

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

**Оценка управленческих рисков и разработка системы их преодоления
предприятие ООО СК «Вертекс»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. Кафедрой ЭиМ
Доктор пед., наук, профессор
_____ (С.Л. Фоменко)
«_____» _____ 20__ г.

Руководитель ОПОП
_____ (С.Л. Фоменко)

Нормоконтролер:
Специалист по УМР
_____ (А.Б. Хрусталев)

Исполнитель: Марамзина
Марина Сергеевна
Студент группы ББ-51zP
5 курс заочного отделения,
направление «38.03.02-
Менеджмент»

_____ (М.С. Марамзина)

Научный руководитель:
Толстых О.А.
к.п.н., доцент, начальник
Управления менеджмента качества
и мониторинга

_____ (О.А. Толстых)

Екатеринбург, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1. Управленческие риски понятие, сущность классификация.....	6
1.2. Оценка управленческих рисков на предприятии (методы, этапы, технологии).....	14
1.3. Преодоление управленческих рисков.....	18
Вывод по главе 1.....	24
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО СК «ВЕРТЕКС».....	25
2.1. Общая характеристика предприятия и основные показатели деятельности ООО СК «Вертекс».....	25
2.2. Оценка управленческих рисков ООО СК «Вертекс».....	28
2.3. Система преодоления рисков в ООО СК «Вертекс».....	51
Вывод по главе 2.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	73
ГЛОССАРИЙ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена рядом обстоятельств.

Во-первых, каждая организация должна преодолевать риски и наша фирма не является исключением.

Во-вторых, руководители организации должны доводить всю информацию, связанную с рисками, до каждого работника. Руководство организации должно иметь более полное системное представление о рисках – должны быть подготовлены к комплексному подходу в управлении всеми видами риска, возникающими в процессе функционирования предприятия.

В- третьих многие организации, в особенности наша фирма, оказались негибкими, сказалось отсутствие опыта оценки рыночной ситуации, отмечена консервативность финансовой политики и неумение принимать обоснованные решения в условиях неопределенности и разумного управленческого риска.

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

Риском можно и необходимо управлять, то есть использовать определенные меры, позволяющие максимально прогнозировать наступление рискового события и применять соответствующие мероприятия к снижению степени риска.

Противоречие: между имеющимся управленческими рисками в фирме ООО СК «Вертекс» и отсутствием их оценки и системы их преодоления.

Проблема исследования: в необходимости оценки управленческого риска и разработки системы их преодоления.

Цель исследования: оценка управленческих рисков и разработка системы преодоления на предприятии ООО СК «Вертекс».

Объект исследования: управленческие риски предприятия.

Предмет исследования: система преодоления рисков в ООО СК «Вертекс».

Задачи исследования:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты оценки управленческих рисков на предприятии.
- 2) Провести оценку управленческих рисков ООО СК «Вертекс».
- 3) Разработать систему оценки преодоления рисками.

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

Методы исследования:

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

Структура работы. Выпускная квалификационная работы включает введение, 2 главы, заключение, список литературы из 50 источников. Текст работы проиллюстрирован 5 рисунками, 25 таблицами и 1 приложением.

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

В первой главе проведен анализ управленческих рисков на примере ООО СК «Вертекс».

Во второй главе рассмотрено совершенствование управленческих рисков ООО СК «Вертекс» и разработаны мероприятия по снижению риска.

В заключении изложены основные выводы и результаты исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Управленческие риски понятие, сущность классификация

Управленческая деятельность на любом предприятии всегда связана с риском, то есть с вероятностью возникновения побочных эффектов, а также неблагоприятных результатов. Вследствие этого сотрудники, которые принимают и реализуют решения, обязаны уметь разработать такие средства, с их помощью, чтобы можно либо понизить вероятность их появления, или локализовать отрицательные последствия. Эти действия называют системой менеджмента риска или управлением риском.

Множественность факторов риска на любом предприятии ставит перед руководством сложные задачи по организации целенаправленного воздействия на них.

По мнению Мокридина Р. Ю. [21, С. 44] «Повышение эффективности управления требует формирования новых подходов к риску — менеджменту, предполагающих снижение негативного влияния неопределенности в структуре факторов, определяющих эффективность реализации управленческих и иных процедур предприятия».

Общеизвестно, что риск можно отнести к разряду ключевых в менеджменте.

Неоднозначность толкования авторами понятия риск обусловлено отсутствием единого мнения относительно сущности рассматриваемой категории.

Отметим, что однозначной, общепринятой трактовки понятия риск в настоящее время не существует.

Анализ литературных источников по сущности понятия риск для различных институциональных уровней свидетельствует о разнообразии мнений авторов относительно основных терминов, что затрудняет понимание исследуемых процессов. Итак, с целью уточнения категориального аппарата по вопросам научных исследований подробно рассмотрим сущность понятия риск.

