая процедура управления рисками торговых предприятий в условиях неопределенности, включающая следующие основные этапы:

1. Анализ деятельности предприятия в условиях неопределенности с целью определения и представления в виде нечетких множеств потенциальных факторов (источников), возможных опасных ситуаций и ущербов, а также формирования перечня мероприятий по устранению источников риска, снижению уровня риска и ликвидации последствий риска.

По сути, на данном этапе осуществляется качественный анализ рисков с использованием различных описанных ранее методов. Результаты такого анализа представляются в терминах нечеткой логики, определяются нечеткие множества, задаются функции принадлежности.

Нечеткое множество представляет собой совокупность элементов произвольной природы, относительно которых нельзя с полной ответственностью утверждать - принадлежит ли тот или иной элемент рассматриваемой совокупности данному множеству или нет. Формально нечеткое множество определяется как набор упорядоченных пар вида

<х,µ(х)>

где х - элемент некоторого множества X, a µ(x) - функция принадлежности, которая ставит в соответствие каждому из элементов х є X действительной число из интервала [0,1]. При этом µ(х)=1 означает, что рассматриваемый элемент определенно принадлежит нечеткому множеству, а µ(х)=0 - определенно не принадлежит.

Для задания функций принадлежности основных элементов системы будет использован прямой метод. В соответствии с ним эксперт или группа экспертов задают для каждого элемента множества значения функции принадлежности. Преимуществом такого метода является его простота, тогда как теория нечетких множеств не требует абсолютно точного задания функций принадлежности. Достаточным является лишь зафиксировать наиболее характерные значения и вид (тип) функции принадлежности.

2. Оценка взаимосвязей причин опасных ситуаций и построение отображающей данные взаимосвязи когнитивной модели, которая представляет собой ориентированный семантический граф и позволяет оценивать непосредственное и опосредованное взаимовлияние факторов риска друг на друга.

Методология когнитивного моделирования предназначена для анализа и принятия решений в плохо определенных ситуациях. Когнитивное моделирование ситуации или проблемы - это моделирование на основе субъективных представлений пользователя о ситуации с использованием здравого смысла. Когнитивная модель знаний эксперта представляется в виде знакового орграфа (когнитивной карты) (F, W), где F вершины графа, взаимно однозначно соответствующие базисным факторам опасных ситуаций, выделенных на предыдущем этапе, W множество причинно- следственных отношений между факторами ситуации, которые определяются путем рассмотрения причинно-следственных цепочек, описывающих распространение влияний от каждого фактора на другие факторы. Считается, что факторы, входящие в посылку «если...» цепочки «если..., то...», влияют на факторы следствия «то...» этой цепочки, причем это влияние может быть либо усиливающим (положительным), либо тормозящим (отрицательным), либо переменного знака в зависимости от возможных дополнительных условий.

Когнитивная карта отображает лишь факт наличия влияний факторов друг на друга. В ней не отражается ни детальный характер этих влияний, ни динамика изменения влияний в зависимости от изменения ситуации, ни временные изменения самих факторов. Учет всех этих обстоятельств требует перехода на следующий уровень структуризации информации, отображенной в когнитивной карте, то есть к когнитивной модели. На этом уровне каждая связь между факторами когнитивной карты раскрывается до соответствующего уравнения, которое может содержать как количественные (измеряемые) переменные, так и качественные (не измеряемые) переменные.

Задачи, решаемые с использованием нечеткой когнитивной модели, весьма разнообразны. Анализ когнитивной карты позволяет выявить структуру рисков системы, найти наиболее значимые факторы, влияющие на опасные ситуации, оценить влияние неопределенных факторов внешней и внутренней среды друг на друга. Часть отмеченных задач можно решить, исследуя статические системные характеристики когнитивных карт, связанные с различными типами влияний в карте, а также с исследованием свойств структур графа (циклов, путей, обратных связей). Однако реальное торговое предприятие, как социально-экономическая система, кроме статических свойств, характеризуется и динамическими свойствами, описывающими поведение системы во времени. Это предопределяет потребность реализации методов динамического моделирования системы с использованием нечетких когнитивных карт.

