

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Оценка управленческих рисков и разработка системы их
преодоления на примере ООО «ЭнергоСтрой плюс»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная

работа допущена к защите

Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Галяветдинова Светлана Евгеньевна

студент группы ББ-41 зР, 4 курса,

заочного отделения,

направление «38.03.02 – «Менеджмент»

(профиль "Управление малым
бизнесом»)

(подпись)

Нормоконтролер

_____ Н.В. Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:

Захарова Лариса Александровна,

Канд. физ. - мат. наук, доц.

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭНЕРГОСТРОЙ ПЛЮС»	6
1.1 Общая характеристика предприятия и основные показатели деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс».....	6
1.2 Оценка управленческих рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс».....	13
1.3 Анализ рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс» на основе финансовых показателей.....	20
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ООО «ЭНЕРГОСТРОЙ ПЛЮС»	31
2.1 Мероприятия, направленные на снижение рисков ситуаций.....	31
2.2 Правовое обеспечение решения проблем управления рисками.....	41
2.3 Расчет экономической эффективности мероприятий.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	58

ВВЕДЕНИЕ

Любая организация в своей деятельности постоянно сталкивается с той или иной степенью неопределённости. С одной стороны, неопределённость открывает для бизнеса новые возможности. С другой – может являться причиной рисков для предприятия.

Множественность факторов риска ставит перед предприятиями сложные задачи по организации целенаправленного воздействия на них. Нерешенность многих вопросов, прежде всего касающихся методов анализа и сбора информации о факторах риска, создания и внедрения системы управления рисками, организации воздействия на факторы риска, интеграции системы управления рисками в структуру организационных процессов предприятия, формирует широкий спектр задач исследования.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена рядом обстоятельств.

Во-первых, проблема управленческих рисков, изучена недостаточно глубоко, поскольку имеет место разрозненность научных представлений о методах управления рисками (транспортными, экономическими, технологическими, производственными, операционными и др.) предприятий, существующий инструментарий не позволяет полностью охватить проблему управления данными рисками.

Во-вторых, управленческие риски на предприятии обусловлены необходимостью разработки комплексного, всестороннего подхода к риск-менеджменту, который координируется в рамках всей организации.

Таким образом, управленческие риски составляют часть общих рисков предприятий. Они представляют собой набор желательных или нежелательных вызванных управленческими решениями ситуаций, которые

могут возникнуть либо при реализации решений, либо спустя некоторое время.

Проблема исследования: руководство организации должно иметь более полное системное представление управленческих рисков – должен быть подготовлен к комплексному подходу в управлении всеми видами риска, возникающими в процессе функционирования предприятия.

Цель исследования: оценка управленческих рисков и разработка системы преодоления.

Объект исследования: управленские риски предприятия.

Предмет исследования: мероприятия по снижению управленческих рисков.

Задачи исследования:

- 1) Рассмотреть экономическую характеристику предприятия.
- 2) Провести анализ управленческих рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс».
- 3) Изучить правовое обеспечение решения проблем управления рисками
- 4) Разработать мероприятия управления рисками.

Методологическая база работы включает: нормативно-правовые акты, статистические материалы, труды ведущих и зарубежных авторов, посвященные проблеме управленческого риска на предприятиях представлены в работах: Л.И. Абалкина, Н.И. Аристера, И.Т. Балобанова, В.В. Капитоненко, Я.М. Миркина, Т.Н. Первозванских, Е.В. Семенковой и др., статьи, опубликованные в периодических печатях, а также Интернет-ресурсы.

Методы исследования:

- теоретические: анализ литературы, обобщение, моделирование, проектирование, схематизация;
- эмпирические: наблюдение, опрос, сбор информации, анкетирование, сравнительный анализ.

Структура работы. Выпускная квалификационная работы включает введение, 2 главы, заключение, список литературы из 50 источников. Текст работы проиллюстрирован 9 рисунками, 22 таблицами.

Во введении обоснована актуальность темы исследования и оценена степень ее изученности в науке, определена проблема, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе проведен анализ управленческих рисков на примере ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Во второй главе рассмотрено совершенствование управление рисками ООО «ЭнергоСтрой плюс» и разработаны мероприятия по снижению риска.

В заключении изложены основные выводы и результаты исследования.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭНЕРГОСТРОЙ ПЛЮС»

1.1 Общая характеристика предприятия и основные показатели деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Общество с ограниченной ответственностью «ЭнергоСтрой плюс» (далее ООО «ЭнергоСтрой плюс») создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации 18 декабря 2011г и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08. 02. 98 г. Зарегистрировано по адресу ул. Ярославского, 9А г. Ревда.

Учредительными документами ООО «ЭнергоСтрой плюс» являются Учредительный договор и Устав.

В соответствии с Уставом, целями Общества являются: получение прибыли путем насыщения потребительского рынка товарами и услугами.

Целью создания ООО «ЭнергоСтрой плюс» является более полное насыщение рынка электротехнической продукции услугами для удовлетворения потребностей организаций и физических лиц, а также создания дополнительных рабочих мест и получения дополнительной прибыли.

Предметом деятельности предприятия в соответствии с Уставом Общества является:

- розничная торговля электротехнической продукции;
- осуществление хозяйственной, коммерческой, торгово-посреднической торгово-закупочной деятельности;
- иные виды деятельности, не запрещающие законом.

Основные виды продукции ООО «ЭнергоСтрой плюс»:

- электросчетное оборудование;
- кабельно-проводниковая продукция;

- светотехника и комплектующие;
- кабеленесущие системы;
- низковольтное оборудование отечественных производителей;
- счетчики;
- электроустановочные изделия;
- контрольно-измерительные приборы;

Цели и задачи ООО «ЭнергоСтрой плюс» в таблице 1

Таблица 1- Цели и задачи ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Сфера деятельности	Постоянные ориентиры	Краткосрочные цели
Маркетинг	Сохранение позиций на целевых рынках	Расширить число потребителей; Каждый год предлагать на рынок новый товар; Увеличить прибыль от продаж; Улучшить имидж компании на рынке;
Финансы	Эффективное управление денежными и материальными ресурсами для получения прибыли	Увеличить рентабельность; Повысить платежеспособность и финансовую устойчивость; Обеспечить привлекательность для инвесторов;
Производство	Повышение текущей эффективности производства	Снизить издержки производства; Обеспечить рост объемов выпуска; Сократить сроки выполнения заказов;
Качество	Повышение конкурентоспособности продукции в сфере качества	Повысить удовлетворенность потребителей; Выстроить систему взаимоотношений с поставщиками основанную на статистическом контроле качества
Персонал	Повышение эффективности работы сотрудников	Усовершенствовать основные кадровые процессы; Построить более эффективную структуру персонала; Повысить удовлетворенность персонала;
Менеджмент	Повышение качества управления	Внедрить современные информационные технологии и тем самым повысить эффективность управления; Внедрить механизм стратегического управления

Ориентация на эти цели позволит ООО «ЭнергоСтрой плюс» осуществлять деловую стратегию по организованному развитию, освоению новых сегментов рынка, реализации разного рода нововведений.

Сейчас существует жесткая конкуренция между компаниями. И победит в этой конкуренции тот, кто сможет обеспечить максимально высокое качество своей деятельности. Поэтому главная миссия в организации подтверждена другой главной целью – наличие и преобразование ресурсов, основными из них являются трудовые ресурсы, основные и оборотные средства, технология и информация.

ООО «ЭнергоСтрой плюс» не может функционировать изолировано, она зависима от внешней и внутренней среды.

Рассмотрим факторы внешней среды, влияющие на деятельность ООО «ЭнергоСтрой плюс» (рис. 1) .

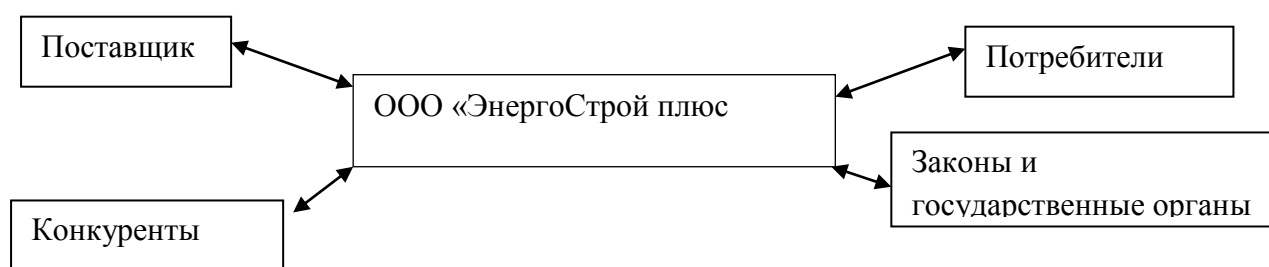


Рисунок 1- Факторы внешней среды, влияющие на деятельность ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Потребителями являются любые юридические и физические лица. Данные потребители являются покупателями и участвуют в потребительской сфере независимо от доходов и социального положения.

Основными поставщиками товарно-материальных ресурсов являются предприятия: ООО «Еврогрупп», ООО «Сталь - Энерго», ООО «Предприятие ИнтерСтрой», ООО «СтройАрсенал».

Конкуренентов на рынке города достаточно много.

Выделим основных конкурентов электротехнической продукции ООО «ЭнергоСтрой плюс», работающих на рынке города. Конкурентами ООО «ЭнергоСтрой плюс» являются ООО «Энергосбыт», ООО «Уралстройэнерго», ООО «БыстроСтрой». Одним из ключевых моментов в конкурентной борьбе являются взаимоотношения и взаимозависимость предприятия и его поставщиков.

Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры, т.е. структуры субъекта и объекта управления.

Люди являются центральным фактором в системе управления.

Директор ООО «ЭнергоСтрой плюс» реализует свои обязанности по принципу единоначалия и несет персональную ответственность за деятельность предприятия.

На предприятии ООО «ЭнергоСтрой плюс» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления. Схематично она представлена на рисунке 2.