Авторы Маршал А.К, Куропнев Н.Б., Москин В.А., Цветкова Е.А. [20; 22; 38] дают несколько трактовок понятия риск представленные в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к определению понятия риск

Авторы	Понятие риск
А. К.Маршалл	«Риск – не только финансовые потери, но и возможность получения прибыли, меньшей или большей, чем плановая»
Куропнев Н.Б.	«Риск - возможность возникновения в условиях неопределенности, который может привести как к потерям так и к приобретениям»
В.М. Гранатуров	«Риск как «деятельность, связанную с преодолением неопределённости в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели»
Москин В.А.	«Планируемый проект подвергается рисковому воздействию»
Цветкова Е.В., Арлюкова И.О.	«Риск – шанс предотвращения опасностей, потерь»

Итак, разные авторы используют различные определения риск, но большинство из них едины в том, что риск это деятельность, которая связана с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора.

В управлении понятие риск в первую очередь связано с характером и сложностью проблем, всеми условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческие риски составляют некоторую часть общих рисков любой организации. Они представляют собой набор желательных или нежелательных вызванных управленческими решениями ситуаций, которые могут возникнуть либо при реализации решений, либо спустя некоторое время[6, С. 28].

Управленческий риск нужно подвергать рассмотрению как характеристику всей управленческой деятельности, которая осуществляется в условиях разнообразной степени неопределенности, вследствие

недостаточной информации, когда менеджер выбирает альтернативное решение, мера результативности которого связана с вероятностью проявления отрицательных условий реализации.

Фактически из набора некоррелируемых факторов данного предприятия выбираются наиболее значимые, анализируются риски, присущие данным факторам, разрабатываются механизмы и инструменты управления рисками. В настоящее время перед предприятиями встает великое количество экономических проблем, связанных с их деятельностью в условиях неопределенности и риска.

В процессе построения системы деятельности любого предприятия, обладающей свойствами адаптивности и динамичности, нужно определить при помощи системного анализа выявить все риски, влияющие на функционирование предприятий.

Риск является ключевым элементом для любого предприятия в условиях рыночной экономики.

Важная характеристика для предприятия это способность предпринимательской деятельности противодействовать негативным внешним и внутренним рискам.

Посредством факторного анализа можно определить источники вероятных рисков.

Такой анализ значимых рисков, для предприятия дает возможность системе адаптироваться в изменяющихся условиях. Управленческие риски включают в себя организационные, коммерческие (экономические), технологические, социальные и правовые риски:

Классификация управленческих рисков при управлении предприятием проводится по различным признакам, составляющим структуру данного риска.

К управленческим рискам [20, С. 31] относятся, которые представлены на рисунке 1.

Управленческие риски

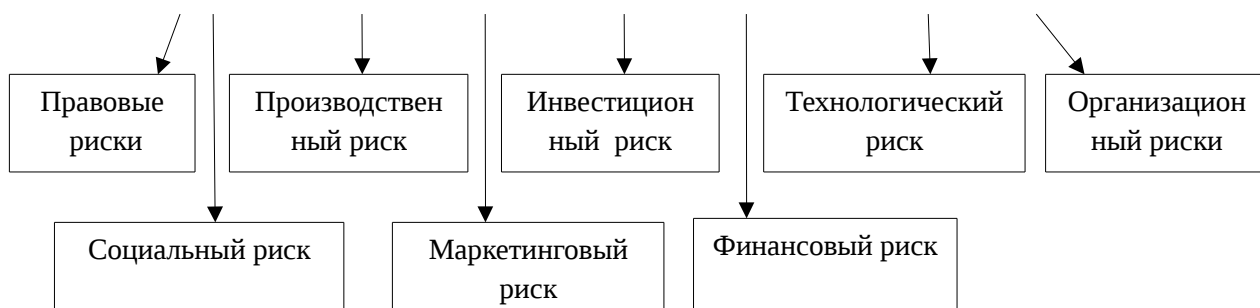


Рис. 1 - Классификация управленческих рисков

Всех больше это управленческих рисков на данном предприятии. Они представляют собой набор желательных или нежелательных вызванных управленческими решениями ситуаций, которые могут возникнуть либо при реализации решений, либо спустя некоторое время [8, С. 39].

Рассмотрим управленческие риски, согласно классификации рисков.

Правовые риски. Каждое предприятие строит свою деятельность в соответствии с действующим законодательством, отслеживает и вовремя реагирует на его изменение, и тем более стремится к конструктивному диалогу с регулируемыми органами в вопросах интерпретации норм законодательства. Тем не менее, любое предприятие, не может спрогнозировать изменение законодательства в будущем. Например, правовой риск может служить возникновение проблем с контрагентом из-за некачественно составленного договора или даже просто юридически неграмотной строки в нем.

Всю нормативно-правовую базу по управленческим рискам условно можно поделить на документы, регламентирующие порядок проведения внутреннего контроля предприятия и документы, определяющие порядок внешнего контроля. Среди них выделяются те, которые содержат количественные нормативы, формулы расчета размера риска и инструкции по их расчету и те, которые содержат процедуры и рекомендации по управленческим рискам.

Основные локальные нормативные акты:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о защите персональных данных;
- положение о материальном и моральном поощрении персонала;
- положение о наставничестве.

