

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

Управление организацией в условиях риска

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Боханова Ксения Александровна
студент группы ББ-41z, 4 курса,
заочного отделения,
направление
«38.03.02 -Менеджмент»
(профиль «Управление малым
бизнесом»)

(подпись)

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:

Оболенская А.Г.,
канд. экон. наук, доцент кафедры
акмеологии и менеджмента

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ООО «КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»	6
1.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»	6
1.2 Проблемы совершенствования системы управления рисками ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»	10
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ В ООО «КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ ..	19
2.1 Резервы снижения действия рискообразующих факторов в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»	19
2.2 Совершенствование системы минимизации рисков ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51

ВВЕДЕНИЕ

Риск присущ любой форме человеческой деятельности, которая связана с целым рядом условий и факторов, влияющих на положительный исход решений, принимаемых людьми. Исторический опыт показывает, что риск не получить ожидаемые результаты становится особенно очевидным, в условиях универсальности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота.

Выпускная квалификационная работа посвящена изучению вопроса, который актуален сегодня для многих предприятий - вопрос управления рисками на предприятии и их минимизации. Фактор риска и может оказать влияние на любую компанию, независимо от степени ее стабильности на рынке.

В связи с этим, **актуальность выпускной квалификационной работы**, связана с решением проблемы поиска, разработки и внедрения таких форм и методов управления рисками, которые позволят снизить воздействие риска на минимальный возможный уровень.

Актуальность темы данной работы определяется процессами, происходящими в экономике. В этой ситуации стремлением экономического субъекта является стабильное и успешное развитие, которое сталкивается с только формирующимся аппаратом управления деятельностью субъекта.

Проблема выпускной квалификационной работы состоит в наличие высокой степени риска при осуществлении производственной деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке механизма управления организацией в условиях риска.

Задачи, решаемые для достижения этой цели следующие:

- определить резервы снижения действия рискообразующих факторов в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

- обозначить методы совершенствования системы способов минимизации рисков, используемой в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

- провести аналитические процедуры с целью выявления эффективного использования управления рисками на предприятии, разработать мероприятия по повышению эффективности процесса

- разработать механизм управления предприятием в условиях риска.

Изучению аспектов операционного риска посвящены труды видных экономистов и специалистов управления риском: Антиповой О.Н.; Геращенко В.В., Котелкина С.В., Красавиной Л.Н., Лаврушина О.И., Пискулова Д. Ю., Роуза П.С, Савинской Н.А., Севрук В.Т., Симановского А. Ю., Соколинской М.Э., Коха Т., Синки Дж. Ф., Тосуняна Г.А. и др.

Объектом выпускной квалификационной работы послужил процесс управления организацией в условиях риска.

Предметом выпускной квалификационной работы является возможности минимизации рисков и оптимизации деятельности производственного предприятия на примере ОАО «Каменск-Уральский хлебокомбинат».

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

Исследовательская база выпускной квалификационной работы - Открытое Акционерное Общество «Каменск-Уральский хлебокомбинат».

Юридический адрес: 623406, г. Каменск-Уральский, ул. Уральская, 4.

Фактический (почтовый) адрес: 623406, г. Каменск-Уральский, ул. Уральская, 4.

Гипотеза: Функционирование предприятия в условиях риска вызвано силой внешних факторов, действующих на организацию, таких как поставщики, законодательство, конкуренты.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, две главы, заключение, список литературы и глоссарий.

Введение содержит актуальность выбранной темы, цели и задачи работы, гипотезу, методологическую основу и исследовательскую базу.

В первой главе отражен анализ системы управления рисками в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат», его организационно-экономическая характеристика и проблемы совершенствования системы управления рисками.

Во второй главе отражены методы совершенствования системы управления риском в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат», резервы снижения действия рискообразующих факторов на исследуемом предприятии, а также описан способ совершенствования системы минимизации рисков.

В заключении даны рекомендации по устранению и минимизации рисков, имеющих место в деятельности ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат».

В глоссарии отражены понятия, встречающиеся в Тексте ВКР.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ООО «КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

1.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

Сегодня ООО «Каменск - Уральский хлебокомбинат» – представлен двумя специализированными заводами.

На территории хлебозавода № 1 располагается бараночный и кондитерский цех, № 2 - это хлебный цех. ООО «Каменск - Уральский хлебокомбинат» производит 11 видов хлеба, 30 видов хлебобулочных изделий, более 30 видов тортов, а также продукты сухарно-бараночные изделия, квас, пирожные, рулеты и кексы.

83% всех продуктов является хлеб. ООО «Каменск - Уральский хлебокомбинат» является ведущим предприятием в городе по производству хлеба и хлебобулочных изделий. 58% продукции компании продается в городе. Продукция пользуется спросом у населения всего региона, а не только города. К числу рынков сбыта также относятся города Асбест, Заречный, Шадринск, Арамилы, Двуречинск, Катайск; Каменский и Белоярский районы и другие города Свердловской области и Кургана.

ООО «Каменск - Уральский хлебокомбинат» постоянно расширяет и обновляет ассортимент своей продукции. В юбилейный, 2006, год, были освоены и внедрены в производство три новых сорта хлеба («Дедушкин» йодированный, «Ирбитский» заварной, «Греческий» заварной), пять видов хлебобулочных изделий (батон «Солнечный», ватрушки с начинками, «Булочка для бутербродов», слойки «Василиса» и «Александровская»), два вида кондитерских изделий (торт «Янтарь», пирог «с изюмом и орехом»).

Вся продукция изготавливается из натуральных ингредиентов.

В настоящее время ООО «Каменск - Уральский хлебокомбинат» сделал акцент на здоровье граждан, проживающих в промышленной зоне, в экологически неблагоприятных условиях. Разработан для выпуска хлеб в

лечебных и профилактических целях - это хлеб с добавлением витаминов, микро- и макроэлементов. Каждый день, продукция завода доставляется к столам детских садов, школ, амбулаторий, детских школ-интернатов, а также работников столовых промышленных предприятий в городе, чье руководство заботится о здоровье своих сотрудников.

В суровых современных условиях компании помогли выстоять новые формы управления. Для совершенствования процесса введен новый раздел для приготовления жидких дрожжей, в 2006 году на хлебозаводе № 1 был введен в эксплуатацию новый газовый котел, была запущена линия по производству формового хлеба в пекарне № 2. Изучение потребностей покупателя, в пекарне № 2 установлены немецкие хлебрезательные машины, упаковщики итальянского и российского производства.

Сегодня ООО «Каменск - Уральский хлебокомбинат» является частью сделки по объединению бизнеса, где все делается для конечного продукта - хлеба. Единый бренд, единый логотип «Уральский хлеб», единые планы.

Анализ работы, проделанной в последние годы, показывает, что можно полагаться на внутренние ресурсы и высокую квалификацию, чтобы решать вопросы обновления производства, повышения его технической оснащенности, своевременной выплаты заработной платы, увеличения объемов производства.

В годы рыночных реформ России время от времени сотрясал хлебный кризис. Может быть, это не всегда заметно покупателю, но это и хорошо. Это заслуга сотрудников ООО «Каменск - Уральский хлебокомбинат». Комбинат заботится о качестве поставок, предлагает доступный хлеб.

Ниже представлены основные экономические показатели ООО «Каменск - Уральский хлебокомбинат».

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели в 2013-2015 гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	2015 к 2013 %
Численность работников, чел.	108	110	117	8,333
Основные фонды, тыс.руб.	10215	11563	12652	23,857
Оборотные средства, тыс.руб.	15836	12473	10968	-30,740
Энергетические мощности, л.с.	12456	12589	12896	3,532
Производственная площадь, кв.м	10523	10523	10523	0,000
Проектная мощность, шт., тыс.руб.	45123	46145	47253	4,720
Рентабельность, %	5,412	6,453	9,603	77,439
Количество производимых продуктов, шт.	100523	100569	121000	20,370
Количество заключенных договоров на производство/ реализацию продуктов, шт.	523	589	612	17,017

Основным видом деятельности организации является производство хлебобулочной продукции. Выручка за 2014 год от реализации готовой продукции составила 252062,00 руб. (без учёта НДС)

Сумма задолженности покупателей, за отгруженную продукцию, на 31 декабря 2015 года составила 62232,0 тыс. руб.

Сумма задолженности поставщикам предприятия, по состоянию на 31 декабря 2015 года составила 103625,0 тыс. руб. Основную долю роста составляет задолженность поставщикам за сырьё, а также за автоуслуги по перевозке готовой продукции.

Предприятием в 2014 году погашены кредиты банка на срок менее одного года в общей сумме 6000 тыс. руб. Общая сумма долгосрочных обязательств уменьшилась на 11976,0 тыс. руб.

Таблица 2 - Объем и структура денежной выручки на предприятии в 2013-2015 гг.

Перечень продуктов	2013 год		2014 год		2015 год		В среднем 2015-2013 гг.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Хлеб	216488	70	213618	68	163840	65	-52648	-5
Хлебобулочны е изделия	92781	30	100527	32	88222	35	-4559	5
Итого	309269	100	314145	100	252062	100	-57207	-

Из таблицы 3 видно, что выручка от реализации в 2014 году увеличилась на 4876 тыс. руб., а в 2015 году уменьшилась на 62083 тыс. руб. или на 25,2 %. Данное уменьшение связано с понижением объемов и снижением уровня цен реализованной продукции.

В ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» используется линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональной структуре принято разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Таблица 3 - Показатели эффективности деятельности, 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	2015 к 2013 %
1. Выручка (нетто) от продажи	309269	314145	252062	81,503
2. Себестоимость продаж	205861	224735	194091	94,283
3. Валовая прибыль от продаж	103408	89410	57971	56,060
4. Коммерческие расходы	93605	83891	78651	84,024
5. Управленческие расходы	0	0	0	
6. Прибыль (убыток) от продаж	9803	5519	-20680	-210,956
7. Доходы от участия в других организациях	0	0	0	
8. Проценты к получению	4084	3898	3441	84,256
9. Проценты к уплате	4886	3171	2523	51,637
10. Прочие доходы	5714	20741	2998	52,468
11. Прочие расходы	22133	25339	6295	28,442
12. Прибыль (убыток) до налогообложения	-7418	1648	23059	310,852
13. Текущий налог на прибыль	12	214	0	
14. Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	
15. Отложенные налоговые активы	12	2421	0	0,000
16. Иные обязательные платежи из прибыли	858	176	315	36,713
17. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	8276	1163	23374	282,431

На конец анализируемого периода за 12 мес. 2015 г. доходы организации снизились на -60566 тыс. руб. и составили 258501 тыс. руб.