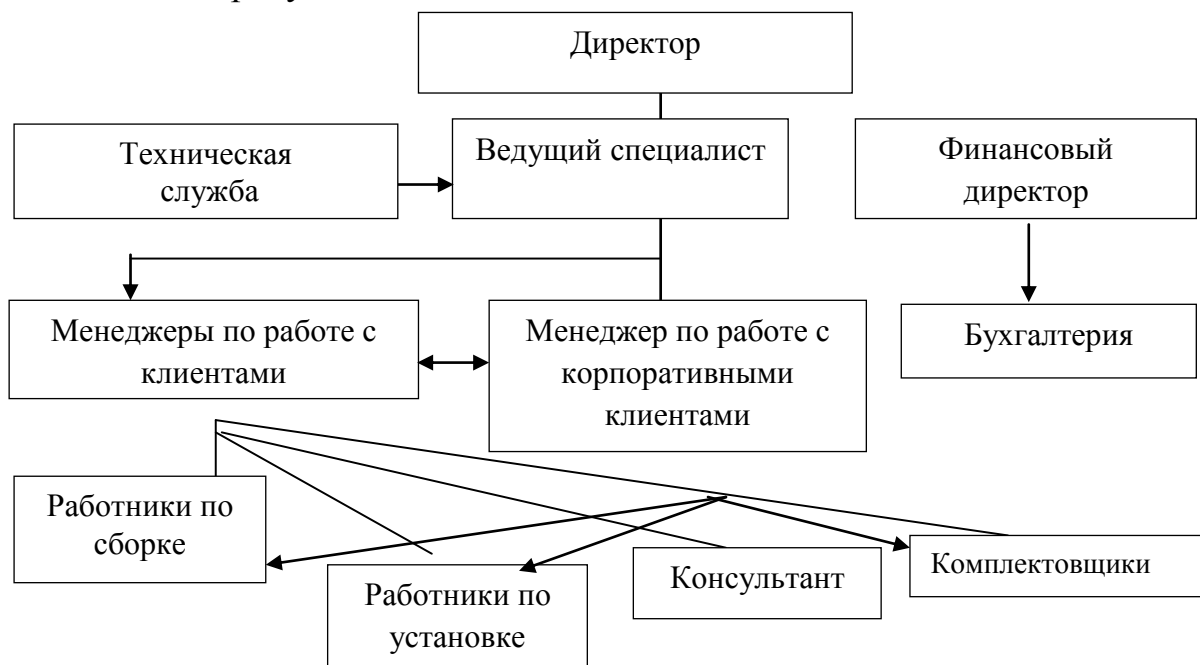


Рисунок 2- Линейно-функциональной организационной структуры управления в ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Суть функциональной организованной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый руководитель или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

Структура системы управления ООО «ЭнергоСтрой плюс»- упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Структура системы управления является формой разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение поставленных целей организации.

Организационная структура предприятия ООО «ЭнергоСтрой плюс», построена на принципах централизации основных функций управления в области производства, технического развития, экономики, кадрового обеспечения, децентрализации исполнительных функций.

В ООО «ЭнергоСтрой плюс» учитывают главное правило: Изменение одного внутреннего фактора в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одного фактора, например технологии, не обязательно может привести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другом факторе, например на людях.

ООО «ЭнергоСтрой плюс» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, и другими нормативными актами и Уставом. Дочерних предприятий, филиалов, представительств не имеет.

Система учета ООО «ЭнергоСтрой плюс» строится в соответствии с действующим законодательством РФ, регулирующими бухгалтерский учет и бухгалтерскую отчетность на территории РФ. Особенности документооборота на предприятии закреплены в Учетной политике ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Анализ показателей, характеризующих производственно-хозяйственную деятельность ООО «ЭнергоСтрой плюс» за период с 2013-2015 годы представлен в таблице 2.

Таблица 2 -Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс»2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2013 г	2014 г	2015 г	Изменение, тыс. руб.		Темп прироста, %	
				2014-2013	2015-2014	2014-2013	2015-2014
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	94367	132802	63457	38435	-69345	40,7	52,2
2. Себестоимость, тыс. руб.	93444	131813	62202	38369	-69611	41,0	47,1
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	923	989	1255	66	266	7,1	26,87
4. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	320	88	381	-232	293	72,5	332,9
6. Затраты на 1 руб. выручки,	0,96	0,98	0,99	0,02	0,01	2,0	1,0
7. Среднесписочная численность работников, чел	34	36	36	2	0	5,8	0
8. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	13257	15950	16720	2693	770	20,3	5,0

На основе проведенного анализа основных показателей деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс» можно сделать следующие выводы, что выручка от реализации в 2015 г. по сравнению с 2014 г. значительно уменьшилась на 69345 тыс. руб. Темп прироста составил 52,2%. Такая тенденция изменения выручки обусловлена снижением покупательского спроса на товары и услуги.

Повысилась себестоимость продукции в 2014 г. на 38369 тыс. руб. или на 141,6% к 2013 году, в 2015г. себестоимость снизилась на 69611 тыс. руб. Численность работников предприятия в динамике осталась неизменной и составила 36 человек.

В динамике отмечается рост фонда заработной платы с 15930 до 16720 тыс. руб., то есть почти на 5%.

Основу коммерческой деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс» на потребительском рынке составляет процесс продажи товаров. Экономическое содержание этого процесса отражает товарооборот, который является одним из основных экономических показателей хозяйственной деятельности субъекта предпринимательства.

В таблице 3 представлен состав и структура реализации по видам товаров.

Таблица 3 - Объем и структура товарооборота, 2013-2015 гг.

Наименования	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %
Распределительные устройства	28098	30,8	27500	21,8	10200	17,3
Приводная техника	20630	22,6	46046	36,6	28890	49,0
Светильники, лампы	18971	20,8	21635	17,2	10250	17,4
Кабеля, провода	2085	2,2	5420	4,3	1200	2,0
Электроизоляционные материалы	20261	22,2	25019	19,9	18521	31,4
Прочее	1010	1,1	3052	2,4	93	0,1
Итого	91055	100	125620	100	58904	100

Рост объема реализации в 2015 г. наблюдается практически по всем товарам.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод об уменьшении темпов роста товарооборота, уменьшении ассортимента реализуемых товаров. Негативным моментом является падение в структуре товарооборотов доли товаров, которые бы увеличили его размер – кабеля, провода. Такая тенденция в развитии товарооборота – результат снижения покупательской способности населения и др. причины.

1.2 Оценка управленческих рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Центральное место в оценке управленческого риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности.

Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует, прежде всего, знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь заранее исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины.

Как и в работе любого предприятия, в работе ООО «ЭнергоСтрой плюс» присутствуют риски.

Задачей управления рисками является снижение негативного влияния изменений. Для данного предприятия характерна подверженность следующим видам риска.

Отраслевые риски ООО «ЭнергоСтрой плюс» вызваны изменениями основных сырьевых рынков и рынков готовой продукции.

Риск, связанный с низкой покупательской способностью населения. В результате разрушения устоявшегося менталитета в стране, а так же экономики в целом, многие слои населения утратили работу, потеряли цель в жизни и т.д. В результате чего месячные денежные доходы, которых отличаются.

Наблюдается появление на рынке большого количества фирм, реализующих электротехнической продукции. При этом используются прогрессивные методы торговли и т. д. Данная тенденция прослеживается как на региональном, так и на российском рынке. ООО «ЭнергоСтрой плюс» должна постоянно отслеживать появление новых конкурентов, так же следить за своей конкурентоспособностью.

Особое влияние на покупательский спрос оказывает не только покупательская способность, но и влияние моды. В настоящее время интенсивно меняются вкусы и предпочтения покупателей, что должно

учитываться организацией ООО «ЭнергоСтрой плюс». Влияние моды, появление товаров заменителей снижает спрос на продукцию фирмы. Поэтому, необходимо вести постоянное обновление ассортимента, следить за научными достижениями в данной отрасли, а так же за появлением новых товаров.

Обеспечение продуктами и другими услугами естественных монополий:

- изменение цен на закупаемые материалы, что может повлечь за собой удорожание электротехнической продукции;

- удорожание продукции и услуг естественных монополий вследствие либерализации рынка логистических услуг;

- риск невыполнения поставщиками своих обязательств по составу и качеству закупаемого сырья;

- введение импортных пошлин и других ограничений на закупаемое по импорту сырье и материалы;

- риск неподачи подвижного состава, что может привести к срыву поставок сырья и материалов.

Поставки готовой продукции:

- цикличность спроса на электротехническую продукцию;

- ценовые риски, характеризующиеся высокой волатильностью цен на продукцию во внутренних рынках;

- внутриотраслевая конкуренция, обусловленная высокой концентрацией предприятий, оказывающих подобные услуги;

- риски, связанные с изменением структуры отрасли, обусловленной наметившимися тенденциями отраслевой консолидации. Риск ликвидности определяется, как риск невозможности погасить свои обязательства. Данный риск возникает в электротехнической продукции при несовпадении сроков поступления активов и погашения обязательств. Управление риском ликвидности построено таким образом, чтобы гарантировать достаточное количество денежных средств для погашения обязательств организации. Риск

ликвидности, в применении в ООО «ЭнергоСтрой плюс», тесно связан с поступлением средств по расчетам за продукцию.

Соперничество между имеющимися конкурентами

В настоящее время рынок Ревды насыщен предприятиями реализующую электротехническую продукцию. Выполняющих услуг подобных достаточно много. Не вызывает сомнения, что это является риском для деятельности предприятия.

Угроза появления новых конкурентов

Эта угроза также является одной из самых существенных для предприятия. Рынок Ревды является довольно перспективным с точки зрения услуг.

Потребители являются одними из главных участников рынка. Если у организации нет постоянных клиентов, то она не сможет функционировать на рынке.

Снижение сбыта, предлагаемые ООО «ЭнергоСтрой плюс», является серьёзной угрозой не только безопасности функционирования предприятия, но и ставит под вопрос возможность продолжения бизнеса в неизменном виде.

Риски возникновения непредвиденных расходов возникают в случае увеличения рыночных цен на ресурсы (услуги). К причинам этого риска можно отнести изменение политики ценообразования у поставщиков ресурсов, с которыми у предприятия заключены долгосрочные договоры. Либо повышение цен на аренду офисных и складских помещений.

Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны предприятия поможет SWOT - анализ, приведенный в таблице 4.