Политика внутреннего контроля на предприятиях должна быть разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом предприятия, Кодексом корпоративного управления Общества, иными внутренними документами Общества и основана на рекомендациях лучших мировых практик в области организации системы внутреннего контроля.

Производственный риск - это тот риск, который связан «с производством продукции, товаров и услуг; с осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства» [13, С. 41]. Производственные риски, которые представляют собой важнейшую группу производственных рисков, состоят из рисков в процессе разработки стратегии, снабженческих рисков, рисков нарушения плановых сроков.

Инвестиционный риск – вероятность отклонения величины фактического инвестиционного дохода от величины ожидаемого. Любое предприятие в своей деятельности должно учесть все вероятности появления инвестиционного риска и предусматривать меры по его снижению или недопущению вообще [23, С. 31]. Грамотный управленец, когда составляя бизнес-план, в обязательном порядке обязан оценивать уровень опасности потери первоначального капитала и рассчитать вероятную доходность.

Более общими закономерностями, которые отражают взаимную связь между принимаемым риском и ожидаемой доходностью деятельности инвестора, считаются следующие:

- более рискованным вложениям, как правило, присуща более высокая доходность;

- при увеличении дохода уменьшается вероятность его получения, в то время как определенный минимально гарантированный доход может быть получен практически без риска.

Одним из разновидностей управленческого риска считается технологический риск. Технологический риск это риск того, что в результате технологических изменений существующие системы производства и сбыта, устареют и тем самым окажут негативное воздействие на уровень капитализации предприятия и ограничат её возможности по получению прибыли. Технические риски считаются это результатами технических неисправностей, некачественных ремонтов, физическим и моральным износом оборудования. Технический риск относится к группе внутренних рисков, потому что предприятие может оказывать на данные риски непосредственное влияние и их возникновение, как правило, это зависит от деятельности самого предприятия.

Организационные риски - это риски, которые связанные с ошибками управленцев и кадров предприятия, а также с отсутствием внутреннего контроля, неразработанные документальные инструкции, таким образом, это те риски, которые связанные с внутренней организацией работы предприятия.

Социальные риски -это риски ухудшения социального положения, зарождение и реализация которых происходит по различным причинам [18, С. 28]. Социальные риски это не только возможные опасности или угрозы материального и социального характера, влияющие на жизнедеятельность персонала в организации. К социальным рискам также можно отнести все новые и новые виды возможных отрицательных и чрезвычайных ситуаций на предприятии.

По мнению Б.В. Ракитского [20, С. 36] «социальные риски - это вероятные опасности, угрозы нарушения нормального социального

положения, вызываемые неустранимыми для данного общества причинами, корнящимися в самом его конкретно-историческом устройстве. Социальные риски по своей экономической природе - чистые риски, потому что их осуществление несет порчу материального или социального положения любого предприятия или в лучшем случае «нулевой результат», то есть отсутствие рискового события и связанных с ним материальных или социальных последствий.

Маркетинговый риск - это риск недополучения прибыли в следствии понижения объема реализации или цены товара. А также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде.

Е. Дубинин, А. Старинская, О.Л. Устенко [16; 32; 44] «сводят определение маркетинговых рисков исключительно к реализационным рискам, рассматривая их как «вид рисков, который связан с вероятностью возникновения потерь во время сбыта продукции (услуг), а также в процессе взаимодействия с контрагентами и партнерами с целью организации продаж». Причиной возникновения данного риска, возможно, это недостаточный уровень компетенций работников отдела маркетинга и других функциональных подразделений предприятия.

Маркетинговые риски располагают довольно сложным и многоаспектным характером. Их идентификация и оценка обладает решающим значением для предприятия, потому что санкционирует вовремя реагировать на все неблагоприятные ситуации, которые возникают на рынке, при этом предотвращая главные потери и уменьшая степень неопределенности деятельности.

Финансовый риск есть на предприятии постоянно, потому что представляет угрозу, вероятной потери ресурсов либо не допущения доходов от прибыли по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в предоставленном виде деятельности.

И. А. Бланк [2, С. 29] дает следующее определение финансовому риску: «Под финансовым риском предприятия понимается вероятность

возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансовой деятельности».

Финансовый риск считается одним из более сложных категорий, которые связанные с осуществлением хозяйственной деятельности, которой характерны следующие основные характеристики.

Необходимо отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны.

Финансовые риски предприятия характеризуются значительным многообразием и в целях подготовки и реализации эффективных управленческих решений требуют определенной классификации их видов.

Как система управленческих рисков, которая проявляется в совокупности взаимосвязанных процессов подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений, составляющих процесс управления риском [18, С. 18]. При выявлении управленческих рисков определяют все. Особенностью классификационных рисков в любых предприятиях считается условность, потому что сложно проводить жесткий раздел границ между всеми видами рисков, так как все они находятся во взаимосвязи, изменяя и дополняя друг друга, имеют смешанный характер, могут быть составной частью друг друга.

Одни и те же риски могут встречаться в различных областях производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Вследствие этого при управлении рисками основное это идентифицировать потенциальные области риска применительно к данному предприятию.