При этом:

доходы от обычных видов деятельности снизились на 57207 тыс. руб. или 18.5%

проценты к получению снизились на 643 тыс. руб. или 15.74%

доходы от участия в других организациях равны нулю.

прочие доходы снизились на 2716 тыс. руб. или 47.53%

В отчетном периоде в составе доходов организации преобладали доходы от обычных видов деятельности. Их удельный вес составлял 97.51 %.

Расходы ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» снизились на 44925 тыс. руб. и составили 281560 тыс. руб.

В отчетном периоде при осуществлении основного вида деятельности был получен убыток в размере -20680 тыс. руб. При формировании убытка от продаж отчетного периода влияние финансового результата производственной деятельности составило -31439 тыс. руб., а изменения суммы коммерческих и управленческих расходов - -5240 тыс. руб.

Полученный в отчетном периоде общий бухгалтерский убыток обусловлен полученным результатом от продаж.

1.2 Проблемы совершенствования системы управления рисками ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

Проблемы управления рисками не могут быть эффективно решены набором отдельных видов деятельности и услуг.

Эта проблема может быть решена только внедрением комплексной технологии управления рисками, затрагивающей все аспекты деятельности компании.

Технология должна быть основана на том принципе, что ни одно бизнес-решение не может быть принято без осознания риска, целесообразности принятия решения.

Управление рисками предполагает всесторонний анализ всей совокупности существующих рисков, их идентификации, оценки и контроля производства. Требование системного подхода предполагает максимальный охват всех видов риска. Это привело к необходимости их четкой классификации.

ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» имеет интегрированную систему управления рисками, основанную на анализе и оценке возможных факторов, которые могли бы повлиять на стратегические планы, показатели текущей производственной и финансовой деятельности. При анализе факторов риска рассматриваются внутренние и внешние факторы. К внешним факторам относятся: рынок, сектор, социально-экономические, политические, финансовые, рыночные и другие условия деятельности предприятия, его дочерних и зависимых обществ [16, с. 184].

Для того чтобы свести к минимуму факторы риска внутри Компании проводится последующая деятельность единых корпоративных стандартов - управление, производство, человеческие, социальные, экологические и другие, регулирующие основные процессы деятельности ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат». [17, с. 158]

Эффективное функционирование системы управления рисками требует соблюдения ряда принципов, которые должны быть включены в процессе проектирования:

- Максимальный охват риска включает в себя стремление к наиболее полному охвату возможных областей рисков, которые позволяет уменьшить степень неопределенности до минимума;
- Сведение к минимуму воздействия рисков требует усилий по минимизации спектра возможных рисков и их влияния на деятельность компании;
- Адекватность реагирования на риски предполагает возможность адекватного и быстрого реагирования на изменения совокупного риска;

- Принимать разумный риск, то есть принятие риска возможно только, если он определен и оценен, разработан и внедрен механизм мониторинга.

Функции, назначенные системой управления рисками, помогают определить содержание процесса управления, которое сводится к следующей последовательности работ:

- Разработка политики в области управления рисками;
- Анализ рискованных ситуаций, то есть, определяются факторы риска и оценки его потенциального уровня, прогнозируя поведение экономических агентов в рискованной ситуации;
- Разработка альтернативных решений и выбор наиболее подходящих и легитимных;
- Определение доступных путей и средств для минимизации риска;
- Подготовка и планирование мер по нейтрализации, компенсации ожидаемых негативных последствий риска [21, с. 284].

В целом, система корпоративного управления рисками направлена на выявление потенциальных рисков с целью принятия своевременных мер по устранению или минимизации их.

Есть 3 группы барьеров, связанных с инвестиционными рисками:

- Риски, которые являются специфическими для России (страновой риск);
- Риски, связанные с общим направлением инвестиций (сектора экономики) и формой инвестиций (прямые инвестиции, инвестиции в акционерный капитал, лизинг, кредит);
- Риски, связанные с той или иной компанией. [23, с. 104]

Основными проблемами хлебопекарного комплекса являются: неэффективное использование сырья, высокий физический и моральный износ основных средств, соответствующая нехватка средств на модернизацию и создание новых производств.

Компания активно стремится снизить риск на рабочем месте, предотвратить возникновение несчастных случаев на производстве, а также в

целом - поддерживать на высоком уровне область промышленной безопасности и охраны труда.

В ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» можно выделить также и другие группы рисков.

Вот некоторые из них:

- на подготовительном этапе:

- 1) отношения с местными властями;
- 2) наличие и развитие инфраструктуры (улучшение);

- в социальной сфере:

- 1) смена руководства;
- 2) задержка в выплате заработной платы;
- 3) неудовлетворительные социальные условия;
- 4) недостаточная заработная плата.

- риски, связанные с приобретением размещаемых (размещенных) эмиссионных ценных бумаг.

- технические риски:

- 1) недостаточная надежность технологии;
- 2) низкое качество технического оборудования;

ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» разработал меры по управлению рисками.

Организационно-распорядительным документом по ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» образована координационная группа по управлению производственными рисками из представителей Департамента промышленной безопасности и охраны труда.

В состав координационной группы могут входить представители других ведомств и структурных подразделений исполнительного аппарата и структурных подразделений ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат».

Назначенный руководитель координационной группы обеспечивает техническое обслуживание, анализ и модификацию (при необходимости)

этих процедур, в том числе критериев оценки и приемлемости производственных рисков.

Руководитель структурного подразделения ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» на основании организационно-распорядительного документа формирует рабочую группу в структурном подразделении по управлению производственными рисками.

В состав рабочей группы входят руководители структурного подразделения, ведущих в области специалистов по промышленной безопасности, охраны здоровья и производства, экспертов экологических, технических и технологических служб и ведомств.

Руководители структурных подразделений ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» в соответствии с организационными и административными документами, формируют рабочие группы по управлению производственными рисками. Руководитель этой группы является бригадиром.

Рабочая группа цеха: проводит идентификацию профессиональных рисков и управление рисками; осуществляет меры по управлению управления рисками производства.

Рабочая группа структурного подразделения рассматривает «Перечень профессиональных рисков». Рабочая группа отдела оценивает управление операционными рисками и формирует «Реестр значительных производственных рисков», формирует «Реестр существенных операционных рисков». В структурных подразделениях ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» организует «Реестр существенных операционных рисков» в структурном подразделении ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» и передает его в координирующую группу для рассмотрения и утверждения, разрабатывает меры оперативных отделов риска, следит за осуществлением мер по управлению производственными рисками в магазинах. Генерирует и передает предложения группы по координации для включения в программу мероприятий, направленных на управление профессиональными рисками.

Координационная группа:

- Формирует «Реестр значительных производственных рисков» ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат», принимая во внимание «Реестр значительных производственных рисков" структурных подразделений»;
- Разрабатывает методы выявления опасностей и оценки рисков в производстве ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат»;
- Определяет критерии оценки и допустимые уровни профессиональных рисков;
- Формирует предложения к проекту бюджета ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» для выделения необходимых ресурсов для управления производственными рисками;
- Координирует реализацию мер по управлению производственными рисками в структурных подразделениях ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат»;
- Рассматривает «Реестры значительных производственных рисков» для структурных подразделений ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат», проверяет правильность их заполнения и, при необходимости, консультирует рабочие группы структурных подразделений при внедрении необходимых изменений;
- Доводит «Реестр значительных производственных рисков» ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» до отделов и подразделений исполнительного аппарата ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» в контролируемых районах, где выявлены значительные операционные риски [29, с. 164].

Результатом развития управленческих технологий принятия решений и минимизации возможных убытков стала концепция интегрированного (глобального) управления рисками. [4]

Риски ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» можно разделить на финансовые, экономические и нефинансовые. Но наибольшую долю

составляют нефинансовые риски, поэтому им уделяется наибольшее внимание компании.

В качестве нефинансовых рисков компания рассматривает социальные, экологические, человеческие, репутационные риски, риски корпоративного управления, делового партнерства и другие риски, возникающие в рамках сотрудничества с ключевыми заинтересованными сторонами - государственными органами, акционерами, сотрудниками, деловыми партнерами, региональным сообществом, потребителями продукции и услуг.

Управление нефинансовыми рисками в компании осуществляется путем взаимодействия на систематической основе с заинтересованными сторонами, регулярного мониторинг их интересов, своевременного выявления опасных ситуаций, поиска взаимовыгодных решений, соответствующих изменений в деятельности компании.

Важным решением в рамках управления рисками в компании стало внедрение системы стандартов корпоративного управления - общей политики, норм, правил, процедур и общих подходов к их реализации. Для каждой группы риска разработан и внедрен определенный набор корпоративных стандартов, призванных свести к минимуму вероятность их возникновения [30, с. 163].

Риски государственного регулирования обусловлены возможностью принятия регулирующих решений, которые приводят к увеличению эксплуатационных расходов компании. В качестве способов минимизации этих рисков применяется мониторинг действующего законодательства и законодательных инициатив, влияющих на деятельность компании.

Кадровые риски компания рассматривает как возможность неблагоприятного развития событий в социально-трудовой сфере: возникновение дефицита квалифицированных кадровых, риск аварии или несчастного случая на работе по вине работника, профессиональных заболеваний и др.

Эти риски могут быть вызваны внешними факторами, такими как демографические и социальные проблемы в регионе, а также внутренними, такими как несовершенство кадровой политики в отборе, расстановке, обучению персонала. В целях предотвращения кадровых рисков в ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» разработан комплекс корпоративных стандартов в области управления персоналом, регулирующих прием на работу и увольнение работников, обучение и оценку компетентности, сотрудников наград, работы с молодежью, реализацию внутренних социальных программ, направленных на здоровье улучшение, социальная защита персонала и т.д [31, с. 371].

Региональные риски включают в себя социальные и экологические риски.

Первые связаны с социальной ситуацией в регионе, где работает ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат», второй - влияние деятельности ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» на окружающую среду.