В целом, можно сказать, что результатами реализации данного этапа являются положительная и отрицательная причинно-следственные цепочки, которые показывают цепь неопределенных факторов внешней и внутренней среды, последовательная активизация которых приводит к росту и снижению источников рисков соответственно.

3. Построение процедуры нечетко-логического вывода для определения влияния факторов риска на опасные ситуации и расчета значений риск-показателей.

Информацией, которая поступает на вход системы нечеткого вывода, являются измеренные входные переменные - факторы риска. Информация, которая формируется на выходе системы нечеткого вывода, соответствует значению соответствующего риск-показателя.

Системы нечеткого вывода предназначены для преобразования значений входных переменных процесса управления в выходные переменные на основе использования нечетких правил продукций. Для этого системы нечеткого вывода должны содержать базу правил нечетких продукций и реализовывать нечеткий вывод заключений на основе посылок или условий, представленных в форме нечетких лингвистических высказываний.

Таким образом, основными этапами нечеткого вывода являются:

) Формирование базы правил систем нечеткого вывода. База правил систем нечеткого вывода предназначена для формального представления эмпирических знаний или знаний экспертов в той или иной проблемной области.

Фаззификация входных переменных. В контексте нечеткой логики под фаззификацией понимается не только отдельный этап выполнения нечеткого вывода, но и собственно процесс или процедура нахождения значений функций принадлежности нечетких множеств (термов) на основе обычных (не нечетких) исходных данных. Целью этапа фаззификации является установление соответствия между конкретным (обычно численным) значением отдельной входной переменной системы нечеткого вывода и значением функции принадлежности соответствующего ей терма входной лингвистической переменной. После завершения этого этапа для всех входных переменных должны быть определены конкретные значения функций принадлежности по каждому из лингвистических термов, которые используются в подусловиях базы правил системы нечеткого вывода.

Агрегирование подусловий в нечетких правилах продукций. Агрегирование представляет собой процедуру определения степени истинности условий по каждому из правил системы нечеткого вывода.

Активизация или композиция подзаключений в нечетких правилах продукций. Активизация в системах нечеткого вывода представляет собой процедуру или процесс нахождения степени истинности каждого из подзаключений правил нечетких продукций.

Аккумулирование заключений нечетких правил продукций. Цель аккумуляции заключается в том, чтобы объединить или аккумулировать все степени истинности заключений (подзаключений) для получения функции принадлежности каждой из выходных переменных. Причина необходимости выполнения этого этапа состоит в том, что подзаключения, относящиеся к одной и той же выходной лингвистической переменной, принадлежат различным правилам системы нечеткого вывода.

Деффазификация. Дефаззификация в системах нечеткого вывода представляет собой процедуру или процесс нахождения обычного (не нечеткого) значения для каждой из выходных лингвистических переменных множества.

Цель дефаззификации заключается в том, чтобы, используя результаты аккумуляции всех выходных лингвистических переменных, получить обычное количественное значение каждой из выходных переменных, которое может быть использовано специальными устройствами, внешними по отношению к системе нечеткого вывода.

Выбор класса мероприятий по управлению рисками с использованием нейро-нечеткого классификатора, применение которого обусловлено его возможностями настройки и адаптации к изменяющейся внешней и внутренней среде при мониторинге рисков, моделировании динамики управления рисками и анализе возможных сценариев управления развитием ситуаций. Различные классы мероприятий, выбираемые по результатам расчета риск-показателей, могут быть направлены непосредственно на снижение степени опасной ситуации; на устранение источников риска; на системные факторы, влияющие на источники рисков.

Построение нечетко-логического дерева решений для выбора мероприятий из выделенного класса, которые могут быть направлены либо непосредственно на снижение уровня риска и устранение источников риска, либо на ликвидацию ущерба. В состав исходного дерева решений (ориентированного графа) включаются узлы, отображающие процедуры нечетко-логической свертки характеристик опасной ситуации и нечетких переменных возможности её возникновения, что позволяет своевременно определять необходимость реализации мероприятий по управлению рисками выделенного класса.