Для наглядного представления угроз и возможностей, исходящих из внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации используем матрицу SWOT-анализа (табл. 4):

Таблица 4 -Матрица SWOT-анализа ООО «ЭнергоСтрой плюс»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт в организации сбыта 2. Высокий уровень организации управленческого учета 3. Наличие высококвалифицированного персонала 4. Налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень клиентского сервиса 2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения 3. Средняя позиция в доле рынка 4. Неадекватный рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании 5. Отсутствие системы стратегического планирования
Возможности (O)	SO-стратегия	WO-стратегия
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение рынка электротехнической продукцией 2. Изменение общественных стереотипов по отношению к рекламе 3. Увеличение покупательной способности населения 4. Увеличение количества предпринимательских структур 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение номенклатуры электротехническую продукцию 2. Развитие системы персональных продаж для покупателей продукции 3. Увеличение производственных мощностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности компании 2. Создание единой службы маркетинга на предприятии 3. Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка
Угрозы (T)	ST-стратегия	WT-стратегия
<ol style="list-style-type: none"> 1. Замедление темпов экономического развития 2. Увеличение налогового пресса 3. Рост цен, в связи сосбытом 4. Развитие технологии электронных коммуникаций 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание системы учета и снижения затрат 2. Создание системы электронных продаж 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение каналов товародвижения 2. Создание системы обратной связи с клиентами компании 3. Развитие технологий и продуктов без использования кирпича

Большую проблему для предприятия представляет нарастающее число конкурентов на рынке, рост цен.

Маркетинг входит в управленческих рисков.

Сегодня в жесткой конкурентной борьбе уже недостаточно использовать только широко применяемые инструменты финансового анализа, первоочередной становится необходимость думать и действовать проективно,

регулярно проводя стратегический (качественный) анализ внешней и внутренней среды ООО «ЭнергоСтрой плюс», который уделяет особое внимание двум группам факторов риска:

- во-первых, условиям в отрасли и конкуренции;
- во-вторых, конкурентоспособности, положению на рынке, сильным и слабым сторонам ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Конкурентная позиция на рынке анализируется с учетом отраслевой принадлежности ООО «ЭнергоСтрой плюс» и предполагаемого района его функционирования. Выделим основных конкурентов ООО «ЭнергоСтрой плюс» работающих на рынке электротехнической продукцией города Ревда. Конкурентами ООО «ЭнергоСтрой плюс» являются ООО «Энергосбыт», ООО «Уралстройэнерго», ООО «БыстроСтрой». Очередность выбранных факторов зависит от их значимости для потенциальных клиентов предприятия.

Оценка рисков конкурентной позиции становится все более актуальной задачей для ООО «ЭнергоСтрой плюс». Усиливается конкуренция, тогда усиливаются и риски предприятия. ООО «ЭнергоСтрой плюс» хочет работать в той нише, где может быть обеспечена высокая прибыльность деятельности. К сожалению, высокая прибыльность означает, как правило, и высокий риск. Этот высокий риск очень часто напрямую связан с действиями конкурентов предприятия.

Проведем оценку рисков.

Расставим баллы от 1 до 5, исходя из того, что наивысший балл получает предприятия электротехнической продукции с лучшим показателем.

Проведем оценку их потенциала. Результат представлен в таблице 5.

Таблица 5 -Оценка риска конкурентных позиций

Факторы риска, определяющие конкурентную позицию и конкурентную силу	ООО «ЭнергоСтрой плюс»	Конкуренты		
		ООО «Энергосбыт»	ООО «Уралстрой энерго»	ООО «БыстроСтрой»
Товары Качество	4	4	4	3
Ассортимент	4	5	5	3
Потребительские свойства	5	5	5	4
Престиж торговой марки	5	4	4	3
Сумма баллов по группе	18	18	18	13
Цена				
2.1 Прейскурантная цена	4	5	3	5
2.2 Скидки с цены	4	5	3	3
Сумма баллов по группе	8	10	6	8
Система сбыта				
3.1 Интенсивность сбыта	5	5	4	5
3.2 Степень охвата рынка	4	4	3	3
Сумма баллов по группе	9	9	7	8
Система продвижения				
4.1 Реклама для конечных потребителей	3	3	5	5
4.2 Система стимулирования конечных потребителей	3	4	4	4
Сумма баллов по группе	6	7	9	9
Общая сумма баллов	41	44	40	38

Комплексная оценка уровня интенсивности внутриотраслевой конкуренции определяется как средняя сумма баллов по всем факторам и предприятиям:

$$K_{\text{в}} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m V_{i,j} \quad (1)$$

где $K_{\text{в}}$ - показатель интенсивности внутриотраслевой конкуренции;

n - общее число анализируемых предприятий-конкурентов, включая ООО «ЭнергоСтрой плюс»;

$V_{i,j}$ - балльная оценка i -фактора для j -предприятия;

m - общее количество учитываемых факторов.

$$\text{Тогда } n = 4, m = 10 \Rightarrow \hat{E}_{\hat{a}} = \frac{1}{4 \cdot 10} (41 + 37 + 39 + 38) = 4,025.$$

Так как средняя сумма баллов по всем факторам и организациям составляет 4,025, то интенсивность конкуренции высокая.

Анализируя главных конкурентов электротехнической продукции в городе Ревда, следует вывод, что интенсивность внутриотраслевой конкуренции значительно выше средней отметки, что свидетельствует о наличии борьбы предприятий за счет давления на конкурентов.

Проведем оценку рыночной силы покупателей по таблице 6.

Таблица 6-Оценка рыночной силы покупателей

№	Факторы риска, определяющие рыночную силу покупателей	Оценка	Фактор	Группа
1.	Наличие возможности смены поставщика (высокая степень стандартизации продукции, большой выбор товаров-заменителей)	0	4	3
2.	Издержки переключения на других поставщиков (заключение договоров)	1	5	2
3.	Чувствительность покупателей к уровню цен	4	1	2
4.	Доступ покупателей к информации о товарах	3	1	0
5.	Лояльность к торговым маркам	2	4	4
6.	Уровень покупательского спроса (объем заказов)	1	5	3
7.	Чувствительность покупателей к уровню качества товаров и обслуживания	2	3	5
8.	Угроза прихода покупателей (новые клиенты)	3	2	1
9.	Значимость суммарных закупочных затрат для покупателя	5	2	2
Средняя сумма баллов		2,3	3,3	2,4

Вычислим интегральную оценку степени давления со стороны покупателей:

$$K_n = \sum_{i=1}^p \alpha_i \cdot S_{cp,i} \quad , (2)$$

где p - количество групп покупателей;

α_i - удельный вес i -ой группы покупателей;

$S_{cp,i}$ - средняя сумма баллов для i -ой группы

$$K_n = 0,2 \times 2,3 + 0,5 \times 3,3 + 0,3 \times 2,4 = 2,83$$

Степень давления высокая.

Проанализировав сложившуюся ситуацию на рынке электротехнической продукции видно, что максимальное давление на рынок действует со стороны потенциального появления новых конкурентов, интенсивность внутриотраслевой конкуренции значительно выше средней отметки, что свидетельствует о наличии борьбы предприятий за счет давления на конкурентов.

Для принятия правильных решений нужны реальные количественные характеристики надежности и риска.

Проблемы оценки управленческих рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс» являются актуальными, особенно в сложившихся условиях финансово-экономического кризиса. Задачи идентификации и анализа рисков являются трудно формализуемыми и требуют для своего решения использования нечетко-логических моделей.

1.3 Анализ рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс» на основе финансовых показателей

Финансовая деятельность ООО «ЭнергоСтрой плюс» во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками, степень влияния которых на результаты этой деятельности и уровень финансовой безопасности существенно возрастает в настоящее время. Риски, сопровождающие хозяйственную деятельность ООО «ЭнергоСтрой плюс» и генерирующие финансовые угрозы, объединяются в особую группу финансовых рисков,

играющих наиболее существенную роль в общем «портфеле рисков» ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Проведем оценку риска структуры активов и пассивов.

Таблица 7 - Анализ ликвидности баланса 2013-2015 гг., тыс. руб.

Группировка активов и пассивов	Абсолютные величины, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2013 г	2014 г	2015 г	2013 г	2014 г	2015 г
А1	1677	317	899	11,7	1,6	5,1
А2	12099	18262	15988	84,7	93,9	91,6
А3	499	857	549	3,4	4,4	3,1
А4	0	0	0	0	0	0
Баланс	14275	19436	17436	100	100	100
П1	12473	19275	16318	87,3	99,1	93,5
П2	1160	0	480	8,1	0	2,7
П3	0	0	0	0	0	0
П4	642	161	638	4,4	0,8	3,6
Баланс	14275	19436	17436	100	100	100

По результатам таблицы 7 можно сделать следующие выводы ООО «ЭнергоСтрой плюс» снизилась величина наиболее ликвидных активов – денежных средств и финансовых вложений на 15419тыс. руб. наконец 2015 г – это негативная тенденция – говорит о снижении ликвидности ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Увеличилась дебиторская задолженность на 15508тыс. руб. наконец 2015 г, увеличился её удельный вес на 0,9%. Это также говорит о снижении ликвидности на конец года, так как дебиторская задолженность иммобилизует средства, они не работают.

Увеличение запасов на 549тыс. руб. и увеличение их удельного веса на 5% к началу года – негативная тенденция, говорит о затоваривании предприятия и снижении ликвидности к концу года.

Структура пассивов ООО «ЭнергоСтрой плюс» уменьшается, а значит, высок риск его капитала, основного источника формирования имущества предприятия.

Исходя из этого, можно охарактеризовать ликвидность баланса как недостаточную.

Определим тип состояния ликвидности ООО «ЭнергоСтрой плюс» в таблице 8.

Результаты расчета по данным ООО «ЭнергоСтрой плюс» показывают, что в этой организации сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид:

На	31.12.13	–	A1<П1,	A2>П2,	A3>П3,	A4<П4.
На	31.12.14	–	A1<П1,	A2>П2,	A3>П3,	A4<П4.
На	31.12.15	–	A1<П1,	A2>П2,	A3>П3,	A4<П4.

(Если $A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$ или $A4 < П4$, то считается, у предприятия присутствует хроническая неплатежеспособность и финансовая неустойчивость.) Таким образом, платежная способность ООО «ЭнергоСтрой плюс» ухудшается, то есть ухудшается финансовая устойчивость.

Для оценки риска функционирования ООО «ЭнергоСтрой плюс» проведем анализ ликвидности в таблице 8

Таблица 8- Относительные показатели ликвидности ООО «ЭнергоСтрой плюс», 2013-2015 гг.