Для того чтобы свести к минимуму социальные факторы риска, ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» реализует проект по поддержке малого и среднего бизнеса, социальные программы, направленные на развитие образования, культуры, спорта, физических упражнений на регулярной основе взаимодействия с местными органами власти и местного населения.

Методы снижения экологических факторов риска включают в себя внедрение корпоративных стандартов в области экологической эффективности и безопасности, организации эффективного мониторинга их выполнения, а также взаимодействие на регулярной основе с регулирующими органами и неправительственными организациями по вопросам природоохранной деятельности. Важным фактором снижения экологических рисков является внедрение интегрированной системы менеджмента промышленной безопасности, охраны труда и природы и сертификация ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» в 2006 году на

соответствие международным стандартам ISO 14001 и OHSAS 18001. [32, с. 104]

Для того чтобы свести к минимуму риски, связанные с поведением деловых партнеров, развитием конкурентной среды, разработан комплекс корпоративных стандартов, регулирующих отношения в этой области – «Стандарт по регистрации поставщиков товаров (работ, услуг)», «Стандарт предконкурсных и пост-конкурсных работ по организации поставок сырьевых материальных ценностей», «Стандарт организации претензионной работы в ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат», «Стандарт логистики», «Стандарт отношений с клиентами и исполнителями транспортных услуг», «Руководство по тендерам на закупку товарно-материальных запасов» и т.д. [35, с.199].

Таким образом, для того чтобы уменьшить репутационные риски ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» необходимо внедрить корпоративные стандарты для всех ключевых бизнес-процессов, в том числе раскрытие информации, а также обеспечение эффективного контроля их исполнения. Для того чтобы построить конструктивные отношения со средствами массовой информации, регулярно должны проводиться пресс-конференции.

Факторы, обеспечивающие высокую конкурентоспособность, включают в себя: развитие собственного производства; использование передовых технологий, сохраняя при этом конкурентоспособный уровень затрат.

Стимулом для повышения качества корпоративного управления должны быть более строгие требования к ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат».

Комплексное управление рисками должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат».

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ В ООО «КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

2.1 Резервы снижения действия рискообразующих факторов в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики явлений природы и видов деятельности человеческого общества.

В качестве экономической категории, риск является событием, которое может произойти или не произойти. В случае наступления такого события, возможны три экономических результата: отрицательный (убыток, ущерб), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Центральное место в оценке бизнес-рисков занимает анализ и прогнозирование потенциальных потерь ресурсов в хозяйственной деятельности.

Для оценки риска и определения его величины применяются количественные и качественные анализы.

Количественный анализ - определение конкретной суммы денежного ущерба от отдельного подвида финансового риска и финансового риска в целом [7, с. 193].

Иногда качественный и количественный анализ основан на оценке влияния внутренних и внешних факторов: осуществляются поэлементная оценка удельного веса их влияния на работу организации и ее денежной стоимости. Этот метод анализа является трудоемким с точки зрения количественного анализа, но приносит свои неоспоримые преимущества для качественного анализа. В связи с этим, следует уделять больше внимания описанию количественных методов анализа финансового риска, поскольку многие из них и их грамотное применение требует определенного навыка.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материальных и реальных (физических) или стоимостных (денежных) условиях.

В относительном выражении риск определяется как потенциальные потери, отнесенная к базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние субъекта хозяйствования, или общую стоимость ресурсов для данного вида бизнеса, или ожидаемый доход (прибыль). Тогда потери считаются случайными отклонениями, если прибыль меньше, по сравнению с ожидаемыми значениями [8, с. 102].

Предпринимательские потери - это в первую очередь случайное снижение предпринимательского дохода. То есть величина таких потерь характеризует степень риска. Следовательно, анализ риска, в первую очередь связан с исследованием потерь.

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

потери, которые не превышают расчетную прибыль можно назвать действительными;

потери, значение которых больше, чем оценка доходов классифицируются как критические;

катастрофический риск, при котором можно понести убытки сверх всего имущества.

Если возможно, в какой-то мере спрогнозировать, оценить потенциальные потери от операции, то это означает, что можно получить количественную оценку риска. Разделив абсолютную величину потенциальных потерь на стоимость расчетной ставки или прибыли, мы получаем количественную оценку риска в относительном выражении, в процентах [9, с. 183].

Говоря о том, что риск измеряется величиной возможных потенциальных убытков, следует учитывать случайный характер таких потерь. Вероятность события может быть определена объективным и субъективным методом.

Объективный метод используется для определения вероятности события, основываясь на частоте расчета, с которой происходит событие.

Субъективный метод основан на использовании субъективных критериев, которые основываются на различных предположениях. Эти предположения могут включать оценку суждения, личный опыт, экспертная оценка, мнение аудитора, консультанта и т.д.

Таким образом, на основе оценки финансовых рисков, можно найти связь между размером определенных потерь и вероятностью их возникновения.

Для того чтобы оценить вероятность определенных потерь из-за неожиданных событий, необходимо, прежде всего, знать все виды потерь, связанные с бизнесом, и быть в состоянии заранее просчитать или измерить их в качестве вероятных прогнозных значений.

Ряд сделок (венчурное инвестирование в основной капитал, покупка акций, кредитные операции и др.) связаны с существенным риском и требуют оценки риска и определения его стоимости.

Степень риска - это вероятность случая потери, а также размер возможного ущерба от него.

Риск может быть:

действительным - есть угроза полной потери прибыли от реализации планируемого проекта;

критическим – не поступить может не только прибыль, но и могут образоваться кредитные потери за счет предпринимателя;

катастрофическим - возможная потеря капитала, имущества и банкротство.

Для оценки риска и определения его величины применяются количественные и качественные анализы.

Количественный анализ - определение конкретной суммы денежного ущерба от отдельного подвида финансового риска и финансового риска в общем [7, с. 193].

Иногда качественный и количественный анализ основан на оценке влияния внутренних и внешних факторов: осуществляются поэлементная

оценка удельного веса их влияния на работу организации и ее денежной стоимости. Этот метод анализа является трудоемким с точки зрения количественного анализа, но приносит свои неоспоримые преимущества для качественного анализа. В связи с этим, следует уделять больше внимания описанию количественных методов анализа финансового риска, поскольку многие из них и их грамотное применение требует определенного навыка.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материальных и реальных (физических) или стоимостных (денежных) условиях.

В относительном выражении риск определяется как потенциальные потери, отнесенная к базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние субъекта хозяйствования, или общую стоимость ресурсов для данного вида бизнеса, или ожидаемый доход (прибыль). Тогда потери считаются случайными отклонениями, если прибыль меньше, по сравнению с ожидаемыми значениями [8, с. 102].

Предпринимательские потери - это в первую очередь случайное снижение предпринимательского дохода. То есть величина таких потерь характеризует степень риска. Следовательно, анализ риска, в первую очередь связан с исследованием потерь.

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

потери, которые не превышают расчетную прибыль можно назвать действительными;

потери, значение которых больше, чем оценка доходов классифицируются как критические;

катастрофический риск, при котором можно понести убытки сверх всего имущества.

Если возможно, в какой-то мере спрогнозировать, оценить потенциальные потери от операции, то это означает, что можно получить количественную оценку риска. Разделив абсолютную величину

потенциальных потерь на стоимость расчетной ставки или прибыли, мы получаем количественную оценку риска в относительном выражении, в процентах [9, с. 183].

Говоря о том, что риск измеряется величиной возможных потенциальных убытков, следует учитывать случайный характер таких потерь. Вероятность события может быть определена объективным и субъективным методом.

Объективный метод используется для определения вероятности события, основываясь на частоте расчета, с которой происходит событие.

Субъективный метод основан на использовании субъективных критериев, которые основываются на различных предположениях. Эти предположения могут включать оценку суждения, личный опыт, экспертная оценка, мнение аудитора, консультанта и т.д.

Для ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» характерны следующие виды потерь:

1. Снижение планового производства и продаж за счет снижения производительности труда, простоя или недоиспользования производственных мощностей, потери рабочего времени, отсутствия необходимого количества сырья, повышенного процента брака приводит недополучению запланированной выручки.

Вероятные потери DD в этом случае в стоимостном выражении определяются по формуле

$$DD = DO \times Ц \quad (1)$$

DO - вероятное суммарное уменьшение объема выпуска продукции;

Ц - цена реализации единицы объема продукции.

2. Снижение цен, по которым планируется продавать продукцию (услуги), из-за недостаточного качества, неблагоприятного изменения рыночной конъюнктуры, падения спроса, инфляция цен приводит к вероятным потерям, определяется по формуле

$$DD = ДЦ \times О \quad (2)$$

ДЦ - вероятное уменьшение цены единицы объема продукции;

О - общий объем намеченной к выпуску и реализации продукции.

3. Повышенные материальные затраты, обусловленные перерасходом материалов, сырья, топлива, энергии, ведут к потерям, определяемым зависимостью

$$DD=DM1 \times Ц1 + DM2 \times Ц2 + \dots (3)$$

DM - вероятный перерасход материального ресурса;

Ц - цена единицы ресурса.

4. Другие повышенные издержки, которые могут быть вследствие высоких транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов.

5. Уплата повышенных отчислений и налогов, если в процессе осуществления бизнес-плана ставки отчислений и налогов изменятся в неблагоприятную для предпринимателя сторону [40, с.102].

В связи с вышеизложенным, целесообразно произвести расчеты ожидаемого эффекта от снижения затрат на производство.

Таблица 4 - Объем и структура денежной выручки на предприятии в 2013-2015 гг.

Перечень продуктов	2013 год		2014 год		2015 год		В среднем 2015-2013 гг.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Хлеб	216488	70	213618	68	163840	65	-52648	-5
Хлебобулочные изделия	92781	30	100527	32	88222	35	-4559	5
Итого	309269	100	314145	100	252062	100	-57207	-

Из таблицы 4 видно, что выручка от реализации в 2013 году увеличилась на 4876 тыс. руб., а в 2014 году уменьшилась на 62083 тыс. руб. или на 25,2 %. Данное уменьшение связано с понижением объемов и снижением уровня цен реализованной продукции.

Из отчета о хозяйственной деятельности ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» для расчетов понадобится количество проданного хлеба – 10,9 млн. шт. за 2015 год и средняя цена реализации – 15 рублей за буханку.