Каждая организация имеет свою собственную информационную среду для выявления источников риска, а одна из функций риск-менеджера это своевременная идентификация, группировка и ранжирование опасностей.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод: управленческий риск считается частью более обширного набора рисков. Оказывает существенное влияние на деятельность организации в целом.

Позитивное действие управленческих рисков сотрудниками предприятия принимается как само собой разумеющееся, а отрицательное вызывает раздражение у руководителей и желание не допустить эти риски в дальнейшем.

1.2. Оценка управленческих рисков на предприятии

В литературе имеется довольно значительное количество подходов к управленческим рискам.

По мнению Н.Н. Малашихиной, [25, С. 18] «управленческие риски представляют собой процесс выявления уровня неопределенности (отклонений в прогнозируемом результате), принятия и реализации решений, позволяющих предотвратить или уменьшить отрицательное воздействие на ожидаемые результаты стохастических факторов и увеличить доходы в неопределенной хозяйственной ситуации».

Заслуживающим внимания, на наш взгляд, является определение Колобова С. Н. [20, С. 19] по которому «управление риском- процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или лицо убытков, вызванных случайными событиями».

В обширном значении многие понимают как науку об обеспечении условий успешного функционирования любого предприятия в условиях риска, в узком значении это процесс разработки и внедрения программы понижения произвольных случайно возникающих убытков.

Оценка риска одна из главной составляющей общей системы управленческих рисков. Она представляет собой процесс определения количественным или качественным способом величины (степени) управленческого риска [20, С. 39].

Оценка управленческого риска каждого предприятия может строиться на научном, и техническом, и технологическом, и хозяйственном, и маркетинговом, и социальном изучении предприятия. А также среды его функционирования как источников риска, анализа внешних и внутренних факторов риска, составление цепочек развития событий при действии тех или иных факторов риска, определении показателей оценки уровня риска, а также на установлении механизмов и моделей взаимосвязи показателей и факторов риска [11, С. 59]. Оценка рисков довольно сложный и многоступенчатый процесс.

Основные этапы в работе по оценке управленческих рисков [14, С. 18] представлены на рисунке 2.

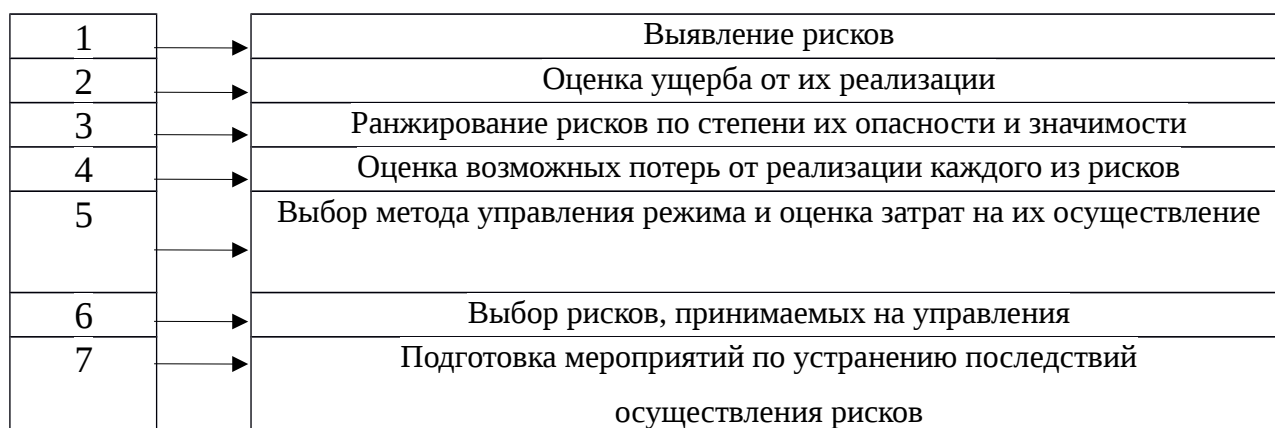


Рис.2 - Этапы работы оценки управленческих рисков

При анализе управленческого риска обнаруживаются не только отдельные виды рисков, но также находится вероятность их появления, а затем дается количественная и качественная оценка их влияния на данное предприятие. В процессе оценки управленческих рисков обязательно нужно рассчитать возможный ущерб, а затем сформировать набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций для предприятия.

Затем идет этап выбора метода воздействия на управленческие риски, для минимизации возможного ущерба в будущем времени. Каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения. Сравнение происходит на основании разнообразных критериев, в том числе и

экономических. Одно из главных правил финансово-хозяйственной деятельности гласит: «Не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня», а для этого необходимо правильно управлять предпринимательскими рисками[11, С. 87].

Завершающим этапом оценки риском считается проверка и корректировка итогов осуществления предпочтенной стратегии с учетом новейшей информации. Объектом оценки управленческого риска считается стратегические решения и стратегический план каждого предприятия, который содержит последовательность утверждений сравнительно будущего развития внешней среды по отношению к предприятию, а также рекомендации по образу действий всего руководства, прогнозных высказываний о реакциях на планируемые стратегические мероприятия потребителей продукции, поставщиков сырья, конкурентов и др.