Показатель	2013г	2014г	2015г	Изменения (+, -) 2015-2014
1. Общий показатель ликвидности (L1)	0,60	0,50	0,54	0,04
2. Коэффициент абсолютной ликвидности (L2)	0,12	0,1	0,5	0,4
3. Коэффициент «критической оценки» (L3)	1,01	0,8	1,0	0,2
4. Коэффициент текущей ликвидности (L4)	1,0	0,9	1,03	0,13
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5)	0,8	4,3	0,8	-3,5
6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L6)	0,04	0,08	0,03	-0,05

В соответствии с рассчитанными показателями ликвидности баланса с точки зрения оценки риска можно сказать, что общий показатель ликвидности (L_1) находился ниже нормативного уровня в течение 2013-2015 года, т.е. финансовое состояние можно охарактеризовать как неликвидное.

Значение коэффициента текущей ликвидности уменьшается в динамике, что показывает неэффективное использование производственных запасов, а также то, что в отдаленной перспективе предприятие может стать неплатежеспособным.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет имеющихся в наличии у предприятия денежных средств. Рекомендуемое значение 0,2-0,7. В оценке риска значение этого коэффициента ниже рекомендуемого значения, так как свободные денежные средства постоянно находятся в обороте.

Значение коэффициента критической ликвидности (L_3) равное 0,8-1 в 2014-2015 гг. свидетельствует о рациональном использовании капитала.

Значение коэффициента (L_4) показывает, в какой степени текущие обязательства предприятия покрываются ее текущими активами. В рассматриваемом предприятии он равен 0,9-1,05 в разные периоды, что по установленным критериям может свидетельствовать о возможности банкротства.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала L_5 показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. В нашем случае значение коэффициента уменьшилась, следовательно, маневренность капитала уменьшилась, динамика отрицательная.

Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами в 2013-2015 гг. ниже нормы, свидетельствует о том, что в организации существует низкая степень обеспеченности собственными средствами,

необходимыми для ее финансовой устойчивости, т.е. большая часть оборотных средств предприятия, а также часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных источников.

Динамику показателей ликвидности ООО «ЭнергоСтрой плюс» можно проследить на рисунке 3

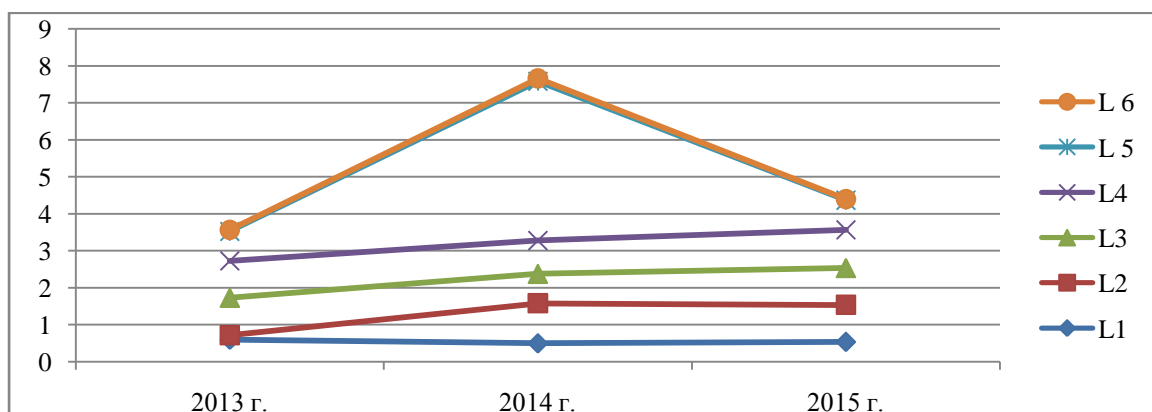


Рисунок 3- Показатели ликвидности, 2013-2015 гг.

Можно сделать вывод, что фактические показатели ликвидности меньше пороговых значений и имеют тенденцию к ухудшению, состояние ООО «ЭнергоСтрой плюс» можно охарактеризовать как неликвидное, Рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности.

Таблица 9 – Показатели рентабельности ООО «ЭнергоСтрой плюс», 2013-2015 гг., %

Показатели	2013 г	2014 г	2015 г	Изменение показателя 2015 г. по сравнению с 2013г.
Рентабельность оборотных активов, % (R1)	2,2	0,4	2,1	1,7
Рентабельность основной деятельности, % (R2)	0,1	0,5	0,8	0,3
Рентабельность продаж, % (R3)	0,2	0,8	0,2	-0,6
Рентабельность совокупных активов, % (R4)	0,7	0,6	2,1	1,5

Данные таблицы 9 свидетельствуют о непостоянной динамике показателей рентабельности ООО «ЭнергоСтрой плюс» в анализируемых периодах.

Рентабельность оборотных активов (R1), снизилась, наконец, 2015 г и составила 0,4% за счёт увеличения суммы оборотных активов.

В течение рассматриваемого периода имело место разнонаправленное изменение рентабельности активов (как рост, так и падение); значения показателя находились в диапазоне от 4% до 22%.

Рентабельность основной деятельности (R2) увеличилась на 0,3% к началу 2015 г. за счёт уменьшения прибыли от продаж и одновременного снижения себестоимости продаж и коммерческих расходов – это негативная тенденция.

Рентабельность продаж (R3) уменьшилась на 0,3% к началу 2015 г. за счёт уменьшения прибыли от продаж.

Рентабельность совокупных активов (R4) - характеризует эффективность использования всего наличного имущества предприятия.

Рентабельность оборотных активов показывает отдачу каждого рубля, вложенного в оборотные активы[15; с. 18].

В целом по состоянию на 2013-2015 год ООО «ЭнергоСтрой плюс» значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию.

В целом снижение чистой прибыли и рентабельности указывает на снижение экономического потенциала предприятия и на снижение отдачи всех используемых ресурсов.

Далее проведем оценку риска потери финансовой устойчивости ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Таблица 10 – Анализ финансовой устойчивости ООО «ЭнергоСтрой плюс»,
2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное изменение 2015/2014
1.Общая величина запасов и затрат (З)	4	492	304	-188
2.Наличие собственного оборотного капитала (СОК)	642	161	138	-23
3.Функционирующий капитал (СОК+ДО)	642	161	138	-23
4.Общая величина источников (СОК+ДО+КО)	17440	19436	18014	-1422
5.Фс=СОК - З	638	-331	-166	-211
6.Фд=СОК + ДО - З	638	-331	-166	-2100
7.Фо=СОК + ДО +КО - З	17436	18944	17710	-1234
8.Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации (S)	(1;1;1)	(0;0;1)	(0;0;1)	(0;0;0)

Оценка риска финансовой устойчивости ООО «ЭнергоСтрой плюс» показала, в 2015 гг. находиться в неустойчивом финансовом состоянии.

В 2014-2015 гг. тип финансового состояния ООО «ЭнергоСтрой плюс» - неустойчивое финансовое положение, находится в зоне критического риска.

Этот тип финансового состояния характеризуется нарушением платежеспособности; необходимость для организации привлечения дополнительных источников для возможности улучшения ситуации.

Оценка степени риска осуществляется на основе относительных показателей, характеризующих структуру капитала.

Далее рассчитаем относительные показатели финансовой устойчивости ООО «ЭнергоСтрой плюс» (таб. 11)

Таблица 11 – Показатели финансовой устойчивости и независимости ООО «ЭнергоСтрой плюс», 2013-2015гг.

Показатель	2013	2014	2015	Изменения (+, -) 2015-2014
Коэффициент автономии (U1)	0,04	0,8	0,3	-0,5
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (U2)	21,2	119,7	26,4	-93,3
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (U3)	0,04	0,01	0,03	0,02
Коэффициент финансовой устойчивости (U4)	16,5	0,6	2,09	1,79

Коэффициент автономии (U1) характеризует независимость ООО «ЭнергоСтрой плюс» от заемных средств, показатель ниже нормы и имеет тенденцию к ухудшению.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (U2) показывает, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 рубль вложенных в активы собственных средств, показатель выше нормы и означает зависимость предприятия от внешних источников средств, потери финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (U3) ниже 0,5. Это говорит о том, что большая часть оборотных активов сформирована из кредитов, и других форм заемных средств.

Коэффициент финансовой устойчивости (U4) показывает, какая часть актива ООО «ЭнергоСтрой плюс» финансируется за счет устойчивых источников.

Показатель выше нормы и предприятие не испытывает финансовые затруднения. Финансовая устойчивость в периоде 2013 - 2015 гг. укрепляется, это положительно влияет на состояние предприятия.

Содержанием модели комплексной балльной оценки риска финансовой несостоятельности предприятия является классификация финансового состояния предприятия и на этой основе - оценка возможных негативных

последствий рискованной ситуации в зависимости от значений факторов-признаков и рейтингового числа (табл. 12).

Таблица 12 - Классификация уровня по параметрам оценки риска финансовой ситуации

Показатель	2013		2014		2015	
	Фактическое значение коэффициента	Количество баллов	Фактическое значение коэффициента	Количество баллов	Фактическое значение коэффициента	Количество баллов
L2	0,12	0	0,01	0	1,0	10
L3	1,01	12	0,8	0	1,0	8
L4	0,8	0	4,3	0	0,8	0
U1	0,04	0	0,1	0	0,5	0
U3	0,04	0	0,01	0	0,03	0
U4	16,5	13,5	0,6	10	2,1	10
Итого		25,3		10		28

При анализе баланса обнаруживается слабость отдельных финансовых показателей.

Платежеспособность находится на границе минимально допустимого уровня, финансовая устойчивость недостаточная.

При взаимоотношениях с анализируемой организацией вряд ли существует угроза потери средств, но выполнение ей обязательств в срок представляется сомнительным.

Предприятие характеризуется высокой степенью риска.

Результаты проведенного исследования по критерию риска на 2015 где представлены в табл. 13

Таблица 13 - Результаты оценки рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Вид риска	Расчетная модель	Уровень риска
Риск потери платежеспособности	Абсолютные показатели ликвидности баланса	Зона допустимого риска
	Относительные показатели платежеспособности	Зона допустимого риска
Риск потери финансовой устойчивости	Абсолютные показатели	Зона критического риска
	Относительные показатели структуры капитала	По коэффициентам обеспеченности собственными средствами и финансовой устойчивости — высокий риск
Комплексная оценка риска финансового состояния	Относительные показатели платежеспособности и структуры капитала	Зона высокого риска

Результаты анализа, показали, что, несмотря на полученную прибыль, финансовое состояние ООО «ЭнергоСтрой плюс» можно охарактеризовать как неустойчивое, сопряженное с высокой зависимостью от заемного капитала и нарушением текущей платежеспособности, что негативно влияет деятельность предприятия.

Проведем количественную оценку рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс» на основе данных отчетности.