Имея эти данные, можем рассчитать необходимый уровень снижения планового производства и продаж. Используя формулу (1), получим следующие результаты:

вероятное суммарное уменьшение объема выпуска продукции – 1023 буханок при неизменной цене. Выручка, таким образом, составит 148 500 т.р., однако в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» ожидаемое уменьшение совокупных затрат составит 20 000 т.р., что даст компании дополнительные 4 660 т.р.

Используя формулу (2), получим следующие результаты:

Необходимо снижение цен, по которым планируется продавать продукцию.

Планируется уменьшить цену с 15 р. за буханку до 13 р. это принесет убытки в размере 32 800 т.р., однако снижение цены сделает товар доступнее, в связи с чем, ожидается рост спроса и продаж. Прогнозная выручка составит 39 000 т.р., то есть на 6 200 т.р. больше, чем есть сейчас.

Таким образом, уменьшив объем производства и цену только одной статьи продукции (хлеба), ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» уменьшит свои убытки на 10 860 т.р.

Применив данные формулы ко всей продукции компании, можно вывести ее из кризисного положения, за счет уменьшения времени простоя оборудования, перераспределения сырья, увеличения спроса на продукцию за счет уменьшения ее стоимости, а также уменьшения потерь за счет нереализованной продукции.

По состоянию на 31.12.2015 г. предприятие имеет кризисное финансовое состояние, при котором оно находится на грани банкротства, поскольку денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность предприятия не покрывают даже его кредиторской

задолженности и просроченных ссуд. Равновесие платежного баланса обеспечивается за счет просроченных платежей по оплате труда, кредитам банка и заемным средствам, поставщикам, по налогам и сборам и т.д.

Для минимизации риска в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» необходимо разработать план, которого будет придерживаться руководство в своей деятельности.

**План минимизации рисков в ООО «Каменск-Уральский
хлебокомбинат»**

1. Образование координационной группы по управлению производственными рисками из представителей Департамента промышленной безопасности и охраны труда.
2. Внедрение системы стандартов корпоративного управления
3. Анализ и предотвращение характерных для организации видов потерь
4. Диссипация и самострахование
5. Диверсификация риска
6. Создание резервного фонда предприятия

Таблица 5 - План минимизации рисков в ООО «Каменск-Уральский
хлебокомбинат»

№ п/п	Мероприятия	Содержание деятельности	Сроки
1	Создание координационной группы по управлению производственными рисками	<ul style="list-style-type: none"> - КГ формирует рабочие группы по управлению производственными рисками - КГ проводит идентификацию проф. рисков и управление рисками - КГ осуществляет меры по управлению управления рисками производства - Создание «Перечня профессиональных рисков» 	1 месяц

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
2	Внедрение системы стандартов корпоративного управления	<ul style="list-style-type: none"> - Для каждой группы риска разрабатывается и внедряется определенный набор корпоративных стандартов, призванных свести к минимуму вероятность возникновения риска. - Разработать комплекс корпоративных стандартов в области управления персоналом, регулирующих прием на работу и увольнение работников, обучение и оценку компетентности, сотрудников наград, работы с молодежью, реализацию внутренних социальных программ, направленных на здоровье улучшение, социальная защита персонала. 	1 месяц
3	Анализ и предотвращение характерных для организации видов потерь	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение планового производства и продаж за счет снижения производительности труда, простоя или недоиспользования производственных мощностей, потери рабочего времени, отсутствия необходимого количества сырья, повышенного процента брака приводит недополучению запланированной выручки. - Снижение цен, по которым планируется продавать продукцию (услуги), из-за недостаточного качества, неблагоприятного изменения рыночной конъюнктуры, падения спроса, инфляция цен - Другие повышенные издержки, которые могут быть вследствие высоких транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов - Уплата повышенных отчислений и налогов, если в процессе осуществления бизнес-плана ставки отчислений и налогов изменятся в неблагоприятную для предпринимателя сторону 	15 дней

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
4	Диссипация и самострахование	<ul style="list-style-type: none"> - Распределение общего риска путем объединения с другими сторонами, заинтересованными в успехе общего дела. Участниками являются акционеры компании, которые внесли свой вклад в уставный капитал в виде акций - Заключение договоров страхования в случае невозможности поставить товар по ранее заключенным контрактам, из-за предусмотренных причин, а также невыполнение покупателем приема товара - Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов 	3 месяца
5	Диверсификация риска	<ul style="list-style-type: none"> - Использование стратегии диверсификации при закупке сырья, т.е. осуществление взаимодействия со многими поставщиками, что позволит ослабить зависимость предприятия от его «окружения», ненадежности отдельных поставщиков сырья и комплектующих - Выход на новый рынок деятельности - Разработка дифференцированной ценовой политики для различных слоев населения 	6 месяцев
6	Создание резервного фонда предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование целевых резервных фондов. Примером такой формы может служить страховой фонд ценового риска; фонд уценки товаров в торговле - Формирование системы страховых запасов материальных и финансовых ресурсов на элементы оборотных средств предприятия - Определение структуры резерва на покрытие непредвиденных расходов может производиться на основе определения непредвиденных расходов по видам затрат, таких как заработная плата, материалы. 	5 месяцев

План рассчитан на полгода, однако необходимо рассчитать затраты на выполнение описанных мероприятий.

Таблица 6 – Затраты на внедрение плана минимизации рисков в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

№ п/п	Мероприятия	Затраты	
		% от прибыли	Тыс. рублей
1	Создание координационной группы по управлению производственными рисками	0,35	81,809
2	Внедрение системы стандартов корпоративного управления	0,65	151,931
3	Анализ и предотвращение характерных для организации видов потерь	5	1 168,7
4	Диссипация и самострахование	4	934,96
5	Диверсификация риска	5	1 168,7
6	Создание резервного фонда предприятия	10	2 337,4
Итого:		25	5 843,5

На реализацию плана по устранению и минимизации рисков в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» целесообразно выделить денежные средства в 25% от прибыли. После реализации плана, расходы уменьшатся, так как большинство пунктов плана имеют единовременный характер.

Таким образом, в дальнейшем потребуются затраты лишь на поддержание резервного фонда, и самострахования.

Самой значительной статьей затрат на выполнение плана станет создание резервного фонда - 2 337,4 тыс. р. Анализ и предотвращение характерных для организации видов потерь и диверсификация риска затребуют по 1 168,7 тыс. р. Таким образом, на реализацию плана по минимизации рисков в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» понадобится 5 843,5 тыс. р.

Эффективность данных мероприятий можно рассчитать по формуле 4:

$$\mathcal{E} = \Delta \Pi \div \mathcal{Z}, (4)$$

где Π – Прибыль за год,

\mathcal{Z} – Затраты за год

$$23\,374 \div 5\,843,5 = 4$$

Из полученных вычислений видно, что в первый год, после внедрения плана по минимизации риска на ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» прибыль компании должна вырасти на четверть. В дальнейшем затраты будут приходиться лишь на поддержание резервного фонда предприятия и управление страхованием, все остальные пункты плана ситуативны и будут применяться исключительно при возникновении необходимости.

Деятельность ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат», также как деятельность любого предприятия основана на сделках, своевременное выполнение которых партнерами и подрядчиками является одним из наиболее важных условий для стабильности и предсказуемого функционирования предприятия. Таким образом, риски, связанные с отказом от хозяйственных договоров, выделяются в отдельные группы. Среди них можно отметить риск отказа со стороны партнера, подписать соглашение после переговоров, риск дебиторской задолженности, риск заключения договора с неплатежеспособным партнером, риск заключения договора на условиях, которые отличаются от обычных, и так далее.

За пределами предприятия к этим рискам следует отнести в первую очередь непредсказуемых неплатежеспособных деловых партнеров, так как выход из строя одной компании влияет на финансовое положение своих партнеров и т.д. по цепочке до платежеспособности рядовых клиентов, которые не получают зарплату на предприятии.

Рассматривая систему управления рисками, исследуемой компании ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» следует определить методы снижения риска такими методами как диссипация и самострахование.

ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» распределяет общий риск путем объединения с другими сторонами, заинтересованными в успехе общего дела. Участниками являются акционеры компании, которые внесли свой вклад в уставный капитал в виде акций.

Другой метод рассеивание риска, используемый на предприятии, являясь вариантом диверсификации.

ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» занят в ряде мероприятий. В зависимости от качественных характеристик продукта его цена может значительно отличаться. Таким образом, ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» ориентирован на потребителей с разными финансовыми возможностями. Местоположение потребителей также различается.

Можно также отметить, что ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» использует стратегию диверсификации при закупке сырья, т.е. осуществляет взаимодействие со многими поставщиками, что позволяет ослабить зависимость предприятия от его «окружения», ненадежности отдельных поставщиков сырья и комплектующих.

Анализируя используемую систему управления рисками организации в целом, мы можем сказать, что, хотя некоторые из методов используются достаточно успешно, чтобы уменьшить риск для предприятия, сама система не является полной. Таким образом, ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» не защищен от такого рода рисков как имущественные риски, инфляционные риски, риски изменения в рыночных условий, риск дефолта, дебиторской задолженности, непредвиденные потери и т.д. Причиной такого положения является отсутствие страховой культуры, опыта работы и управления рисками специалистами, нестабильность экономической и политической ситуации, что приводит к отсутствию интереса к страхованию риска.

2.2 Совершенствование системы минимизации рисков ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

Если касаться вопроса об управлении уровнем риска, то в научной литературе можно найти достаточно разнообразный ряд методов.

В качестве экономической категории, риск является событием, которое может произойти или не произойти. В случае наступления такого события, возможны три экономических результата: отрицательный (убыток, ущерб), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Риском можно управлять, т.е. использовать различные меры предотвращения, предсказывать события риска и принять меры по снижению рисков.

Рассмотрим подробнее указанные в предыдущем пункте методы управления риском. Схематично эта классификация представлена на рис. 1.



Рисунок 1 – Методы управления риском

Эффективность организационного управления рисками во многом определяется классификацией риска.

В зависимости от возможного результата (рискового события) риски можно разделить на две основные группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски означают возможность отрицательного или нулевого результата. Эти риски включают в себя следующие риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (экономических, промышленных, коммерческих).