На каждом из этапов употребляют предприятия именно свои методы исследования управленческих рисков, при этом каждый из них по отдельности дает итоги, которые являются исходными данными и для следующих этапов, что требует объединения этих этапов в систему.

Данное позволяет предельно результативно добиваться целей, которые поставлены перед каждым предприятием, так как данная вся информация, получаемая на каждом из этапов, разрешает корректировать не только методы воздействия на управленческий риск, но и переосмысливать цели, ставящиеся перед каждым предприятием.

Поскольку основная задача предпринимателя- это рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство фирмы, следует выделять допустимый, критический и катастрофический управленческий риск [11, С. 18].

К методам оценки управленческого риска отнесены: производственные финансовые, производственные, правовые, технологические и кадровые показатели.

Содержание основных показателей представлено в Приложении 1.

Анализ оценки управленческого риска, служат исходной информацией для проведения количественного анализа.

Предприятиям следует не избегать риска, а уметь управлять им.

Анализ управленческого риска это начальный этап, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах предприятия и имеющихся рисках. Собранной информации должно быть достаточно для того, чтобы принимать адекватные решения на последующих стадиях. Анализ оценки управленческих рисков подразделяют и на качественный и на количественный.

Качественная оценка (выявление) ориентировано на идентификацию факторов, областей и видов рисков. Количественный анализ риска (оценка) позволяет определить размеры отдельных рисков.

Для анализа оценки риска, кроме статистических, используются также расчетно-аналитические и экспертные оценки, повышающие точность прогнозов [3,С.32].

Суть статистического метода заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном предприятии, устанавливаются величина и частотность получения того или иного экономического результата и составляется наиболее вероятный прогноз на будущее. Этот метод требует наличия значительного массива данных, которые не всегда имеются в распоряжении предпринимателя. Сбор и обработка данных могут обойтись весьма дорого. Поэтому часто при недостатке информации приходится прибегать к другим методам.

Суть экспертного метода заключается в получении количественных оценок риска на основании обработки мнений опытных предпринимателей или специалистов. Применение этого метода особенно эффективно при решении сложных, не формализуемых проблемных ситуаций, когда неполнота и недостоверность информации не позволяют использовать статистический или другие формализованные методы для количественной оценки риска.

Сценарный метод применяется для анализа редких и уникальных событий, не имеющих репрезентативной статистики. При этом используется теоретический анализ системы, имеющий целью выявить возможный ход развития событий и определить их последствия. К недостаткам этого метода относится отсутствие гарантий достоверности полученных оценок, а также трудности в проведении опроса экспертов и обработке полученных данных. Если второй недостаток относится к преодолимым трудностям, то первый имеет принципиальное значение.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод: оценка управленческого риска одна из главной составляющей общей системы рисков.

1.3. Преодоление управленческих рисков

После оценки рисков наступает этап выбора метода воздействия на риски с целью минимизировать возможный ущерб в будущем.

Из перечисленных методов снижения управленческого риска, можно сформировать ряд правил, которые рекомендуется соблюдать:

- 1) Риск нужно не избегать, а предвидеть и стремиться снизить его до более низкого уровня;
- 2) Необходимо оценивать, какие виды убытков вероятны;
- 3) Необходимо образовать резервный фонд самострахования;
- 4) Страхование риска есть наилучший способ его уменьшения;
- 5) Риск следует разделить между всеми участниками операции;
- 6) Необходимо избегать такой риск, потери от которого предприниматель не в силах возместить.

При оценке управленческого риска необходимо обнаружить его источники и причины.

По причине возникновения выделяют риски, являющиеся следствием: неопределенности будущего, непредсказуемости поведения партнера, недостатка информации[20, С. 39].

Заключительным этапом оценки и анализа факторов управленческого риска предприятия считается разработка и принятие управленческих решений, направленных на возможное снижение степени риска.

Как правило, большинство мероприятий, направленных на снижение степени управленческого риска [5, С.18], можно сгруппировать следующим образом, представлено на рисунке 3.