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации ниже рассчитан Z-счет Альтмана (таб.14)

Таблица 14 - Анализ показателя вероятности банкротства (Z-счет Альтмана) за 2013-2015 гг.

Наименование	31.12.2013г.	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Значение коэффициента	1,73	2,01	1,64
Вероятность банкротства	вероятность банкротства велика	вероятность банкротства средняя	вероятность банкротства велика

На конец 2015г. значение показателя Альтмана составило 1,64, что говорит о том, что на предприятии вероятность банкротства велика.

На основании результатов проведенного анализа управленческих рисков ООО «ЭнергоСтрой плюс» выделим ряд важных особенностей:

-динамику изменения актива баланса за рассматриваемый период нельзя назвать положительной в первую очередь за счет уменьшения валюты баланса за рассматриваемый период;

-анализ риска финансовой устойчивости предприятия в динамике показывает ухудшение финансовой устойчивости.

Таким образом на основании оценки управленческих рисков можно отметить ухудшение уровня предприятия по всем основным видам деятельности предприятие имеет убыток, который негативно отражается на всей деятельности предприятия.

ООО «ЭнергоСтрой плюс» находится в неустойчивом финансовом состоянии, которое практически не дает возможности для нормальной производственной деятельности, сбыта, финансовых и коммерческих операций, обновления оборудования и техники, внедрения инноваций.

Положение осложняется тем, что работа предприятия, уже находящегося в финансовом неустойчивом состоянии, осложняется воздействием фактора риска, а точнее – воздействию различных видов рисков (риском банкротства, финансовым, сбытовым риском, производственным и кредитным рисками), которыми необходимо управлять.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ООО «ЭНЕРГОСТРОЙ ПЛЮС»

2.1 Мероприятия, направленные на снижение рисков ситуаций

Анализ сложившейся ситуации показал как велико влияние фактора риска на работу ООО «ЭнергоСтрой плюс». Влияние рисков сказывается на всех сторонах работы ООО «ЭнергоСтрой плюс», ухудшая его финансовое положение, производственные, сбытовые возможности, способность отвечать по своим обязательствам и другие аспекты.

Выявление и идентификация факторов управленческих риска - одна из наиболее важных задач для ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Хозяйственный руководитель, находясь в области фатального действия деструктивных факторов, вынужден рисковать, т.е. принимать управленческие решения в условиях недостаточной информации об изменениях и влиянии, как внешней среды, так и непредсказуемости возникновения негативных внутренних обстоятельств, надеясь на удачу, что, естественно, требует от него точного расчета, смелости и решительности. Менеджерам, даже самым талантливым и опытным, заранее сложно предугадать, какая сложится конъюнктура на рынке, какие могут возникнуть технические препятствия или конструктивные проблемы, какой будет на рынке спрос на выпускаемую продукцию, какие изменения произойдут в окружающей среде и т.д.

Управленческие риски деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс» в целом включают в себя комплекс различных рисков, которые могут возникнуть при осуществлении предприятием деятельности.

Далее, опираясь на ранее проведенные исследования, целью которых являлось выявление управленческих рисков в деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс», необходимо выделить управленческие риски (рис. 4).

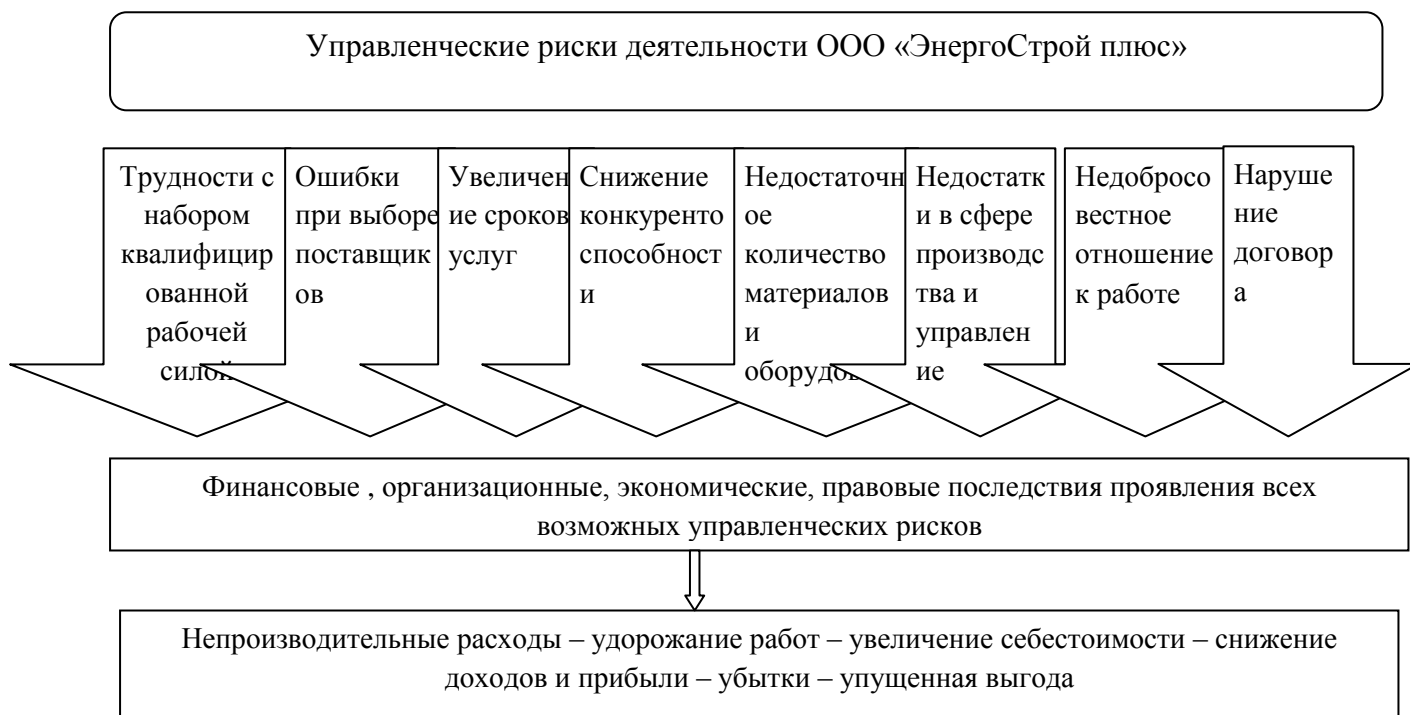


Рисунок 4- Управленческие риски в деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Данная классификация является базовой для последующего анализа факторов управленческих рисков.

Исходная информация по факторам рисков подлежит детализации.

Главная задача качественного анализа заключается в выявлении и идентификации всех возможных рисков независимо от их вида. Оценка риска является важнейшей составляющей общей системы управления риском.

Оценка риска представляет собой процесс определения количественным или качественным способом величины (степени) риска.

Необходимым условием является наличие ранжирования и систематизации рисков, которые могут существенно повлиять на деятельность ООО «ЭнергоСтрой плюс», выделить «наиболее значимые драйверы изменений»

По мнению систематизация рисков необходима для того, чтобы:

- определить наиболее вероятные и значимые риски деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс»;
- выявлять причины возникновения нежелательного развития событий;
- оценить масштабы возможных последствий проявлений того или иного фактора риска;
- проанализировать возможности управления риском;
- определить способы предотвращения отрицательного влияния факторов рисков или снижения затрат на ликвидацию последствий проявления факторов угроз;
- сформировать систему индикаторов, отражающих данные факторы, для мониторинга ситуации в настоящее время;
- создать информационную базу, необходимую для принятия управленческих решений, адекватных уровню угроз, и разработки программы управления рисками [15, с. 21].

Возникновение рисков может привести к непроизводительным расходам, удорожанию работ, увеличению себестоимости услуг, снижению доходов и прибыли, возникновению убытков и другим последствиям

Очевидно, что перечисленные выше управленческие риски могут нести разные последствия.

Большинство управленческих решений принимается в условиях риска, что обусловлено рядом факторов – отсутствием полной информации, наличием противоборствующих тенденций, элементами случайности, неопределенности, неожиданности и многим другим.

Отсюда следует, что предприятию надо не избегать рисковых ситуаций, а уметь оценивать степень риска, управлять им, разрабатывать мероприятия по его минимизации и предотвращению.

Система предупреждения управленческих рисков должна быть встроена в общую структуру управления, ею должны заниматься не один, а все работники ООО «ЭнергоСтрой плюс».

К ней предъявляются следующие требования: системный характер, постоянное функционирование (а не только в период кризисных ситуаций или определенных кампаний, связанных с разработкой стратегии развития, реорганизации и др.).

Для того чтобы выявить наиболее эффективные направления системы преодоления и минимизации рисков, целесообразно предложить мероприятия по нейтрализации рисков деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс» (таб.15)

Таблица 15 - Перечень мероприятий по преодолению и минимизации рисков
ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Риски	Мероприятия по преодолению и минимизации рисков
Высокая конкуренция	Активная деятельность по изучению и предвидению возможных действий конкурентов и их учет в маркетинговой и производственной деятельности
неоптимальное распределение ресурсов	Четкое и правильное определение приоритетов при распределении ресурсов в зависимости от их наличия. Правильные и четкие маркетинговые исследования для определения точного количества производимых продуктов.
Недостаточная квалификации персонала, неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки кадров.	Разработка системы мотивации для каждой группы сотрудников (в соответствии с выполняемыми функциями), которая позволит снизить количество допускаемых персоналом ошибок
Экономические колебания и изменения вкуса клиентов	- Эффективное прогнозирование и планирование
Просрочки платежей, срыв поставки оборудования, простои, увеличение сроков на заказы	Тщательный выбор заказчиков
Чрезвычайные обстоятельства (пожар, затопление водой)	Страхование имущества
Воровство со стороны персонала	Введение жесткой системы контроля

После выявления рисков, с которыми может столкнуться в сфере деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс» в процессе осуществления предпринимательской деятельности, после определения факторов,

оказывающих влияние на уровень риска, и после проведения оценки рисков, а также выявления связанных с ними потенциальных потерь, перед деятельностью ООО «ЭнергоСтрой плюс» стоит задача разработки программы минимизации выявленных рисков, т.е. принять решение о выборе наиболее приемлемых механизмов нейтрализации управленческих рисков.