Определение оценки воздействия (степени реализуемости) выбранных мероприятий выделенного класса. Задачу оценки воздействия (степени реализуемости) выбранных мероприятий необходимо решать для каждого класса мероприятий. Очевидно, что непосредственное воздействие мероприятий на предотвращение и/или снижение риска в условиях неопределенности установить достаточно сложно. Поэтому степень воздействия выбранных мероприятий на предотвращение/снижение риска целесообразно оценить экспертным путем и задать нечеткими множествами или функциями принадлежности.

Процедура построения предложенной модели оценки воздействия выбранных мероприятий на предотвращение/снижение рисков с учетом агрегирования влияния мероприятий заключается в следующем:

Определение совокупности возможных операций свертки агрегируемых воздействий выбранных мероприятий;

Попарное сопоставлении степеней согласованности уровней воздействия выбранных мероприятий и в идентификации для каждой из этих пар соответствующей операции свертки;

«Взвешивание» значений агрегируемых воздействий выбранных мероприятий.

Реализация основных видов мониторинга рисков: эпизодический мониторинг источников риска; регулярный мониторинг характеристик опасной ситуации; частный и интенсивный мониторинги видов и величин ущерба.

Основными рекомендациями по совершенствованию структуры СОРО может быть:

1. Многоэтапная когнитивно-нечеткая процедура управления рисками торговых предприятий в условиях неопределенности

2. Преимуществом выбранного математического аппарата с учетом предложенных автором модификаций является возможность его дальнейшей реализации в качестве информационной системы поддержки принятия решений, позволяющей упростить процесс управления рисками, как одной из наиболее сложных областей менеджмента организации, характеризующейся огромными объемами анализируемой информации и трудно формализуемыми процедурами логического вывода.

# **3.3 Реструктуризация предприятия с целью снижения финансового риска**

Реализации функций управления риском на ООО «Соланж» требует значительных организационных усилий, затрат времени и других ресурсов.

Структура управления риском промышленного предприятия, состоящая из таких подразделений как: группа мониторинга и анализа риска; служба планирования и координации; группа управления в кризисных ситуациях; группа планирования антикризисных мероприятий; группа перспективного методического развития предлагается некоторыми отечественными авторами.

Автором применительно к ООО «Соланж» предлагает модель формирования системы управления рисками и взаимодействия структурных элементов этой системы, то есть так называемую распределенную структуру подсистемы управления рисками. Управление рисками, как отмечалось выше - это не самоцель, а средство достижения целей предприятия, это непрерывная и повторяющаяся последовательность взаимосвязанных мероприятий, охватывающая все предприятие, а не статичный процесс.

В инфраструктуру ООО «Соланж», поэтому должны быть встроены механизмы процесса управления рисками, они должны быть ее составной частью и охватывать все предприятие.

Функции по управлению рисками направлены на управление всеми видами ресурсов предприятия с целью поддержания соответствующего соотношения доходности и рисков, то есть они являются интегральными. В наибольшей степени функции по управлению рисками близки с финансовым управлением.

Можно предложить следующую структуру подсистемы управления рисками в системе управления ООО «Соланж».

Профильные рабочие группы и рабочие группы по управлению рисками ООО «Соланж» по мнению автора должны составлять основу системы управления рисками.

Возглавлять рабочие группы должен риск-менеджер предприятия или лицо, обладающее полномочиями риск-менеджера, а входить в рабочую группу должны руководитель предприятия, а так же руководители подразделений, другие специалисты. Всю работу от признания необходимости управления риском до мониторинга результатов будут вести рабочие группы.

Специалисты и руководители подразделений, в функциональные обязанности которых входят вопросы обеспечения экономической безопасности должны входить в профильные рабочие группы, например, рабочая группа по охране труда, рабочая группа по технике безопасности и т.д. Специалисты в определенной области, работающие на разных предприятиях кластера будут входить в состав группы, а риск-менеджер будет руководить группой. Целесообразно заседания всех рабочих групп устанавливать ежеквартально, а в случае необходимости собирать чрезвычайные заседания.