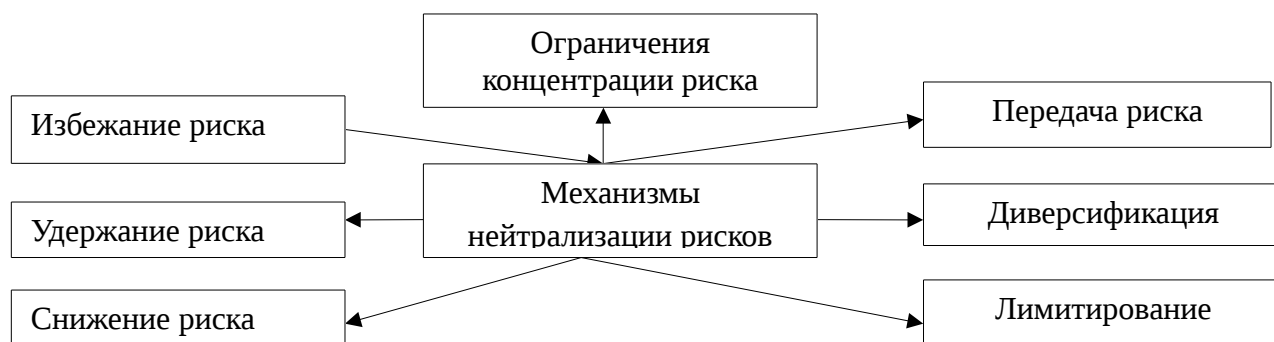


Рис. 3 - Механизмы нейтрализации управленческих рисков

Избежание управленческого риска это один из консервативных способов нейтрализации рисков, подразумевающий отказ от действий, которые могут повлечь существенный риск.

Удержание риска заключается в принятии риска и самостраховании, то есть в создании резервов на покрытие убытка. Сумма резерва обычно равна сумме, необходимой для полного покрытия возможного ущерба. В практике предпринимательства брать риск на себя целесообразно в следующих случаях:

- когда потенциальная потеря слишком незначительна, чтобы о ней беспокоиться;
- когда эффективный менеджмент может снизить риск (этот сниженный риск можно уже принять на свою ответственность);

- когда затраты на страхование непомерно велики; когда никаких других возможностей защиты от риска нет.

Решение о размере собственного удержания зависит от целого ряда факторов, в том числе от размера оплаченного капитала, ликвидности активов и т. д.

Снижение риска. Опасно вести предпринимательскую деятельность в условиях постоянного повышенного риска. Риск можно снизить использованием различных превентивных мер, направленных на предупреждение непредсказуемых разрушительных событий с целью снижения вероятности и величины ущерба [10, С. 69].

Поскольку предупредить ущерб обычно дешевле, чем возместить убытки, каждый предприниматель заинтересован прежде всего в предупредительной деятельности. Однако это не всегда возможно как по техническим, так и по экономическим причинам. Например, невозможно или трудно предотвратить стихийные бедствия.

Одним из распространенных и надежных методов снижения риска является самострахование, которое осуществляется путем создания в организации специальных резервных фондов (страховых запасов). Так, в организации создают страховые запасы товаров, продукции.

Тщательное планирование и прогнозирование производства на предприятии (в хозяйстве) также способствуют значительному снижению предпринимательского риска, поэтому в бизнес-плане любого предпринимателя должны быть анализ и просчет рисков.

В бизнес-плане разрабатываются также меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые могут возникнуть. Эти меры могут быть организационного характера, предусматривающие, например, смену поставщиков оборудования, способов доставки сырья в перерабатывающих организациях или предусматривать программу страхования от рисков.

Передача риска - самый распространенный метод в предпринимательской деятельности [41, С. 33]. В предпринимательстве чаще всего передача риска происходит путем страхования.

Страхование позволяет уменьшить зависимость товаропроизводителя от непредвиденных неблагоприятных условий. В связи с этим оно является основным методом компенсации ущерба. Однако страхование компенсирует возможный ущерб (полностью или частично) в денежной форме, но не возмещает утраченные товарно- материальные ценности.

Организации системы страхования заключают два вида договоров: основной и дополнительный. По основному договору страхованию подлежит имущество, принадлежащее хозяйству (здания, сооружения, машины и оборудование, и т. д.), по дополнительному может быть застраховано имущество, полученное им по договору имущественного найма или принятое от других организаций и населения для переработки, ремонта, хранения.

Диверсификация - процесс распределения инвестируемых средств между различными не связанными между собой объектами. Основной принцип процесса диверсификации можно выразить весьма известным изречением: «Нельзя складывать яйца в одну корзину» [10, С .39].

На принципе диверсификации базируется деятельность инвестиционных фондов, которые продают клиентам свои акции, а полученные средства вкладывают в различные ценные бумаги, покупаемые на фондовом рынке и приносящие устойчивый средний доход. Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности. Так, приобретение инвестором акций разных акционерных обществ вместо акций одного общества увеличивает вероятность получения им среднего дохода и соответственно снижает степень риска.

Диверсификация - наиболее обоснованный и относительно менее затратоёмкий способ снижения финансового риска.

Лимитирование- это установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. лимитирование является важным средством снижения степени риска и применяется хозяйствующим субъектом - при продаже товаров в кредит, по дорожным чекам и еврочекам, инвестором - при определении сумм вложения капитала и. т.п [18, С. 20].

Но чаще всего организация не ставит перед собой глобальных проблем по снижению риска, она стремится хотя бы сохранить его уровень.

Сохранение риска на существующем уровне не всегда означает отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба, хотя такая возможность предусмотрена. Организация может создать специальные резервные фонды (фонды самострахования или фонд риска), из которых будет производиться компенсация убытков при наступлении неблагоприятных ситуаций. Такой метод управления риском называется самострахованием. Самострахование связано с резервированием средств на покрытие непредвиденных расходов и покрытием убытков за счёт части собственных средств. Самострахование с помощью внутренних мер целесообразно при риске уничтожения имущества, стоимость которого невелика по сравнению с финансовыми показателями всей фирмы или риске уничтожения большого количества однотипного имущества. Сюда можно причислить также получение кредитов и займов для компенсации убытков и восстановления производства, получение государственных дотаций и др.