Также наиболее эффективные методы управления рисками деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс» являются варианты, при которых рейтинг появляющихся рисков оказывается ниже рейтинга наиболее сильных положительных внутренних факторов ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Деятельность руководства ООО «ЭнергоСтрой плюс» в этой области, должно быть, направлена на защиту своего предприятия от рисков, угрожающих ее прибыльности, и способствует решению основной задачи предпринимательской деятельности организации - в зависимости от ситуации выбрать из нескольких проектов оптимальный, учитывая при этом, что чем выше ожидаемая прибыль проекта, тем выше риск. Качественное управление риском повышает шансы ООО «ЭнергоСтрой плюс» добиться успеха в долгосрочной перспективе, значительно уменьшает опасность ухудшения финансового положения.

Руководство ООО «ЭнергоСтрой плюс» должно осознанно принимать рискованные решения, если надеется получить соответствующий доход от финансовых сделок или операций, так как полностью исключить риск из деятельности предприятия невозможно в силу того, что управленческий риск - объективное явление.

При этом руководство предприятия должен иметь возможность управления рисками, с которыми может столкнуться ООО «ЭнергоСтрой плюс» в процессе осуществления деятельности.

Предлагаемый план работы по внедрению системы управления рисками ООО «ЭнергоСтрой плюс» в таблице 16.

Таблица 16 - План работы по внедрению системы управления рисками, ООО
«ЭнергоСтрой плюс»

Мероприятие	Содержание	Сроки	Ответственные
Разработка целей и стратегий по управлению рисками	Оцениваются взаимосвязанные риски с интегрированной точки зрения на уровне организации в целом	1 месяц	Директор
Внутренний контроль	избежание убытков или дополнительных расходов	Каждый месяц	Финансовый директор
Реагирования на риск	Разработка и применение средств контроля	2 месяца	Отдел сбыта
Разработка плана риск-менеджмента	нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность предприятия;	2 недели	юрист
Политика управления рисками	Стандарт организации и проведения тренингов, семинаров, обучения руководителей и персонала	2 месяца	Менеджер по управлению персоналом

Стремление высшего руководства к эффективному управлению рисками должно быть ярко выраженным и охватывать всю организацию.

Из всего вышеперечисленного видна актуальность и необходимость наличия на этом предприятии эффективной системы управления риском. Автор предлагает эффективную систему управления риском:

1) Руководству ООО «ЭнергоСтрой плюс» установить специальную программу по управлению риском.

Программа управления риском – центральный инструмент системы управления риском, документально отражающий процесс принятия, выполнения и контроля управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или лицо убытков, вызванных случайными событиями.

Целью ее разработки является обеспечение успешного функционирования предприятия в условиях риска. Программа управления риском может предусматривать управление финансовыми рисками, связанными с проведением любых финансовых операций, а также рисками, относящимися непосредственно к производственно-хозяйственной деятельности фирмы (например, связанными с ответственностью товаропроизводителя, персоналом фирмы, критическими ситуациями на производстве, в частности, с соблюдением технологии). Однако чаще всего управление финансовыми рисками выделяется в самостоятельную программу, поэтому основной акцент программы управления риском делается на обеспечении нормального функционирования самого производственного процесса.

В программе управления риском фиксируются методы, которые будут применены. В целом на уровне фирмы могут использоваться практически любые методы управления, поскольку фирма может воспользоваться как решениями, реализуемыми на основе собственных сил, так и теми, которые предлагаются рынком.

Разработка такой программы на уровне ООО «ЭнергоСтрой плюс» должна обеспечивать такое управление рисками, при котором основным элементом структуры и деятельности фирмы гарантируется высокая устойчивость и защищенность от внутренних и внешних рисков.

Выявление и идентификация факторов риска, - одна из наиболее важных задач обеспечения ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Автор предлагает разработать программу ПМЦ - специальное программное обеспечение управления рисками на предприятии.

Программа должна содержать: план проведения превентивных мероприятий, перечень рисков, подпадающих под план превентивных мероприятий, перечень рисков, не подпадающих под план превентивных мероприятий, конкретные методы управления по всем рискам, по всем рискам

значения следующих характеристик: вероятность наступления убытка и его возможный размер, однородность и количество аналогичных рисков, пересчитанные с учетом внедрения ПУР значения максимально возможного, наиболее вероятного и ожидаемого убытков.

Предложенная программа позволит ООО «ЭнергоСтрой плюс» значительно избежать рисков по реагированию.

2) Анализируя используемую в ООО «ЭнергоСтрой плюс» систему управления рисками в целом, можно сказать, что хотя некоторые приемы снижения риска на предприятии используются довольно успешно, сама система не является полной. Так предприятие незащищено от таких видов рисков как имущественные риски, инфляционные риски, риски изменения конъюнктуры рынка недостаточно снижены риски неисполнения договоров, возникновения дебиторской задолженности, возникновения непредвиденных потерь и т.д. Причинами такого положения является отсутствие страховой культуры, опыта и специалистов по управлению рисками, нестабильность экономической и политической ситуации, что приводит к отсутствию интереса к страхованию рисков.

Для ООО «ЭнергоСтройплюс» автор предлагает для внедрения следующие методы снижения степени рисков:

- лимитирование при управлении дебиторской задолженностью.

В систему нормативов, обеспечивающих лимитирование концентрации рисков рекомендуется включать: предельный размер заемных средств; минимальный размер активов в высоколиквидной форме; максимальный размер товарного кредита, предоставляемого одному покупателю; максимальный период отвлечения средств в дебиторскую задолженность. Кроме того, для снижения риска неоптимального распределения ресурсов, экономического колебания и изменения вкусов клиентов и действий конкурентов предлагается использовать маркетинговые исследования.

Лимитирование может применяться при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.

Система финансовых нормативов, обеспечивающих лимитирование концентрации рисков, должна включать:

- предельный размер (удельный вес) заемных средств, используемых в хозяйственной деятельности;
- минимальный размер (удельный вес) активов в высоколиквидной форме;
- максимальный размер товарного (коммерческого) или потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю;
- максимальный период отвлечения средств в дебиторскую задолженность.

Стратегия ООО «ЭнергоСтрой плюс» должна быть направлена на максимизацию прибыли путем роста объемов продаж.

Любая коммерческая организация пытается захватить как можно большую долю рыночной емкости для максимизации своей прибыли.

Для улучшения финансового состояния предприятия необходимо четко контролировать и управлять дебиторской задолженностью, следить за качеством и соотношением.

Дебиторская задолженность является источником погашения кредиторской задолженности предприятия. Если на предприятии будут заморожены суммы в расчетах с покупателями и заказчиками, то оно может почувствовать большой дефицит денежных средств, что приведет к образованию кредиторской задолженности, просрочкам платежей в бюджет, внебюджетные фонды, отчислениям по социальному страхованию и обеспечению, задолженности по заработной плате и прочим платежам. Это в свою очередь повлечет за собой уплату штрафов, пеней, неустоек.

Поэтому ООО «ЭнергоСтрой плюс» для улучшения финансового состояния необходимо внедрения снижения степени рисков за счет

лимитирования при управлении дебиторской задолженностью и разработки программы.

2.2 Правовое обеспечение решения проблем управления рисками

Одним из важнейших принципов обеспечения ООО «ЭнергоСтрой плюс» является строгое соблюдение законности. Только опираясь на твердое и глубокое знание законов РФ, иных правовых актов, современный руководитель может добиться высокой организованности, создать и обеспечить безопасные условия функционирования предприятия.

ООО «ЭнергоСтрой плюс» регулируется актами федерального, регионального и локального уровня.

Основой правового регулирования экономики промышленного предприятия является Конституция Российской Федерации.

Правовой основой законодательства в области обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия является Конституция РФ. Законы и иные правовые акты, принимаемые в РФ, не должны ей противоречить. Гарантом Конституции РФ является Президент Российской Федерации.

Другими источниками права в области обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия являются:

- Федеральные законы;
- Указы Президента РФ;
- Постановления Правительства РФ;
- Приказы, директивы, инструкции, наставления и. другие нормативные акты министерств, ведомств и их нижестоящих организаций;
- Правовые акты субъектов РФ и муниципальных образований (Указы, постановления);
- Приказы (распоряжения) руководителей.

Всю нормативно-правовую базу по управлению рисками условно можно поделить на документы, регламентирующие порядок проведения внутреннего

контроля предприятия и документы, определяющие порядок внешнего контроля. Среди них выделяются те, которые содержат количественные нормативы, формулы расчета размера риска и инструкции по их расчету и те, которые содержат процедуры и рекомендации по управлению рисками.

С целью управления риском, присущих деятельности ООО «ЭнергоСтрой плюс» разработано несколько нормативных документов.

Одним из них является корпоративные нормативные акты.

«Концептуальные основы управления рисками организаций» продолжается рассмотрение вопросов внутреннего контроля, при этом акцент делается на более широком понятии управления рисками.

Политика внутреннего контроля ООО «ЭнергоСтрой плюс» разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом ООО «ЭнергоСтрой плюс», Кодексом корпоративного управления Общества, иными внутренними документами Общества и основана на рекомендациях лучших мировых практик в области организации системы внутреннего контроля.

Система внутреннего контроля ООО «ЭнергоСтрой плюс» призвана отслеживать и своевременно предупреждать внутренние и внешние риски, влияющие на достижение стратегических и операционных целей Общества.

В соответствии с моделью СВК COSO система внутреннего контроля Общества состоит из пяти взаимосвязанных компонентов.

Эти компоненты обеспечивают эффективную основу для описания и анализа системы внутреннего контроля осуществляемой в Обществе.

Пять компонентов включают в себя:

- 1) Контрольную среду.
- 2) Оценку рисков
- 3) Контрольные процедуры
- 4) Информация и коммуникация.
- 5) Мониторинг.

Внутренние документы ООО «ЭнергоСтрой плюс», регламентирующие СВК разрабатываются с учетом положений настоящей Политики.

В таблице 17 представлен необходимый перечень документации СВК и их назначение.

Таблица 17- Перечень нормативных документов

Документ	Назначение документа
Политика СВК	Основные принципы организации и стратегии развития СВК
Положение о контрольной среде и рисках бизнес-процесса (включая матрицу рисков и контрольных процедур)	Документ, описывающий контрольную среду и риски бизнес- процесса
Единые положения, регламенты, инструкции, нормативно- справочные материалы	Единые, стандартизированные регламентирующие документы, обязательные к исполнению всеми участниками СВК
Отчетные формы по контрольным процедурам	Формы Структурных подразделений Общества о выполнении контрольных процедур.
Стандарты внутреннего аудита	Единые, стандартизированные регламентирующие документы, применяемые при проведении аудиторских процедур

Система внутреннего контроля рисков должна распространяться на всю организацию и вовлекать в себя сотрудников всего предприятия. Управление хозяйственными рисками в системе внутреннего контроля может обеспечиваться в ходе выполнения должностных обязанностей работниками организации. При этом создают ситуации, при которых становятся видны недостатки в их действиях. Причем для того, чтобы увидеть недостатки деятельности хозяйствующего субъекта в целом и его должностных лиц ни руководитель организации, ни его заместители не нуждаются в дополнительных источниках информации.