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительных, так и отрицательных результатов. Эти риски включают в себя финансовые риски, которые являются частью коммерческих рисков.

В зависимости от причин, лежащих в основе риска (основного риска или естественного), они подразделяются на следующие категории: естественные и природные риски, экологические, политические, транспортные и коммерческие риски [1, с.23].

Естественные риски включают в себя риски, связанные с проявлением сил природы: землетрясения, наводнения, бури, пожары, эпидемии и т.д.

Экологические риски - риски, связанные с загрязнением окружающей среды.

Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства.

Политические риски включают в себя:

невозможность осуществления хозяйственной деятельности в результате военных действий, революции, обострения политической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго, отказа нового правительства выполнять обязательства, принятые предшественниками, и т.д.;

введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный период в связи с наступлением форс-мажорных обстоятельств (забастовка, война и т.д.);

неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве;

запрет или ограничение превращения национальной валюты в валюту платежа. В этом случае обязательство экспортеров может производиться в национальной валюте, которая имеет ограниченную область применения [2, с. 19].

Транспортные риски - риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, воздушным судам и т.д.

Коммерческие риски - опасность потерь в финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов коммерческой сделки.

На основе структуры бизнес-риски, подразделяются на: собственные, промышленные, коммерческие, финансовые.

Имущественные риски - риски, связанные с вероятностью утраты имущества предпринимателя из-за кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п.

Производственные риски - риски, связанные с потерей остановки производства из-за различных факторов воздействия и особенно потерей или повреждением основных и оборотных средств (оборудование, сырье, транспорт и т.д.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологий.

Бизнес-риски, риски, связанные с потерями из-за задержки платежей, неоплаты товаров во время транспортировки, непоставки товара и т.п.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (т.е. денег).

Финансовые риски подразделяются на два вида: риски, связанные с покупательной способностью денег и риски, связанные с капитальными вложениями (инвестиционные риски).

Методы уклонения от риска

Методы этой группы требуют исключения ситуаций риска бизнеса. Лидеры, которые используют этот подход в своей практике, избегают сделок с ненадежными партнерами, клиентами, и пытаются уменьшить число тех, и других. От услуг неизвестных или сомнительных фирм, они, как правило, отказываются. Кроме того, эти лица отказываются от инноваций, инвестиций или других проектов, если они вызывают малейшую неуверенность в успешной реализации. Например, такой стратегии придерживается банк, выдающий кредиты только под конкретную ценную бумагу [13, с.192].

Если исключить покрытие убытков из собственных источников, организация страхования - это самый быстрый способ получить возмещение. Тем не менее, существуют определенные ограничения на этот метод:

- Премия по требованию страховщика, может быть слишком высокой;
- Некоторые виды рисков не могут быть приняты страховщиком, например, если вероятность реализации риска очень высока.

Передача риска используется малыми или крупными предприятиями. И для первого актора в качестве гаранта, как правило, выступают крупные компании, а для второго - государственные органы управления. Эта сделка выгодна как для передающей, так и для принимающей стороны. Подтверждением этого являются следующие причины.

- 1) Потери, которые велики для передающей стороны могут быть незначительными для стороны принимающей.
- 2) Принимающая сторона может иметь лучшие возможности для снижения потерь.
- 3) Принимающая сторона может быть в лучшем положении, чтобы контролировать риск и предотвращать экономические потери [14, с. 197].

При заключении договора производится передача риска. К наиболее распространенным, можно отнести следующие виды соглашений.

- 1) Строительные контракты предполагают передачу всех рисков, связанных с новым строительством, строительной компании. Это различные перебои в снабжении, погодные условия, забастовки и т.д. Позднее

представление объекта, повреждения его структуры в период строительства влечет ответственность сторон. Гражданский кодекс гласит, что за случайные повреждения объекта до его передачи, ответственность несет подрядчик. Если такое повреждение произошло из-за использования некачественных материалов или оборудования, предоставленного заказчиком, то ответственность ложится на последнего.

2) Сдача в аренду - достаточно распространенный способ передачи риска. В случае передачи имущества в аренду (или финансовую аренду - лизинг) некоторые риски, связанные с этим свойством полностью или частично ложатся на владельца. Это риск физического повреждения, риск увеличения налогов на недвижимость, риск снижения коммерческой стоимости объекта и т.д. По особому упоминанию арендатора большая часть риска может быть передана. Кроме того, Гражданский кодекс предусматривает полную передачу арендатору риска случайной гибели и риска случайного повреждения в момент передачи имущества.

3) Контракты по хранению и перевозку грузов предоставляют передачу рисков транспортным компаниям, связанные с повреждением или утратой имущества при его транспортировке. Тем не менее, риски, такие как, например, падение рыночных цен на продукцию из-за задержек в транспортировке, несет уже предприятие.

4) Договоры купли-продажи, обслуживания, снабжения также предоставляют компании широкие возможности для передачи рисков. Потребитель товара передает риски, связанные с использованием или наличием дефектов, продавцу в гарантийный период. Кроме того, между посредником и изготовителем может быть достигнуто соглашение о возврате непроданных товаров.

5) Договор-гарантия позволяет должнику переложить часть риска отсутствия средств для погашения долга перед гарантом. Это соглашение включает в себя три стороны: поручителя, основную и кредитора. Гарант дает уверенность в том, что основной долг будет возвращен независимо от

успеха или неудачи последней активности. Поручителем выступает физическое или юридическое лицо, но чаще являются организации, которые специализируются на сделках гарантии. Они считаются наиболее надежной гарантией.

Кредитор, в свою очередь, передает риск невозврата кредита гаранта. Польза от доверителя, что он получает кредит, который не мог быть получен без гарантии.

б) Факторинг соглашение - это дебиторская задолженность потребности в финансировании. Она включает в себя передачу кредитного риска. Это соглашение включает в себя три стороны: фактор-посредника (банк или другую организацию, имеющую лицензию на данный вид деятельности), предприятие-поставщик и предприятие-покупатель. Фактор-посредник покупает у поставщика требования к своим клиентам, т.е. дебиторскую задолженность. Обычно фактор-посредник покупает эти требования в течение нескольких дней, заплатив 70-80% потребностей. Остаток выплачивается после погашения долга.

7) Биржевые операции уменьшают риск поставок с точки зрения инфляционных ожиданий. В данном случае риск передачи осуществляется:

- Приобретение опционов на покупку товаров, цена которых будет увеличиваться в будущем;
- Фьючерсные контракты на покупку увеличения стоимости товаров [14, с. 165].

Одним из способов снижения рисков неисполнения хозяйственных договоров ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» является использование страховых инструментов. Примером такого типа страхового риска является заключение договоров страхования в случае невозможности поставить товар по ранее заключенным контрактам, из-за предусмотренных причин, а также невыполнение покупателем приема товара. В этих случаях страховщик возмещает убытки, связанные с необходимостью поиска новых клиентов, осуществлением возврата товаров, и так далее.

Локализация риска применяется только в редких случаях: только в тех случаях, когда можно четко определить источники риска. Наиболее опасные участки производственного процесса локализуют, и устанавливают контроль над ними, снижают финансовые риски.

Этот метод используется ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» для разработки новых продуктов. В простейших случаях, локализация риска, специализированное подразделение в структуре компании, осуществляющей проект. В более сложной ситуации, могут создаваться отдельные юридические лица - венчурные компании. Эти компании используют, например, для разработки новых продуктов, R & D, использование не опробованных в отрасли последних научных достижений.

Таким образом, наиболее рискованная часть проекта остается в пределах автономной организации, сохраняется возможность слияния научно-технического потенциала предприятия и материнской компании [15, с. 174].

Метод диссипации (рассеяния) риска является более гибким инструментом управления. Один из них связан с распределением риска между стратегическими партнерами. В качестве партнеров могут выступать в другие юридические и физические лица. Также акционерные общества, финансово-промышленные группы. Компании могут присоединиться к консорциумам, ассоциациям. Объединение нескольких компаний в одну или в группу называется интегрированием. Другой тип метода диссипации рынка - это диверсификация. Это подразумевает увеличение разнообразия деятельности, рынков или цепочки поставок.

Диверсификация закупок - это увеличение числа поставщиков, что позволит ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» ослабить зависимость компании от конкретного поставщика. Когда происходит сбой в потоке товаров от одного партнера (нарушение графика, форс-мажорные обстоятельства, банкротство и т.д.), компания может легко переключиться на другого.

Диверсификация товарного рынка (развитие рынка) включает в себя распределение готовой продукции ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» на различных рынках и контрагентах. В этом случае сбой на одном рынке будет компенсирован за счет успеха на других.

Диверсификация экономической деятельности предполагает расширение ассортимента выпускаемой продукции, предоставляемых услуг, спектра используемых технологий ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат». Если у компании возникнут проблемы с реализацией одного продукта, компания будет иметь возможность компенсировать потери в других экономических сферах или даже перейти на другую ветку [16, с. 103].

Тщательный отбор персонала - хороший источник снижения бизнес-рисков. Увеличение числа сотрудников (особенно менеджеров) повышает степень риска, связанного с принятием решений на каждом уровне организации. Для уменьшения этого риска, существует много различных методов планирования, найма, отбора и развития персонала. Грамотная кадровая политика, создание эффективных управленческих команд, тщательно отобранные сотрудники обеспечивают квалифицированный и профессиональный персонал ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат», который необходим для ее успешной работы.

Риски вхождения в договорные отношения с неплатежеспособными партнерами также выражаются в заключение договоров на закупку ресурсов от поставщиков, которые не в состоянии выполнить свои обязательства из-за плохого финансового состояния. Эти риски также включают в себя предоставление услуг неплатежеспособных клиентов. В этом случае существует риск того, что любые понесенные расходы, будут погашены вне времени, или предприятию необходимо будет пересмотреть сроки уже выпускаемой продукции и перейти на другие дополнительные расходы [41, с. 241].

Чтобы избежать таких потерь, ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» необходимо проверять платежеспособность поставщиков сырья и покупателей данной продукции. Кроме того, чтобы уменьшить риск в этой ситуации, ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» может создавать резервы на непредвиденные расходы, прогнозировать (для поставщиков) динамику цен промышленности, вовлекать поставщиков в деятельность ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» путем заключения совместного договора прибыли или путем приобретения акций, чтобы создавать резервные запасы сырья и т.д.