Координировать систему в целом должен по мнению автора возглавляемый председателем Совет по управлению рисками. В качестве председателя Совета будет следует назначить финансового директора предприятия.

Членами совета будут являться представители собственников, руководители служб управляющей компании, могут приглашаться эксперты по конкретным рискам, представители страховых компаний.

Можно определить в соответствии с данной структурой основные функции и ответственность участников процедур управления рисками.

Основные функции риск-менеджера:

- разработка рекомендаций по разделению ответственности и полномочий руководителей предприятия за управление рисками;

- разработка рекомендаций по организации процесса управления рисками;

- проведение процедур идентификации и оценки рисков совместно с подразделениями предприятия, рабочими группами и Советом по рискам;

- ведение единого реестра рисков предприятия;

- разработка методических рекомендаций по определению системы показателей уровня рисков;

- разработка и согласование программы управления рисками совместно с подразделениями предприятия;

- учет и регистрация в базе данных предприятия произошедших на предприятии рисковых событий, и оценка операционных потерь;

- организация от подразделений сбора отчетной информации по индикаторам рисков, создание аналитической отчетности по рискам;

- совместно с проектной группой подготовка мероприятий по снижению рисков отдельного проекта;

Обязанности Совета:

- установление целей и стратегий управления рисками предприятия или кластера;

- координация развития системы управления рисками;

- сбор материалов об авариях, потерях, претензиях и его оценка;

- анализ тенденции развития рисковых ситуаций на предприятиях кластера;

- обеспечение законности выбранных методов управления рисками;

- анализ и утверждение стандартов и процедур мониторинга результатов;

- одобрение лимитов и условий страхования и самострахования;

- одобрение выбора страховой компании и других посредников. Сферы ответственности рабочих групп:

- регулярный контроль за критическими и катастрофическими для предприятия рисками;

- с целью определения вероятности, влияния, частоты, последствий и других характеристик систематический сбор и анализ информации об известных рисках;

- разработка и внедрение мер по управлению рисками;

- выполнение требований страховой компании;

- анализ докладов лиц, идентифицирующих и оценивающих риски, а также рассматривающих выполнение мероприятий по реагированию на них;

- оценка произошедших на предприятии аварий и других инцидентов;

- разработка и обоснование мероприятий, входящих в программу управления рисками.

Основные задачи профильных групп:

- идентификация характерных отраслевых рисков;

- выявление в работе по управлению рисками сильных и слабых сторон;

- распространение лучшего опыта на все предприятия кластера.

На предприятии необходимо не только распределять обязанности между структурными подразделениями, для выполнения функции управления риском, но и распределить обязанности между сотрудниками и подразделениями по разработке программы управления рисками и её реализации. Для распределения обязанностей за основу может быть, взят например, метод линейных карт распределения ответственности (ЛКРО), очень действенный и простой в применении.

Суть метода заключается в том, что в таблице - матрице указывается составляющий определенный этап или процедуру по управлению рисками перечень соисполнителей и функций. В поле матрицы этап принятия решения обозначают с помощью условных знаков:

- подготовка решения (условный знак П);

- согласование (С);

 принятие решений (Р);

 организация выполнения решений (О);

 контроль за выполнением решений (К).

 мониторинг результатов (М);

Распределение обязанностей необходимо осуществлять как на период внедрения адаптивной системы системы риск - менеджмента, на период разработки и осуществления определенного проекта, а также должно осуществляться постоянное распределение обязанностей по управлению рисками предприятия. Необходимо кроме определения участников процесса и выполняемых ими функций:

- определение периодичности и сроков и порядка выполнения отдельных функций процесса;

- определение схемы документооборота, требований к видам и форме документов, передаваемых между участниками процесса управления рисками;

- определение ответственности участников процесса управления рисками.

Основными рекомендациями по повышению эффективности функционирования СОРО могут быть:

4. Внедрение модели формирования системы управления рисками и взаимодействия структурных элементов этой системы, то есть так называемую распределенную структуру подсистемы управления рисками;

5. Распределение обязанностей между сотрудниками и подразделениями по разработке программы управления рисками и её реализации.