Полноценное функционирование службы по управлению рисками тесно связано с процессом оптимизации информационных потоков предприятия, и соответственно, требует автоматизации финансово-хозяйственной деятельности и использования современных информационных технологий во

избежание искажений, ошибок и злоупотреблений. В масштабе организации задачи автоматизации управления рисками должны координироваться с задачами автоматизации других служб. На данном этапе также необходимо определение практических инструментов для работы экспертов по управлению рисками и контрольных систем, используемых в анализе и оценке рисков.

Для того чтобы идентифицировать риски, существующие для данного субъекта в его конкретных условиях хозяйствования, их необходимо классифицировать. При выборе метода управления предпринимательским риском необходимо учитывать степень ожидаемого влияния последствий риска на осуществление и результаты деятельности организации, а также увязывать его со стратегическими целями и задачами предприятия, способствуя их достижению.

Управление хозяйственными рисками в системе внутреннего контроля обеспечиваются в ходе выполнения должностных обязанностей работниками организации. При этом создают ситуации, при которых становятся видны недостатки в их действиях.

Принятие решений о способах управления рисками и оценке их последствий необходимо принимать во внимание при формировании учетной политики организации, т.е. учетно-аналитическая информация должна способствовать принятию управленческих решений.

Цель анализа информационных потоков - выявить точки дублирования, излишка и недостаточности информации, причины ее сбоев и задержек.

Составление графиков информационных потоков является наиболее распространенным и применимым с практической точки зрения методом анализа информационных потоков.

При этом целесообразно разрабатывать графики, отображающие не статистические взаимосвязи между подразделениями, а поток документов.

Для обеспечения процесса управления рисками на ООО «ЭнергоСтрой

плюс» необходимо разработать формат внутренней отчетности, отражающей последствия риска в отношении результатов деятельности предприятия.

Они необходимы для развития учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений и обмена информацией между системами бухгалтерского учета и внутреннего контроля.

К внутренней отчетности должны предъявляться следующие требования:

- соответствие организационной структуре предприятия, ее различным уровням и оперативным единицам;
- взаимосвязь структуры плановых и фактических данных;
- неизменность форм для стандартных отчетов;
- возможность составления специальных отчетов при нестандартных изменениях;
- простая и понятная структура;
- выполнение функций раннего предупреждения о возникающих рисках.

Основное требование к учетно-аналитической информации на данном этапе - регулярность ее поступления.

В связи с тем, что многие факторы риска подвержены изменениям, необходимо регулярно их оценивать и при необходимости корректировать или осуществлять ряд новых мероприятий по управлению уровнем риска. Можно предложить на данном этапе выделить в аналитическом учете факты хозяйственной жизни, характеризующие последствия влияния риска.

С точки зрения достижения поставленных целей результаты проводимого мониторинга позволяют провести накопление и анализ опыта управления риском, а также оценку эффективности системы внутреннего контроля рисков.

Таким образом, предложенная концепция управления рисками в системе внутреннего контроля позволит эффективно управлять производственным процессом предприятия на основе своевременного обеспечения менеджеров

полноценной учетно-аналитической информацией по ведущим бизнес-процессам производства.

2.3 Расчет экономической эффективности мероприятий

Автор предлагает разработать программу ПМЦ – специальное программное обеспечения управления рисками на предприятии.

Предложенная программа позволит ООО «ЭнергоСтрой плюс» значительно избежать рисков по реагированию на предприятия.

Цель и задачи экономического раздела - выполнить расчет затрат (цен) на разработку программного продукта.

Исходные данные оформляются в виде таблицы 18.

Таблица 18- Исходные данные

Показатели	Единицы измерения	Значение
Районный коэффициент (от заработной платы)	%	15
Страховые взносы (от заработной платы с учетом районного коэффициента)	%	30
Отчисления на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве (от заработной платы с учетом районного коэффициента)	%	0,2
Зарплата специалиста (программиста)	руб./час.	217
Премия	%	20
Районный коэффициент	%	15
Фонд рабочего времени в 2015 году при 40-часовой рабочей неделе	дней часов	249 1986
Стоимость компьютера	Руб.	25000
Срок полезного использования компьютера	лет	5
Затраты на текущий и профилактический ремонт компьютера (от стоимости компьютера) в год	%	6
Затраты на материалы, необходимые для эксплуатации компьютера (от стоимости компьютера) в год	%	2
Потребляемая мощность компьютера	кВт	0,475
Тариф на электроэнергию	Руб./ кВт-час.	2,42
Трудозатраты проектирования	Час.	120

Для разработки ПО не потребовалось приобретения компьютерной техники, программного обеспечения и лицензий на использование

программного обеспечения, так как на момент начала работ все вышеперечисленное уже имелось в распоряжении предприятия.

В целях учета затрат на зарплату разработчика следует привести перечень работ по созданию ПО (таблица 19), с указанием времени необходимого на их выполнение.

Таблица 19 - Трудоемкость разработки программы

№ п/п	Наименование этапа работы	Трудоемкость (t), час
1	Исследование предметной области – опрос представителей заказчика.	12
2	Формализация описания предметной области, создание моделей бизнес-процессов, выявление и постановка задач.	10
3	Анализ существующих способов решения поставленных задач. Выбор подходящей технологии.	4
4	Создание, доработка, модификация объектов системы	68
5	Тестирование и исправление системы	16
6	Установка настройка программы на рабочих местах. Ввод начальных данных, настройка справочников, интерфейсов.	16
7	Обучение персонала.	5
8	Запуск. Живая поддержка в первые дни.	5
ИТОГО:		120

При расчете затрат на разработку программного продукта целесообразно отдельно определять прямые и косвенные (накладные) расходы.

При расчете прямых расходов на разработку программного продукта рекомендуется следующая последовательность.

Определение затрат на оплату труда

За один час работы программист получает заработную плату в размере 250 руб./час (с учетом районного коэффициента).

Поскольку, заработная плата программиста зависит от времени затраченного на работу, - расходы на оплату труда программиста считаются по формуле:

$$ЗП = \sum t \cdot C, (1)$$

где ЗП - затраты на заработную плату, руб.;

$\sum t$ – Суммарное время, потраченное на выполнение создания, доработки, модификации объектов системы программистом (таблица 16), час;

C - часовая ставка программиста, руб./час.

При C = 250 (руб./час) и $\sum t=120$ (час) по формуле 1 затраты на оплату труда программиста составят: $П = 120 \cdot 250 = 30000$ (руб.)

Определение страховых взносов (с учетом отчислений на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве) производится по формуле:

$$\text{СтрВзн} = ЗП \times 0,302, (4)$$

где СтрВзн - размер страховых взносов (с учетом отчислений на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве), руб. $\text{СтрВзн} = 30000 \times 0,302 = 9060$ (руб.)

Амортизационные отчисления рассчитываются по формуле:

$$АО = Сп \times На \times Т_{\text{маш}} / \text{Фрв}, (5)$$

где Сп - стоимость компьютера, руб.;

На – норма амортизационных отчислений за год, % ;

Т_{маш} – машинное время, час;

Фрв – фонд рабочего времени в год.

Норма амортизационных отчислений рассчитывается по формуле:

$$На = 1/СПИ \times 100\% (5)$$

где СПИ – срок полезного использования компьютера, лет.

$$AO=25000 \times 0,20 \times 68 / 1986 = 171,2 \text{ (руб.)}$$

Затраты на текущий и профилактический ремонт компьютера рассчитываются по формуле:

$$З_{пр.р.} = C_{пх} 0,06 \times T_{маш} / \Phi_{рв}, \text{ (6)}$$

$$З_{пр.р.} = 25000 \times 0,06 \times 68 / 1986 = 51,36 \text{ (руб.)}$$

Затраты на материалы, необходимые для эксплуатации компьютера рассчитываются по формуле:

$$З_{матер.} = C_{п} \times 0,02 \times T_{маш} / \Phi_{рв}, \text{ (7)}$$

$$З_{матер.} = 25000 \times 0,02 \times 68 / 1986 = 17,12 \text{ (руб.)}$$

Затраты на электроэнергию рассчитываются по формуле:

$$З_{эл.} = W * C_{эл.} * T_{маш}, \text{ (8)}$$

где W – потребляемая мощность компьютера, кВт;

C_{эл.} – тариф на электроэнергию, руб./кВт-час.

$$З_{эл.} = 0,47 \times 2,42 \times 68 = 77,34 \text{ (руб.)}$$

При расчете косвенных (накладных) расходов на разработку программного продукта (З_{накл.}) рекомендуется воспользоваться существующим методом и нормативом (коэффициентом) распределения накладных расходов (К_{накл.}). При отсутствии фактических данных, коэффициент может быть принят на уровне 14% от затрат на оплату труда. $30000 \times 0,14 = 4200$ руб.

На основании произведенных расчетов можно произвести расчет себестоимости программного продукта. Сводные результаты произведенных расчетов представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет себестоимости и цены программного продукта

Показатели	Условное обозначение	Значение, руб.
1. Прямые расходы, в том числе		
1.1 Затраты на оплату труда	ЗП	30000,0
1.2 Страховые взносы	СтрВзн	9060,0
1.3. Амортизационные отчисления	АО	171,2
1.4. Затраты на текущий и профилактический ремонт	Зпр.р	51,4
1.5. Затраты на материалы, необходимые для эксплуатации	Зматер	17,1
1.6. Затраты на электроэнергию	Зэл	77,3
2. Косвенные (накладные) расходы	Знакл	4200,0
3. Итого затраты на разработку программного продукта (полная себестоимость)		43577,0
4. Плановая прибыль (20% от полной себестоимости)		8715,4
5. Цена программного продукта		52292,4
6. НДС		9412,6
7. Цена с НДС		61705,1

Итак, стоимость разработки программного обеспечения для программы по управлению рисками на предприятии от последствий их утечки или незаконного использования равна 61705 руб.

Оценка эффективности программы управления рисками.