Кроме того, страхование может использоваться для снижения риска непредвиденных затрат. Есть несколько видов страхования на разрыв в случае экономической деятельности. Предприятия и организации могут, например, заключить договор страхования в случае перерыва в их деятельности из-за поломки оборудования. Такое страхование в дополнение к страхованию оборудования и других объектов из-за воздействия воды, влаги, злоумышленных действий третьих лиц и других непредвиденных обстоятельств.

Мы должны также рассмотреть вопрос о временном страховом доходе и страховании от потери дохода в связи с изменением рыночных условий. Для таких договоров страховая компания несет ответственность в случае потери застрахованного, если она не могла из-за страхового случая обеспечить поставку товаров или оказание услуг в период, когда спрос на них был наибольшим. Потеря прибыли может произойти в результате замены устаревшего оборудования на предприятии, внедрения нового оборудования, уплаты штрафов и судебных издержек арбитража [42, с. 173].

Для того чтобы предотвратить риски или свести их к минимуму, необходимо установить на ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» строгую финансовую ответственность материально ответственных лиц, чтобы охранять территорию производственных предприятий.

Таблица 7 – Порядок установления на ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» строгой финансовой ответственности материально ответственных лиц

№ п/п	Мероприятия	Сроки
1	Проведение ревизии и инвентаризации имущества	2 месяца
2	Назначение материально ответственных лиц	1 неделя
3	Контроль материально-технической базы предприятия	ежеквартально

Налаженная система контроля материально-технической базы предприятия, в совокупности с созданием резервного фонда предприятия сведет к минимуму или вовсе исключит риски потерь имущества или выхода оборудования из эксплуатации и несвоевременную замену или ремонт.

В ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат», необходимо создать резервный фонд. Для его создания необходимы следующие обязательные условия, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – мероприятия по созданию резервного фонда на ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

№ п/п	Мероприятия	Сроки
1	Определение нераспределенной прибыли на конец отчетного периода	1 неделя
2	Решение компетентного органа предприятия о ее распределении	1 неделя
3	Запись в учредительных документах предприятия о создании такого фонда	1 день

Таким образом, в течение двух недель резервный фонд предприятия может быть создан и введен в эксплуатацию.

Основными формами нейтрализации финансовых рисков этого направления являются:

- Резервный фонд предприятия. Он создается в соответствии с требованиями законодательства и устава ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»;

- Формирование целевых резервных фондов. Примером такой формы может служить страховой фонд ценового риска; фонд уценки товаров в торговле; фонд погашения безнадежной дебиторской задолженности и т.д.;

- Формирование системы страховых запасов материальных и финансовых ресурсов на элементы оборотных средств предприятия. Требования к размеру страховых резервов по отдельным элементам оборотных активов устанавливается в процессе стандартизации;

- Нераспределенный остаток прибыли, полученной в течение отчетного периода.

Определение структуры резерва на покрытие непредвиденных расходов может производиться на основе определения непредвиденных расходов по видам затрат, таких как заработная плата, материалы, субподряды. Такая дифференциация позволяет определить степень риска, связанного с каждой категорией затрат, которые затем могут быть распространены на отдельных этапах производства.

Резерв не должен использоваться для компенсации затрат, понесенных в результате плохой работы.

Текущие расходы должны быть проверены и оценены, чтобы гарантировать баланс, чтобы покрыть будущие риски.

При осуществлении нового проекта производства резервы могут быть использованы в результате непредвиденных обстоятельств путем деления общего запаса, который должен охватывать изменения в оценке, доставку на общую сумму контракта и другие аналогичные элементы и специальный резерв, который включает в себя надбавки на покрытие роста цен, увеличение стоимости определенных предметов, а также для оплаты претензий по договорам.

После операции, для которых выделен резерв на покрытие непредвиденных расходов, можно сравнить плановое и фактическое распределение непредвиденных обстоятельств, и на этой основе определить тенденции использования непредвиденных обстоятельств для завершения проекта. Эта неиспользованная часть выделенного резерва на покрытие непредвиденных расходов может быть возвращена в резервный проект.

После анализа баланса ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» можно сказать о наличии маркетингового риска. Эти риски включают вероятность недостижения запланированных объемов продаж в натуральном и денежном выражении и, как следствие, невозможность возврата кредита. Основным недостатком предприятия является не оптимальная распределительная сеть. Во-первых, ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» не имел своей собственной розничной сети, а во-вторых, продукт реализовывался в регионах с низким уровнем доходов. Результатом такой деятельности стали недостаточные объемы продаж, а существенная часть прибыли оседала у оптовиков.

Во время поиска риска и устранения неисправностей работы необходимо разработать метод определения привлекательности регионов, а также план для продвижения продукции ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» в этих регионах, открыв свои офисы там.

Основным идентифицированным финансовым риском, оказалось низкое качество пассивов. В обязательствах компании преобладают краткосрочные кредиты, которые были взяты под проценты, значительно превышающие рентабельность предприятия. Такая ситуация вызвана необходимостью финансировать "раздутый" оборотный капитал.

В связи с этим, рекомендуется разработать процедуру улучшения структуры пассивов за счет «расширения» кредитов и снижения процентных ставок, а также использования других форм внешнего финансирования (лизинг, кредит, облигации венчурного финансирования).

Еще одним направлением улучшения финансового состояния ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» низкое качество пассивов - сокращение оборотного капитала. Требуемый результат может быть достигнут за счет сокращения доли сырья в себестоимости и сокращения срока службы продукта (за счет деятельности в области маркетинга и продаж). Предлагаемый пакет мер позволит значительно снизить риск невозврата кредитов в настоящее время.

Одним из основных источников рисков, ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат», включенных в отчетность является неспособность должников (покупателей и заказчиков) исполнять свои обязательства. Рекомендуется использование методики оценки подобного рода рисков наиболее эффективным методом - построение Отчета о старении дебиторской задолженности (aging report, overdue report).

Для этого ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» необходимо регулярно генерировать отчет об управлении дебиторской задолженности, в котором все будет ранжироваться на условиях отсрочки платежа. Чем дольше период неплатежа, тем выше риск дефолта дебиторской задолженности.

Этот отчет содержит информацию для принятия решения о приостановке поставок клиентам, которым поздно погашать свои счета. На его базе также принимаются управленческие решения в отношении специалистов по продажам, которые должным образом не работают с клиентами в отношении сбора дебиторской задолженности. Та же информация может быть использована для повышения мотивации менеджеров по продажам.

Для эффективного управления дебиторской задолженностью, ликвидностью и политикой заимствования ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» рекомендуется использовать этот способ, чтобы уменьшить риск экономической деятельности, как ограничение. Ограничения могут

быть использованы для продажи товаров в кредит, кредитование, определение размера капитальных вложений и т.д.

Система финансовых правил для обеспечения ограничения концентрации риска должна включать в себя:

- Предельный размер (удельный вес) заемных средств, используемых для ведения хозяйственной деятельности;
- Минимальный размер (удельный вес) активов в высоколиквидной форме;
- Максимальный размер товара (коммерческого) или потребительского кредита, предоставленного одним покупателем;
- Максимальный период отвлечения средств в дебиторской задолженности.

На ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» используют некоторые из этих способов, чтобы уменьшить риск, как например, диверсификацию. Тем не менее, способность этого метода минимизировать риск ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» не исчерпывающая. Целесообразно использовать диверсификацию финансовой деятельности при одновременном увеличении объема последней. В частности, увеличение краткосрочных финансовых вложений ликвидности приведет к росту и их диверсификации для снижения риска.

ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» необходимо учитывать риск неоптимального распределения ресурсов, экономические колебания и изменения во вкусах клиентов и действия конкурентов. Для ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат», эти риски имеют особое значение.

Управлять этими рисками можно с помощью маркетинговых исследований. Так что желательно провести исследование, чтобы определить точное количество продукции и услуг, провести изучение возможных действий конкурентов и предпочтений клиентов. Результаты этих исследований могут быть использованы промышленным и коммерческим отделами, чтобы определить приоритеты для распределения ресурсов, в

зависимости от их наличия, произвести прогноз вкусов клиентов с учетом действий конкурентов в производственной и маркетинговой политике.

В дополнение к этим рекомендациям, чтобы снизить риск ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» могут быть использованы для минимизации рисков методы, связанные с включением дополнительных пунктов в контракты с контрагентами, такими как:

- Обеспечение спроса со стороны контрагента по финансовой операции дополнительного премиального уровня риска;
- Получение от контрагентов определенных гарантий;
- Сокращение перечня форс-мажорных обстоятельств в контрактах с контрагентами;
- Обеспечение возмещения финансовых потерь по рискам за счет предусматриваемой системы штрафных санкций.

Таким образом, можно прийти к выводу, что практике наиболее эффективные результаты могут быть получены только с помощью комплексного применения различных методов снижения риска. Комбинируя их друг с другом в различных комбинациях, можно также достичь оптимального соотношения между уровнем снижения достигнутого риска, и необходимыми для этого дополнительными затратами.

ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» нуждается в оперативной системе обнаружения и предотвращения рисков. При должной организации, по окончании отчетного периода компания сумеет выйти из зоны убыточности и осуществлять деятельность по укреплению своих позиций на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, для того, чтобы стабилизировать ситуацию и уменьшить кризис, необходимо управлять риском. Реализация функции управления рисками на предприятии требует значительных организационных усилий, времени и других ресурсов.

Наиболее целесообразно выполнять эту функцию с помощью специальной подсистемы в системе управления предприятием. Это специализированное подразделение должно быть отделом управления рисками, который был бы логическим дополнением к традиционно независимым функциональным подсистемам предприятия.

Центральное место в оценке бизнес-рисков занимает анализ и прогнозирование потенциальных потерь ресурсов в хозяйственной деятельности.

Планируемое преобразование организационной структуры позволит компании ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»: изучить конкуренцию на рынке, анализировать свою деятельность, внести соответствующие коррективы в свою работу; расширить сферы деятельности предприятия; провести исследования с целью выявления потребностей потенциальных клиентов; осуществить меры по экономии ресурсов.