Кроме того, в качестве рекомендаций для повышения конкурентоспособности услуг в ООО «Соланж»» можно предложить следующее:

Проработка общей стратегической концепции деятельности предприятия.

Организовать и вести маркетинговую информационную систему на предприятии.

Наладить и поддерживать систему внутрифирменных коммуникаций.

Создание новой и совершенствование выпускаемой продукции с учетом результатов маркетинговых исследований, оптимизация спектра услуг в соответствии с запросами клиентов комплекса

Выделение средств на постоянное повышение образовательного уровня персонала, непосредственно контактирующего с клиентами.

Расчет эффективности функционирования СОРО при реализации каждого из мероприятий, может проводиться в соответствии с методикой предложенной автором.

В качестве основных маркетинговых мероприятий в ВКР предлагается

мероприятия:

1. внедрение программы управления рисками;

2. организационные изменения компании.

Расчет показателей проведен за два года и базируется на данных и оценках руководства компании, результаты расчета представлены в таблице 21.

Совокупные инвестиции в проект составят 217,1 тыс. рублей. Совокупная прибыль - 871,7 тыс. рублей, чистая приведенная стоимость - 483,6 тыс. рублей.

Таблица 21. Показатели расчета эффективности реализованных рекомендаций

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название мероприятия | Инвестиции | Эффективность реализации | Дисконтированный поток | NPV |
|  |  | 1-й год | 2-й год | Итого | 1-й год | 2-й год | Итог о |  |
| Внедрение программы управления рисками | 217,1 | 241,9 | 426,3 | 668,2 | 228,2 | 379,4 | 607,6 | 59,6 |
| Проведение организационных изменений в компании | 0,0 | 144,0 | 144,0 | 288,0 | 135,8 | 128,2 | 264,0 | 264,0 |
| ИТОГО | 217,1 | 385,9 | 570,3 | 956,2 | 364,1 | 507,6 | 871,7 | 483,6 |

Рассчитаем показатели эффективности проекта.

Чистая приведенная стоимость (NPV) - характеризует величину денежного потока в конце проекта с учетом, ставки дисконтирования, т.е. по текущей стоимости денег на момент инвестирования, за вычетом суммы инвестиций. (3.1)



где I - инвестиции,порядковое значение года расчета,- количество лет прогнозирования проекта, CF - денежный поток или чистая прибыль,ставка дисконтирования. NPV = 483,6 тыс. рублей

Индекс рентабельности инвестиций (PI) (3.2)

*PI=NPV/I*

где PI - индекс рентабельности инвестиций, NPV - чистая приведенная стоимость, И - сумма инвестиций проекта PI = 483,6/217,1 = 2,23

Если PI<1 - проект не эффективен, PI >1 - проект эффективен и чем больше это значение, тем лучше. В нашем случае мероприятия - эффективны.

Дисконтированный период окупаемости (DPP) - является аналогом срока окупаемости, но с учетом дисконтирования(3.3)

*DPP = ПРП/ PI*

где ПРП - период расчета проекта в годах, PI - индекс рентабельности инвестиций DPP =2/2,23 = 0,9

Графическое изображение эффективности рекомендаций показано на рисунке 20.



Рисунок 20. Эффективность рекомендаций по управлению рисками

Итак, в третьей главе дипломной работы предложена распределенная модель структуры подсистемы риск-менеджмента системы управления ООО «Соланж».

Следует заметить, что от степени важности для ООО «Соланж» проблемы разрешения риска и проблемы снижения степени риска существенно зависит конкретная модель организации риск-менеджмента на предприятии.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят повысить устойчивость, в ООО «Соланж»» в условиях конкуренции, работать согласно условиям внешней среды, соответствующим сложившейся ситуации и возможностям предприятия.

# **Заключение**

Проведенный анализ показал, что современная научная литература характеризуется неоднозначностью в трактовке риска и понимании его содержания. Разнообразие мнений о сущности риска объясняется многоаспектностью этого явления, практически полным его игнорированием в существующем законодательстве, недостаточным использованием в реальной экономической практике и управленческой деятельности. Риск - это сложное явление, имеющее множество не совпадающих, а иногда противоположных реальных оснований.