Эффективность разработки программного обеспечения может быть оценена способом, основанном на сопоставлении с финансовыми возможностями ООО «ЭнергоСтрой плюс» значений максимально возможного, наиболее вероятного и ожидаемого убытков до и после внедрения программы.

Одной из основных проблем ООО «ЭнергоСтрой плюс» является проблема дефицита оборотных средств. Это обусловлено не только кризисом неплатежей, но и неэффективным управлением оборотными активами, недостатками системы управления предприятием в целом.

Снижение оборачиваемости и сокращение части реально работающих оборотных средств в первую очередь связаны с существованием просроченной дебиторской задолженности.

Анализ дебиторской задолженности лучше всего начинать с составления реестра «старения» счетов дебиторов.

Исходной информацией для составления такого реестра являются данные бухгалтерского учета по задолженности конкретных контрагентов, при этом важно получить информацию не только о сумме задолженности, но и о сроках ее возникновения.

Для получения информации о просроченной задолженности следует провести анализ договоров с контрагентами.

Автор предлагает необходимо рассмотреть следующие мероприятия:

- контролировать состояние расчетов с покупателями (по отсроченной задолженности) и своевременно предъявлять иски;

- ориентироваться на возможно большее число покупателей с целью уменьшения риска неуплаты одним или несколькими крупными потребителями;

- следить за соответствием кредиторской и дебиторской задолженности.

В целях ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и перевода ее в более ликвидные активы предприятия может провести продажу дебиторской задолженности на сумму 15988 тыс. руб.

Проведем анализ по сокращению сроков поступления средств на ООО «ЭнергоСтрой плюс» (таб. 21)

Таблица 21 -Анализ по сокращению сроков поступления средств на счета
ООО «ЭнергоСтрой плюс», 2015 г.

№ п/п	Наименование показателя	Величина, тыс. руб.
1	Выручка от продаж	63457
2	Дебиторская задолженность	15988
3	Число дней в отчетном периоде	30
4	Период погашения дебиторской задолженности, дн.	90
5	Себестоимость	62202
5.1.	В т.ч. переменные	40185
6	Прибыль от реализации	47469

	(стр. 1 – стр.2)	
7	Рентабельность переменных затрат, %(стр.3/стр.5.1.)	110,9
8	Ставка предоставляемой скидки дебиторам за поступление средств без отсрочки, %	35,00
9	Ставка предоставляемой скидки дебиторам за каждый месяц ускорения расчетов от суммы, полученной досрочно, % (стр.8*стр.3/стр.4)	11,667
10	Ставка скидки за каждый день ускорения расчетов с дебиторами от суммы, полученной досрочно, % (стр.8/стр.4)	0,389
11	Запас прочности для ускорения расчетов, % (стр.7 – стр. 9)	99,23
12	Сумма уменьшения долга (экономия) дебиторов от поступлений без отсрочки (стр.2*стр.8/ 100)	5595,8
13	Сумма уменьшения долга дебиторов за каждый день сокращения срока возврата платежей (стр.2*стр.8)/100	65,1
14	Дополнительные средства предприятия от суммы поступлений без отсрочки (стр.2-стр.12)*стр.7/100	10392,2
15	Дополнительные средства, полученные за каждый день сокращения сроков поступления средств на счета предприятия (стр.14/стр.4)	115,4

Отсюда следуют, что дебиторы заинтересованы не только в досрочном погашении долгов, а также и в сокращении сроков расчета. Все это дополнительно повышает деловую активность и отдачу активов ООО «ЭнергоСтрой плюс», а также увеличивает размер прибыли.

Дальше рассчитаем изменение срока по оплате дебиторской задолженности в (таб. 22)

Таблица 22 Анализ результатов изменения срока по оплате дебиторской задолженности

Наименование показателя	Срок оплаты дебиторской задолженности											
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
Сумма уменьшения долга дебиторов, тыс. руб.	5595,8	2797,9	1865,2	1398,9	1119,1	932,6	799,4	699,4	621,7	55,9	50,8	46,6
Размер дополнительных средств,	10392,2	5196,1	3464,0	2598,0	2078,4	1732,0	1484,6	129,9	1154,8	103,9	94,4	86,6

тыс. руб.												
Ставка предоставляемой скидки за каждый месяц сокращения расчетов, %	35,00											

Далее рассчитаем оборачиваемость средств ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Таблица 23 - Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности в ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Показатели	2015	Прогноз	Отклонения (+ ; -)
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63457	73849,2	+10392,2
Средняя дебиторская задолженность, тыс. руб.	15988	10392,2	-5595,8
Оборачиваемость, раз (стр.1/ стр.2)	3,96	7,1	+3,14
Период погашения дебиторской задолженности, дни (календарные дни / число оборотов)	90	50	-40

По данным таблицы видно, что выручка ООО «ЭнергоСтрой плюс» в прогнозном периоде на 2016 г. увеличилась на 10392,2 тыс. руб. Число оборотов дебиторской задолженности увеличилось в 7,1 раз. Об этом свидетельствует коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. При этом продолжительность одного оборота в днях уменьшилась на 40 дней.

Таким образом, денежные ресурсы высвобождаются быстрее из периода оборота и их используют на приобретение нужд организации.

Внедрение данного мероприятия позволят сократить дебиторскую задолженность на 5595,8тыс. руб.

В целом, реализация предложенного мероприятия позволит ООО «ЭнергоСтрой плюс» улучшить свое финансовое состояние.

Общий экономический эффект от внедрения мероприятия будет способствовать росту прибыли и рентабельности, таблица 24.

Таблица 24 - Основные технико-экономические показатели до и после внедрения мероприятия в ООО «ЭнергоСтрой плюс»

Наименование показателя	2015 год	Прогноз	Изменение +/-
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63457	73849,2	+10392,2
Себестоимость, тыс. руб.	62202	62202	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1255	11647,2	+10392,2
Рентабельность продукции, %	0,2	1,5	1,3

Исходя из всех произведенных расчетов можно сделать вывод, что за счет сокращения дебиторской задолженности, выручка от реализации продукции увеличится на 10392,2тыс. руб. В результате этого прибыль по предприятию возрастет на 10392,2 тыс. руб., а уровень рентабельности повысится с 0,2 до 1,5 %, или на 1,3пункта, соответственно, повысится финансовая устойчивость предприятия.

Можно говорить о том, что все запасы ООО «ЭнергоСтрой плюс» покрываются собственными оборотными средствами, т.е. предприятие не зависит от внешних кредиторов, отсутствием неплатежей и причин их возникновения, отсутствием нарушений внутренней и внешней финансовой дисциплины.

На основании полученных расчетов можно сделать вывод, что рассмотренные мероприятия ведут к лимитированию риска деятельности организации и позволяют ему повысить объем своих продаж, уровень прибыли и снизить управленческие риски, связанные с осуществлением деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческий риск - принятая руководителем на себя ответственность за реализацию разработанного управленческого решения без полной уверенности (гарантии) в конечном положительном результате.

Управленческие риски составляют часть общих рисков компании. Они представляют собой набор желательных или нежелательных вызванных управленческими решениями ситуаций, которые могут возникнуть либо при реализации решений, либо спустя некоторое время.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей ООО «ЭнергоСтрой плюс» показал, что произошло уменьшение прибыли от продаж. Рассматривая динамику доходов и расходов ООО «ЭнергоСтрой плюс», приходим к выводу, что в целом за анализируемый период ее можно назвать отрицательной, что негативно влияет деятельность предприятия.

Результаты анализа, показали, что, несмотря на полученную прибыль, финансовое состояние ООО «ЭнергоСтрой плюс» можно охарактеризовать как неустойчивое, сопряженное с высокой зависимостью от заемного капитала и нарушением текущей платежеспособности. На основании оценки управленческих рисков можно отметить ухудшение уровня предприятия по всем основным видам деятельности предприятие имеет убыток, который негативно отражается на всей деятельности предприятия.

Центральное место в оценке управленческого риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности. Был проведен анализ управления рисками на предприятии ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Как и в работе любого предприятия, в работе ООО «ЭнергоСтрой плюс» присутствуют риски.

Возникновение рисков может привести к непроизводительным расходам, удорожанию работ, увеличению себестоимости услуг, снижению доходов и прибыли, возникновению убытков и другим последствиям

Основной проблемой является высокая дебиторская задолженность организации. Ситуация ухудшилась в 2014 году, когда дебиторская задолженность выросла, а денежные средства организации снизились, что говорит об ухудшении финансовой ситуации.

Взросшие сегодня требования к управлению обусловлены увеличением размеров организаций, сложностью технологий, необходимостью овладения самыми современными управленческими навыками. Все решения по финансовым, организационным и другим вопросам подготавливаются и вырабатываются ныне профессионалами в сфере организации управления, которые осуществляют и контроль за выполнением намеченного. Анализируя используемую в данной организации систему управления рисками в целом, можно сказать, что хотя некоторые приемы снижения риска на предприятии используются довольно успешно, сама система не является полной.

Если ООО «ЭнергоСтрой плюс» намерено не только лишь выжить, но и проявлять активность в направлении развития своей деятельности, изменив принципы управления деятельностью организации, то ему необходимо разработать программу по управлению риском. Основная стадия представляет собой собственно разработку программы управления рисками, внедрение и реализация, которой будут способствовать уменьшению возможного ущерба для предприятия.

Наиболее подходящим методом нейтрализации существующих финансовых рисков является лимитирование.

Стратегия ООО «ЭнергоСтрой плюс» должна быть направлена на максимизацию прибыли путем роста объемов продаж. Любая коммерческая организация пытается захватить как можно большую долю рыночной емкости для максимизации своей прибыли.

Для улучшения финансового состояния предприятия необходимо четко контролировать и управлять дебиторской задолженностью, следить за качеством и соотношением.

Для улучшения финансового состояния необходимо следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности, находить пути и способы, позволяющие сократить величину задолженности на предприятии.

За счет сокращения дебиторской задолженности, выручка от реализации продукции увеличится, соответственно, повысится финансовая устойчивость ООО «ЭнергоСтрой плюс».

Все запасы покрываются собственными оборотными средствами, т.е. предприятие не зависит от внешних кредиторов, отсутствием неплатежей и причин их возникновения, отсутствием нарушений внутренней и внешней финансовой дисциплины.

На основании полученных расчетов можно сделать вывод, что рассмотренные мероприятия ведут к лимитированию деятельности организации и позволяют ему повысить объем своих продаж, уровень прибыли и снизить риски, связанные с осуществлением деятельности.