В соответствии с выявленными проблемами, свойственными деятельности ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат», можно выделить следующие основные мероприятия по оптимизации его деятельности:

1. Снижение суммы дебиторской задолженности путем выработки более грамотной политики по управлению дебиторской задолженностью (привлечение факторинговых компаний в целях продажи части дебиторской задолженности, предоставление клиентам скидок, введение штрафных санкций за просрочку платежей). Также снижение суммы дебиторской задолженности позволит увеличить сумму выручки от продаж, что в последствие положительно повлияет на конечный финансовый результат –

нераспределенную прибыль, которая увеличит тем самым долю собственных средств в структуре пассивов предприятия, и как следствие предоставит предприятию возможность по снижению краткосрочных пассивов в будущем плановом периоде. При этом снижение суммы привлеченных кредитов и займов позволит снизить и проценты к уплате, что положительно повлияет на прибыль до налогообложения;

2. Переведение части денежных средств в краткосрочные финансовые вложения, это позволит получить новый источник доходов – проценты к получению, при этом краткосрочные финансовые вложения также являются наиболее ликвидными активами, поэтому у предприятия не возникнет проблем при превращении их обратно в денежные средства в случае необходимости;

3. Проведение оптимизации запасов предприятия, ликвидация нерентабельной продукции, снижение готовой продукции;

4. Переведение части краткосрочных пассивов в долгосрочные пассивы, в виде получения долгосрочных кредитов и займов, что позволит значительно повысить финансовую устойчивость предприятия, т.к. произойдет увеличение долгосрочных источников финансирования предприятия;

5. Проведение комплекса мероприятий по снижению расходов предприятия, что в итоге позволит повысить показатели финансовых результатов и эффективность деятельности предприятия;

6. Повышение инвестиционной активности предприятия за счет разработки новых инвестиционных решений на предприятия, что позволит повысить доходы предприятия, следует рассмотреть возможность внедрения новых инвестиционных проектов на предприятии по выпуску (производству) новых видов продукции (работу, услуг), привлечение основных средств на условиях лизинга с последующей возможностью их выкупа по остаточной стоимости;

7. В качестве рекомендаций по повышению финансовых

результатов нами предложены: рациональное использование существующих ресурсов; адаптацию предприятия к факторам внешней среде; координация усилий всех структурных подразделений предприятия для достижения, запланированных в бизнес-плане (плане корпоративного развития) целей; увеличение объема реализации услуг, снижение их себестоимости, повышение качества услуг, реализация их на более выгодных рынках сбыта и т.д.

8. Оптимизация системы финансового планирования предприятия;

9. Проведение автоматизации учета основных средств ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат».

Таким образом, проанализировав деятельность ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» и оценив резервы снижения рисков на предприятии, был разработан план минимизации рисков.

План минимизации рисков в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат»

1. Образование координационной группы по управлению производственными рисками из представителей Департамента промышленной безопасности и охраны труда.
2. Внедрение системы стандартов корпоративного управления
3. Анализ и предотвращение характерных для организации видов потерь
4. Диссипация и самострахование
5. Диверсификация риска
6. Создание резервного фонда предприятия

Также поставлены сроки исполнения плана и рассчитаны затраты на его исполнение. Комплекс действий принесет первые результаты уже через полгода после внедрения плана.

На реализацию плана по устранению и минимизации рисков в ООО «Каменск-Уральский хлебокомбинат» целесообразно выделить денежные средства в 25% от прибыли. После реализации плана, расходы уменьшатся, так как большинство пунктов плана имеют единовременный характер.

Таким образом, в дальнейшем потребуются затраты лишь на поддержание резервного фонда, и самострахования.

В итоге можно сказать, что ООО «Каменск–Уральский хлебокомбинат» имеет значительный потенциал для дальнейшего развития и расширения своей деятельности, поскольку имеет значительные мощности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. (Части I и II) с изменениями и дополнениями от 20 февраля. [Текст] – М.: Издательство Проспект, 2015г. - 640с
2. Налоговый Кодекс Российской Федерации, часть первая и вторая.[Текст] – М.: Издательство Эксмо, 2005. – 992с.
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью».[Текст] – М.: Издательство Омега-Л, 2016. - 56 с.
4. Закон РФ от 27.11.1992 N 4015-1 (ред. от 23.05.2016) "Об организации страхового дела в Российской Федерации".[Текст] – М.: Издательство Эксмо,2010.-1136 с.
5. Закон РФ "О налогообложении прибыли предприятий".[Текст] – М.: Издательство Феникс, 1996. – 419 с.
6. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" (ПБУ 4/99)"[Электронный источник] Режим доступа: www.consultant.ru
7. Ахундов В.М. Финансовый риск [Текст] / В.М. Ахундов, А.И. Соболев; Моск. гос. авиац. ин-т (техн. ун-т). – М.: Изд-во МСХА, 2012. – 128 с.
8. Багиева М.Н. Концептуальные основы анализа и оценки рисков предприятия: Учеб. пособие по курсу "Упр. рисками" [Текст]/ М.Н. Багиева; Под ред. Д.В. Соколова; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2011. – 51 с.
9. Беликов А.Ю. Теория рисков: Учеб. пособие [Текст]/ А.Ю. Беликов; М-во образования Рос. Федерации, Иркут. гос. экон. акад. – Иркутск: Изд-во Иркут. гос. экон. акад., 2011. – 95 с.

10. Боков В.В. и др. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике: Учеб. пособие [Текст]/ В.В. Боков, П.В. Забелин, В.Г. Федцов; Акад. рус. предпринимателей, Ин-т рус. предпринимательства. – М.: ПРИОР, 2012. – 128 с.
11. Большов А.В. и др. Риск-менеджмент: Учеб. пособие [Текст]/ А.В. Большов, А. Д. Хайруллина; М-во образования Рос. Федерации, Казан. финансово-экон. ин-т. – Казань: Изд-во КФЭИ, 2012. – 110 с.
12. Буренина Г.А. Стратегический анализ рисков промышленного предприятия: Препринт [Текст]/ Г.А. Буренина; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 28 с.
13. Быкова Н. И. Предпринимательский риск [Текст]/ Н. И. Быкова; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – [Препр.]. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 16 с.
14. Воронцова Г. В. Методические основы управления рисками деятельности строительных предприятий: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. э. н.: Спец. 08.00.05 [Текст] / Г. В. Воронцова; Хабар. гос. технич. ун-т. – Хабаровск, 2011. – 18 с.
15. Горчаков В.В. и др. Мировые информационные ресурсы: новые возможности минимизации рисков [Текст]/ В.В. Горчаков, О.В. Голодова; Гос. тамож. ком. Рос. Федерации, Рос. тамож. акад. Владивосток. фил. – Владивосток: Владивосток. фил. Рос. тамож. акад., 2014. – 209 с.
16. Грабовый П.Г. Проблемы управления рисками в экономической деятельности строительной организации: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. д. э. н.: Спец. 08.00.05 [Текст]/ П.Г. Грабовый; Центр-ный научно-исслед. ин-т экономики и упр-я в стр-ве. – М., 2013. – 46 с.
17. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие [Текст]/ В.М. Гранатуров. – М.: Дело и Сервис, 2012.

18. Грачева М.В. и др. Риск-анализ инвестиционного проекта: Учебник для вузов [Текст] / М.В. Грачева, С.Я. Бабаскин, И.М. Волков, А.Г. Новокрещенова, В.А. Первушин, С. Ю. Симаранов; Под ред. М.В. Грачевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 351 с.
19. Дмитриев М.Н., Кошечкин С.А. Методы количественного анализа рисков инвестиционных проектов [Текст] // Экономика строительства. – 2011. – № 5 (508). – С. 27-34.
20. Дробозина Л.А. Финансы. Денежное обращение. Кредит. [Текст] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
21. Дубров А.М. и др. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. Пособие [Текст] / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталева; Под ред. Б.А. Лагоши. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 176 с.
22. Зуева Л. М. Учёт факторов риска в строительном производстве [Текст] // Экономика строительства. – 2013. – № 8 (464). – С. 46-53.
23. Каменская Н.Ю. Финансовая среда предпринимательства, предпринимательские риски: Хрестоматия [Текст] / Сост. Н.Ю. Каменская; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, Сиб. акад. гос. службы, [Ин-т переподгот. специалистов]. – Новосибирск: СибАГС, 2011. – 96 с.
24. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р. Качалов; Рос. акад. наук. – М.: Экономика, 2014. – Б. П.
25. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [Текст] / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 512 с.
26. Козин М.Н. Формирование экономических моделей управления рисками в деятельности строительных предприятий: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. э. н.: Спец. 08.00.05 [Текст] / М. Н. Козин; Центр-ный научно-исслед. ин-т экономики и упр-я в стр-ве. – М., 2015. – 22 с.

27. Козлов А.П. Формы управления рисками в деятельности предприятия: Препринт [Текст]/ А.П. Козлов. – М.: Диалог-МГУ, 2012. – 17 с.
28. Котов В.В. К вопросу защиты инвестиций от рисков [Текст]// Экономика строительства. – 2011. – № 8 (511). – С. 33-42.
29. Кривов В. Проблема рисков при принятии управленческих решений [Текст]// Управление риском. – 2013. – № 4. – С. 15-17.
30. Кузьмин И.И. Риск и безопасность: концепция, методология, методы / И. И. Кузьмин. – М, 2013. – 160 с.
31. Лапин Г.Н. Методологический подход к расчёту показателя риска строительного производства [Текст] // Экономика строительства. – 2012. – № 5 (496). – С. 36-43.
32. Левашов М.А. Об информационной безопасности операторского класса [Текст]// Connect. Мир связи.-2012.№2. –С.132-134.
33. Лобанов А., Филин С., Чугунов А. Риск-менеджмент [Текст]// Риск. – 2014. – № 4. – С. 43; № 5-6. – С. 45
34. Можаяева И.С. Методические основы управления проектными рисками в жилищном строительстве: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. э. н.: Спец. 08.00.05 [Текст]/ И.С. Можаяева; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2012. – 19 с.
35. Морозов Д. Основные принципы управления проектными рисками [Текст]// Управление риском. –2011. – № 1. – С. 13-21.
36. Никулина И.Ю. Формулирование общих целей управления банковской деятельностью [Текст] // Консультант директора. – 2013. №5(185). – с.29-34.
37. Петренко С.А. "Управление информационными рисками. Экономически оправданная безопасность".[Текст] ДМК Пресс, 2015, 384 с.
38. Покровский П.С. Оценка информационных рисков: Защита информации [Текст]// Журнал сетевых решений.-2014.-№10.-С.90-95.
39. Поморина М.В. Некоторые подходы к управлению банковскими рисками [Текст]// Банковское дело. – 2014. - №10. – с.11-16.