Кратко рассмотрение сущности и предпосылок возникновения рисков в розничной торговле свидетельствует о необходимости разработки обоснованного подхода к выбору экономически целесообразных методов анализа, оценки и управления коммерческими рисками. Такого рода подход предполагает выбор оптимального соотношения уровня риска и степени развития деловой активности, доходности, что возможно реализовать на основе информационной поддержки бизнес-процессов розничной торговли активизации функции логистического риск-менеджмента.

1. Методика оценки рисков базируется на основных положениях теории нечетких множеств. С помощью методов нечеткой логики индикаторы риска в каждой группе ранжируются по степени значимости. Для этого эксперты, используя шкалу оценки степени влияния индикаторов риска на рискоустоичивость промышленного предприятия сравнивают попарно значимость индикаторов группы между собой

Столбец «оценка важности» помогает дефаззифицировать полученные в результате опроса термы и необходим для обработки суждений экспертов.

При ретроспективной оценке экспертам необходимо оценить каждый индикатор групп риска в некотором периоде времени. Оценка индикаторов риска экспертами выражаются термами: (несущественный, ниже среднего, средний, выше среднего, высокий), которые образуют терм-множество в своей совокупности.

2. Для построения модифицированной сбалансированной системы показателей эффективности торгового предприятия с учетом оценок риска, так называемой RBSC-системы, автором предложена трехэтапная методика:

Этап 1. Формирование исходной корпоративной BSC системы показателей.

Этап 2. Построение модифицированной RBSC-системы. На основании выделенных с помощью горизонтальной стратегической карты «целевых ограничений» определяют подцели деятельности предприятий, соответствующие каждому виду опасной ситуации, и осуществляют построение «стратегической карты рисков».

Этап 3. Управление выявленным основным ограничением в соответствии с концепцией теории системных ограничений (ТОС).

3. Автором предложена многоэтапная когнитивно-нечеткая процедура управления рисками торговых предприятий в условиях неопределенности, включающая следующие основные этапы:

1. Анализ деятельности предприятия в условиях неопределенности с целью определения и представления в виде нечетких множеств потенциальных факторов (источников), возможных опасных ситуаций и ущербов, а также формирования перечня мероприятий по устранению источников риска, снижению уровня риска и ликвидации последствий риска.

2. Оценка взаимосвязей причин опасных ситуаций и построение отображающей данные взаимосвязи когнитивной модели, которая представляет собой ориентированный семантический граф и позволяет оценивать непосредственное и опосредованное взаимовлияние факторов риска друг на друга.

3. Построение процедуры нечетко-логического вывода для определения влияния факторов риска на опасные ситуации и расчета значений риск- показателей.

4. Определение оценки воздействия (степени реализуемости) выбранных мероприятий выделенного класса.

5. Реализация основных видов мониторинга рисков: эпизодический мониторинг источников риска; регулярный мониторинг характеристик опасной ситуации; частный и интенсивный мониторинги видов и величин ущерба.

Предлагаемые мероприятия позволят повысить устойчивость а ООО «Соланж»» в условиях конкуренции, работать согласно условиям внешней среды, соответствующим сложившейся ситуации и возможностям предприятия.

Следует заметить, что от степени важности для ООО «Соланж» проблемы разрешения риска и проблемы снижения степени риска существенно зависит конкретная модель организации риск-менеджмента на предприятии.

В случае реализации перечисленных рекомендаций уровень функционирования СОРО возрастет на 23 % .

Таким образом, задача исследования рисков в управлении предприятием и повышение эффективности функционирования системы оптимизации рисков на примере ООО «Соланж».

# **Список использованной литературы**

1. Агарков С.К. Риск-менеджмент (управление рисками): учебное пособие. - СПб.: Инфо-да, 2013. - 113 с.

2. Агарков С.К. Управление рисками: учебное пособие. - Старый Оскол: ТНТ, 2014. - 111с.

3. Акуленко Н. Б. Экономика предприятия (организации): учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 636 с.