Каждый из перечисленных методов разрешения риска имеет свои достоинства и недостатки, поэтому предприниматель обычно использует их в совокупности или в определенной комбинации. К тому же каждый метод используется только до того момента, пока расходы на его применение не начнут превышать отдачу. Однако это правило не может быть применено, если риск касается человеческой жизни или законности проводимой операции.

При управлении риском предприниматель должен руководствоваться следующими общими правилами: не рискуй больше, чем можешь себе позволить; думай о последствиях; не рискуй многим ради малого.

Первое правило управления рисками указывает, какой из рисков требует первоочередного разрешения.

Важнейшим критерием при этом является максимально возможный убыток по данному риску, что позволяет предпринимателю принять решение, может ли этот риск быть оставлен на собственном удержании без возможности банкротства. В практической деятельности предпринимателя, в том числе занятого предприятием, это правило нередко конкретизируется следующим образом: никогда не вкладывай в новое дело больше 10% своего капитала.

Второе правило означает, что при решении вопроса об управлении риском обычно более важным для предпринимателя является вопрос о размере возможного риска, а не его вероятности. При небольшом размере убытка и невысокой его вероятности лучший способ разрешения риска - его удержание. Страхование, наоборот, целесообразно в том случае, если вероятность страхового события мала, а вероятный убыток достаточно велик.

Третье правило касается рисков, которые могут быть «переданы». Оно определяет соотношение между страховой премией и страховой суммой. При этом имеется в виду, что, во-первых, риск не может быть удержан, если размер убытка относительно велик по сравнению с сэкономленной премией, и, во-вторых, если страховая премия необоснованно высока по отношению к страховому покрытию (страхование обходится дорого).

На основании всего вышесказанного можно сделать выводы: любое предприятие получает перечень наиболее серьезных управленческих рисков для своего бизнеса и методов управления ими с учетом заданных ограничений. Вопросы управления рисками для каждого предприятия имеют особое значение.

Это обусловлено важностью сохранности каждого объекта для нормального функционирования предприятия и ограниченностью средств, которыми располагают хозяйствующие субъекты.

Подводя итоги данной главы можно резюмировать следующее: управленческий риск считается частью более обширного набора рисков. Оказывает существенное влияние на деятельность организации в целом. Оценка управленческого риска - это совокупность регулярных процедур анализа риска.

Вследствие этого главная задача каждой организации не отказ от риска вообще, а выборы решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО СК «ВЕРТЕКС»

2.1. Общая характеристика предприятия и основные показатели деятельности ООО СК «Вертекс»

ООО СК «Вертекс» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации.

ООО СК «Вертекс» является самостоятельным субъектом. Является также юридическим лицом, руководствуется в своей деятельности законодательством РФ. Предприятие имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на русском языке, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета. ООО СК «Вертекс» основан в 2010 году в г. Ревда.

Юридический адрес: г. Ревда, ул. Ярославского, 9А.

Целями деятельности ООО СК «Вертекс» является получение прибыли, путем осуществления предпринимательской деятельности, и удовлетворение общественных потребностей путем насыщения рынка товарами.

ООО СК «Вертекс» занимает достойную позицию на строительном рынке, диктуя сбытовую политику ряду услуг.

Кроме этого, услуги ООО СК «Вертекс» удовлетворяет высоким требованиям рынка.

Основным видом деятельности является комплекс проектных, общестроительных, подрядных работ.

Организационная структура управления предприятием ООО СК «Вертекс» представлена на рисунке 4.

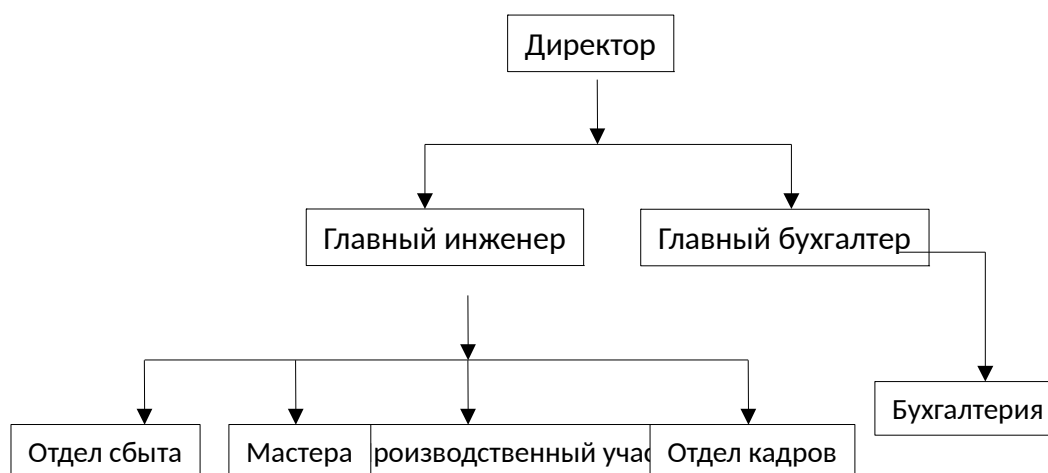


Рис.4 - Организационная структура управления ООО СК «Вертекс»

С учетом того, что рассматриваемое нами предприятие является строительным предприятием, распределение обязанностей по функциональному признаку и линейная подчиненность являются оптимальными.