40. Рогачев А.М. Человеческий фактор в операционных рисках: Банковские риски [Текст]// Управление финансовыми рисками.-2013.-№1, апрель.- С.78-83.
41. Рогов М.. Риск-менеджмент [Текст]/ М. А. Рогов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 118 с.
42. Романова М. В. Страхование строительного-монтажных рисков в аспекте налогообложения [Текст]// Экономика строительства. – 2012. – №8 (499). – С. 51-59; № 9 (500). – С. 30-36.
43. Симонов С.А. статья "Анализ рисков, управления рисками" (Jet Info, 2012, 1).
44. Скамай Л. Кому улыбается прибыль. Критерии и методы количественной и качественной оценки уровня предпринимательских рисков [Текст]// Риск. – 2012. – № 2-3. – С. 54; № 4. – С. 18.
45. Скамай Л. От идеи - к расчёту. Виды и подвиды рисков в производственном предпринимательстве [Текст] // Риск. –2014. – № 6. – С. 62.
46. Смирнов В. Процесс управления риском [Текст]// Управление риском. – 2015. – № 4. – С. 9-12.
47. Степанов И.С. Экономика строительства: учебник для вузов [Текст] / Под ред. И.С. Степанова. – М.: Юрайт, 2013. – 416 с.
48. Управление рисками в бизнесе: Всерос. науч.-практ. конф., 26-27 июня 2011 г.: Сб. материалов [Текст] / [Под ред. к.э.н. О.А. Лузгиной]. – Пенза: Приволж. дом знаний, 2011. – 68 с.
49. Уткин Э.А. Риск-менеджмент: Учебник [Текст] / Э. А. Уткин; Ассоц. авт. и издателей "Тандем". – М.: ЭКМОС, 2012. – 287 с.
50. Учёт факторов неопределённости и рисков в предварительном технико-экономическом обосновании инвестиционных проектов [Текст] // Управление риском. – 2014. – № 3. – С. 43-46.
51. Хомкалов Г.В. Риски в инвестировании: анализ и оценка [Текст] / Г.В. Хомкалов, Е. А. Панкратьева; М-во общ. и проф. образования Рос.

- Федерации, Иркут. гос. экон. акад. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2011. – 95 с.
52. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. Пособие для вузов [Текст] / Н.В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
 53. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности [Текст] / В. В. Черкасов. – М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2012. – 287 с.
 54. Шаршукова Л. Классификация. Обзорно-аналитическая статья в помощь предпринимателям, ищущим золотую середину [Текст] // Риск. –2012. – № 2. – С. 64.
 55. Шаршукова Л. Кто становится банкротом? Анализ факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска [Текст] // Риск. – 2015. – № 5. – С. 5.
 56. Эриашвили Н.Д. Предпринимательские риски в маркетинговых программах [Текст] / Н. Д. Эриашвили. – М.: Финансы, 2014. – 28 с.
 57. Волков И.М., Грачева М.В., Алексанов Д.С. Критерии оценки проектов.[Электронный источник] Режим доступа: www.cfin.ru.
 58. Волков И., Грачева М. Анализ проектных рисков. [Электронный источник] Режим доступа: www.cfin.ru.
 59. Волков И., Грачева М. Вероятностные методы анализа рисков. [Электронный источник] Режим доступа: www.cfin.ru.
 60. Воронов К. Основные понятия теории инвестиционного анализа. [Электронный источник] Режим доступа: www.cfin.ru.
 61. Кошечкин С.А. Концепция риска инвестиционного проекта. [Электронный источник] Режим доступа: www.cfin.ru.
 62. Никонова И.А. Эффективность проектов – давайте считать одинаково. [Электронный источник] Режим доступа: www.cfin.ru.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Риск	Возможная опасность потерь, вытекающая из специфики явлений природы и видов деятельности человеческого общества.	Кузьмин И.И. Риск и безопасность: концепция, методология, методы / И. И. Кузьмин. – М, 2013. – 160 с.
Инфляция	Обесценивание денег и, конечно же, рост цены. Дефляция обратный процесс инфляции, выражается в снижении цен, и тем самым повышении покупательной способности денег.	Дробозина Л.А. Финансы. Денежное обращение. Кредит. –М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
Степень риска	Это вероятность случая потери, а также размер возможного ущерба от него.	Кривов В. Проблема рисков при принятии управленческих решений // Управление риском. – 2013. – № 4. – С. 15.
Предпринимательские потери	Это в первую очередь случайное снижение предпринимательского дохода. То есть величина таких потерь характеризует степень риска.	Дубров А М. и др. Моделирование рисков ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. Пособие / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталеv; Под ред. Б.А. Лагоши. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 176 с.
Вариация	Изменение количественных показателей при переходе от одного варианта к другому результату.	Дубров А М. и др. Моделирование рисков ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. Пособие / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталеv; Под ред. Б.А. Лагоши. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 176 с.
Дисперсия	Мера отклонения фактического знания от его среднего значения.	Рогов М.. Риск-менеджмент / М. А. Рогов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 118 с.
Среднее ожидаемое значение	Значение события, которое связано с неопределенной ситуацией. Это представляет собой взвешенное среднее всех возможных исходов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса, соответствующих значений.	Дубров А М. и др. Моделирование рисков ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. Пособие / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталеv; Под ред. Б.А. Лагоши. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 176 с.

Продолжение Глоссария

1	2	3
Индекс цен	Показатель, характеризующий изменение цен за определенный период времени.	Ахундов В.М. Финансовый риск / В.М. Ахундов, А.И. Соболев; Моск. гос. авиац. ин-т (техн. ун-т). – М.: Изд-во МСХА, 2012. – 128 с.
Опцион	Это документ, в котором поставщик гарантирует продажу продукта по фиксированной цене в течение определенного периода. Одним из опционов является ценная бумага и может быть продана на вторичном рынке в ходе биржевых сделок.	Рогов М.. Риск-менеджмент / М. А. Рогов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 118 с.
Факторинг соглашение	Это дебиторская задолженность потребности в финансировании. Она включает в себя передачу кредитного риска.	Лобанов А., Филин С., Чугунов А. Риск-менеджмент // Риск. – 2014. – № 4. – С. 43; № 5-6. – С. 45
Количественный анализ	Определение конкретной суммы денежного ущерба от отдельного подвида финансового риска и финансового риска в целом.	Ахундов В.М. Финансовый риск / В.М. Ахундов, А.И. Соболев; Моск. гос. авиац. ин-т (техн. ун-т). – М.: Изд-во МСХА, 2012. – 128 с.
Диверсификация закупок	Это увеличение числа поставщиков, что позволяет ослабить зависимость компании от конкретного поставщика.	Беликов А.Ю. Теория рисков: Учеб. пособие / А.Ю. Беликов; М-во образования Рос. Федерации, Иркут. гос. экон. акад. – Иркутск: Изд-во Иркут. гос. экон. акад., 2011. – 95 с.
Дебиторская задолженность	Это задолженность покупателей, заказчиков, заемщиков, подотчетных лиц и т.д., которую организация планирует получить в течение определенного периода времени. В составе дебиторской задолженности отражается также сумма авансов, выданных поставщикам и подрядчикам.	Никулина И.Ю. Формулирование общих целей управления банковской деятельностью // Консультант директора. – 2013. №5(185). – с.29.
Инвестиционная активность	Исчисленная (оцененная) мера интенсивности инвестиционной деятельности любого экономического субъекта – от государства в целом и сектора экономики до региона и отдельного предприятия.	Поморина М.В. Некоторые подходы к управлению банковскими рисками // Банковское дело. – 2014. – №10. – с.11.

Продолжение Глоссария

1	2	3
Венчурное финансирование	Это долгосрочные (5-7 лет) высокорисковые инвестиции частного капитала в акционерный капитал вновь создаваемых малых высокотехнологичных перспективных компаний (или хорошо уже зарекомендовавших себя венчурных предприятий), ориентированных на разработку и производство наукоёмких продуктов, для их развития и расширения, с целью получения прибыли от прироста стоимости вложенных средств.	Симонов С.А. статья "Анализ рисков, управления рисками" (Jet Info, 2012, 1).
Лизинг	Вид финансовых услуг, форма кредитования при приобретении основных фондов предприятиями или очень дорогих товаров физическими лицами.	Морозов Д. Основные принципы управления проектными рисками // Управление риском. –2011. – № 1. – С. 21.
Кредит	Представляет собой, с одной стороны, денежную сумму, предоставляемую банком на определённый срок и на определённых условиях, а с другой стороны — определённую технологию удовлетворения заявленной заёмщиком финансовой потребности. Во втором случае банковский кредит представляет собой упорядоченный комплекс взаимосвязанных организационных, технологических, информационных, финансовых, юридических и иных процедур, которые составляют целостный регламент взаимодействия банка в лице его сотрудников и подразделений с клиентом банка по поводу предоставления денежных средств. Осуществляется в форме выдачи ссуд, учёта векселей и других формах.	Дробозина Л.А. Финансы. Денежное обращение. Кредит. –М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
Оборотный капитал	это капитал, инвестируемый в текущую деятельность на период каждого операционного цикла. Часто это трактуется как текущие активы, оборотные средства.	Дробозина Л.А. Финансы. Денежное обращение. Кредит. –М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

Продолжение Глоссария

1	2	3
<p>Пассивы предприятия</p>	<p>Обязательства и источники средств, состоящие из собственных, заемных и привлеченных средств.</p>	<p>Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р. Качалов; Рос. акад. наук. – М.: Экономика, 2014. – Б. П.</p>
<p>Рентабельность предприятия</p>	<p>Относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность предприятия комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.</p>	<p>Скамай Л. От идеи - к расчёту. Виды и подвиды рисков в производственном предпринимательстве // Риск. –2014. – № 6. – С. 62.</p>