. Андреев В. В. Экономический анализ: учебное пособие. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. - 85 с.

. Богатырева О.В. Экономический анализ: учеб. пособ. - Краснодар: Изд-во КубГУ, 2014. - 144 с.

6. Богомолова Е.А. Методы анализа рисков проектов реального инвестирования. - М.: ГУУ, 2014. - 138 с.

7. Боробов В.Н. Экономика предприятия: учебное пособие. - М.: Изд- во РАГС, 2014. - 160 с.

8. Васильева Л.С. Финансовый анализ: учебник. - М.: КноРус, 2014. - 879 с.

. Васин С.М. Управление рисками на предприятии: учебное пособие. -М.: КноРус, 2014. - 298 с.

10 .Дегтярева О.И. Управление рисками в международном бизнесе: учебник. - М. Флинта, 2014. - 339 с.

11 .Домащенко Д.В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности. - М.: Магистр, 2014. - 237 с.

 .Галицкая С.В. Финансовый менеджмент; Финансовый анализ; Финансы предприятий: учеб. пособие. - М.: Эксмо, 2012. - 650 с.

 .Горфинкель В.Я. Экономика предприятия (фирмы): учебник. - М.: Проспект, 2014. - 637 с.

 .Домащенко Д.В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности /Д. В. Домащенко, Ю. Ю. Финогенова. - Москва; М.: Магистр; Инфра-М, 2014.- 237 с.

 .Ендовицкий Д.А., Исаенко А.Н. Финансовые резервы организации: анализ и контроль. - М.: Кнорус, 2007. - 301 с.

 .Жичкин А.М. Экономика предприятия: учебное пособие. - М.: Московский гос. ин-т электроники и математики, 2014. - 143 с.

 .Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учебник. - М.: ТК Велби; Проспект, 2015. - 623 с.

 .Казакова Н.А. Управленческий анализ и аудит компани в условиях кризиса: учебно-практическое пособие. - М.: Дело и Сервис, 2014. - 303 с.

 .Королева Е.В. Управленческие решения: технологии принятия в условиях определенности, неопределенности и риска: учебное пособие. - М.: Изд-во РГИИС, 2014. - 148 с.

 .Кравцов В.Б. Методы управления финансовыми рисками: учебное пособие. - Ростов-на-Дону: РИНХ, 2014. - 107 с.

 .Крупнов Ю.А. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие. - М.: Изд-во МГОУ, 2014. - 223 с.

 .Куделя Е.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебное пособие /Е. А. Куделя. - Новочеркасск: Лик, 2014.- 261 с.

 .Ларионова И.А. Управление финансовыми рисками: учебное пособие. - М.: Изд. дом МИСИС, 2014. - 90 с.

 .Магомедов М.Д. Экономика организации (предприятия): учебник. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 275 с.

 .Маркарьян Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. - М.: КноРус, 2014. - 534 с.

 .Нечитайло А.И. Экономика предприятий (организаций): учебник. - Проспект, 2014. - 304 с.

 .Плюснина Л.М. Управление системными рисками предприятий в условиях диверсификации капитала: монография. - Пермь: ПГТУ, 2014. - 198 с.

 .Тронин С.А. Управление рисками предприятия в современных условиях развития российской экономики. - Волгоград: ВогГУ, 2014. - 95 с.

 .Полковский Л. М., Казакова Н. А., Родионова Н. П., Щавелев Л. Н., Полковский А. Л.. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учеб.- метод. комплекс:учеб. пособие для студ. обуч. по спец. "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Налоги и налогообложение" / Л. М. Полковский (ред.). - М.: Финансы и статистика, 2012. - 382 с.

 .Рапницкая Н.М. Страхование как финансовый механизм минимизации рисков: учеб. пособие /Н. М. Рапницкая. - Мурманск: Изд-во МГТУ, 2013.- 258

 .Савченко Т.Г. Финансовый управленческий и стратегический учет рисковых ситуаций /Т. Г. Савченко; науч. ред. Г. Е. Крохичева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. агентство по образованию, Рост. гос. строит. ун-т. - Ростов-на-Дону: Академцентр, 2013.- 176 с.: ил.

 .Тактаров Г.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: [учебное пособие] /Г. А. Тактаров, Е. М. Григорьева. - 2-е изд., перераб. и доп.. - Москва: КноРус, 2014.- 254 с.

 .Управление финансовыми ресурсами и финансовыми рисками предприятий (организаций и учреждений): сб. науч. ст. по материалам науч.- практ. конф. с междунар. участием /[отв. ред. С. С. Жогова]. - Москва: Спутник+, 2014.- 335 с.

 .Федорова Е.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: [учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"] /Е. А. Федорова, Ф. М. Шелопаев, А. И. Ермоленко. - Москва: КноРус, 2014.- 358 с.

 .Хабибуллина Ю.Х. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособ. - Казань: Юниверсум, 2014. - 97 с.

 .Чуев И.В. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебное пособие. - Нижний Новгород: «Издательский салон» ИП Гладкова О.В., 2014. - 195 с.

 .Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций /А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 8-е изд.. - Москва: Дашков и Ко, 2015.- 543 с.: ил.

# **Приложение**

Модифицированная RBSC -система показателей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Перспектива | Стратегическая цель | Примеры показатель |
| Финансовый риск | Снижение влияния процентных, валютных и портфельных колебаний | Изменение финансовых потоков компании, связанных с колебанием курса валют |
|  |  | Допустимый размер потерь от колебаний стоимости портфеля |
|  |  | Уровень потерь от колебаний процентной ставки |
|  | Укрепление финансового состояния предприятия | Коэффициент текущей ликвидности |
|  |  | Коэффициент платежеспособности |
|  |  | Коэффициент автономии |
|  |  | Коэффициент рентабельности активов |
|  | Привлечение внешних инвестиций для реализации проектов | Объем привлеченных прямых инвестиций |
|  | Рост величины нематериальных активов | Темп прироста нематериальных активов по балансу предприятия |
|  |  | Коэффициент поступления нематериальных активов |
| Коммерческий риск | Увеличение доли финансово устойчивых компаний-потребителей | Число финансово неустойчивых партнеров |
|  |  | Процент заключенных страховых и банковских гарантий профессиональной ответственности с финансово неустойчивыми |
|  | Обеспечение бесперебойных поставок товаров | Число заключенных долгосрочных контрактов с поставщиками |
|  |  | Процент нарушений сроков поставок ТМЦ и инструментов |
|  | Формирование лояльности потребителей к инновационной | Уровень спроса на инновационную продукцию |
|  |  | Прибыль от реализации инновационной продукции |
|  | Снижение текучести кадров | Коэффициент текучести (по категориям персонала) |
|  |  | Затраты на поиск и привлечение новых сотрудников |
| Инвестиционный риск | Оптимизация размещений в рисковые активы | Доля совокупного капитала в рисковых |
|  |  | Ожидаемая доходность по инвестиционному портфелю |
|  | Повышение инвестиционной привлекательности бизнеса | Коэффициент инвестиционной привлекательности предприятия (по многофакторной модели) |
|  | Снижение ошибок проектирование инновационных проектов | Процент инновационных проектов, спроектированных с ошибками |
|  | Повышение эффективности инвестиций в персонал | Коэффициент эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал |
| Производственно-технологический риск | Снижение себестоимости продукции и оптимизация административных расходов | Снижение себестоимости продукции в процентах |
|  |  | Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки |
|  | Повышение эффективности обучения и планирования карьеры | Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации, % |
|  |  | Темпы прироста производительности труда, |
|  |  | Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации, % |
| Природоохранный риск | Снижение риска обесценивания и потери активов в результате экологического риска | Темп увеличения затрат организации на мероприятия по охране труда в текущем году по отношению к прошлому году, % |
|  |  | Ущерб от экологического риска в год |
|  | Экологическая стандартизация, сертификация деятельности предприятий | Потребление энергоресурсов от величины, соответствующей НДТ, % |

[**Вернуться в каталог дипломов по финансам**](http://учебники.информ2000.рф/finans3/finans3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)