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

Люди являются центральным фактором в системе управления.

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

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

Конкуренентов на рынке города достаточно много.

Проведём анализ хозяйственной деятельности ООО СК «Вертекс» за 2014-2016гг., используя данные бухгалтерского баланса представлено в таблице 2.

Таблица 2

Основные технико - экономические показатели деятельности ООО СК «Вертекс», 2014-2016 гг., тыс. руб.

Показатели	Код строки	2014 тыс. руб.	2015 тыс. руб.	2016 тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.		Темп прироста, %	
					2014-2015	2016-2015	2015-2014	2016-2015
1. Выручка от продаж	2110	75 202	80097	102807	4895	22710	6,5	28,3
2. Себестоимость	2120	72015	77394	99012	5379	21618	7,4	27,9
3. Валовая прибыль	2100	3187	2703	3795	-484	1092	-17,9	40,3
4. Коммерческие и управленческие расходы	2110, 2120	1 982	2332	2294	350	-38	17,6	-1,6
5. Прибыль (убыток) от продаж	2300	1205	371	1501	-834	1130	-69,2	75,2
6. Чистая прибыль (убыток)	2400	154	194	189	40	-5	25,9	-2,5
8. Рентабельность от продаж %		1,6	0,46	1,46	0,04	1,0	-	-
9. Численность работающих (на конец года), чел.		124	127	130	3	3	2,4	2,3
10. Средняя заработная плата тыс.руб.		22,64	25,80	30,45	3,16	4,65	13,9	18,0
11. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	2120/2110	0,95	0,96	0,96	0,01	0	1,0	1

В результате проведенного анализа по технико-экономическим показателям (таблица 2) видно, что выручка в 2016 составила 102807 тыс. руб.; это на 22710 тыс. руб. больше, чем за 2015 год.

Себестоимость продукции увеличилась на 21618 тыс. руб. в 2016г.

Валовая прибыль предприятия возросла в 2016 году на 21618 тыс. руб., и в 2015 году уменьшилась на 484 тыс. руб. к 2014 году.

Основным элементом строительного предприятия является его эффективное, прибыльное функционирование, что обеспечивается многими факторами. Работа предприятия может быть формализована в виде тех или иных моделей и исследована разными методами.

Сегодня в жесткой конкурентной борьбе уже недостаточно использовать только широко применяемые инструменты финансового анализа, первоочередной становится необходимость думать и действовать проективно, регулярно проводя стратегический (качественный) анализ внешней и внутренней среды строительного предприятия, который уделяет особое внимание двум группам факторов, во-первых, условиям в отрасли и конкуренции; во-вторых, конкурентоспособности, положению на рынке, сильным и слабым сторонам компании.

Таким образом, проведенный анализ хозяйственной деятельности дал подробную характеристику результатов работы строительной организации и показал, что себестоимость увеличилась, чистая прибыль уменьшилась.

2.2. Оценка управленческих рисков ООО СК «Вертекс»

Главное место в оценке управленческого риска занимают анализ и прогнозирование вероятных потерь ресурсов при осуществлении деятельности каждого предприятия.

Для того чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, которые обусловлены формированием событий по непредвиденному варианту, надлежит, прежде всего, увидеть все виды потерь, которые связанные с деятельностью каждого предприятия, и уметь заранее исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины.

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

Задачей управленческими рисками является снижение негативного влияния изменений. Для ООО СК «Вертекс» плюсом особенно характерна подверженность следующим видам управленческого риска.

Деятельность ООО СК «Вертекс» можно оценивать с помощью различных управленческих рисков.

Кадровая риски занимает доминирующее положение по отношению к другим управленческим рискам, так как она «работает» с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны.

Работа с персоналом в ООО СК «Вертекс» осуществляется в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации, приказами и распоряжениями, Коллективным договором ООО СК «Вертекс».

В настоящее время состав работников ООО СК «Вертекс» можно подразделить на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

Анализ численности персонала по категориям работников, проведен в таблице 3.

Таблица 3

Динамика и структуры численности по категориям работников ООО СК «Вертекс», 2014-2016гг

Категории персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
1. Руководители	10	8,0	11	8,6	11	8,4
2. Специалисты	25	31,2	28	22,0	28	21,5
3. Служащие	9	7,2	8	6,2	8	6,1
4. Рабочие	80	64,5	80	62,9	83	63,8
Среднесписочная численность	124	100,00	127	100,00	130	100,00

Данные таблицы 3 показывают, что общая численность персонала ООО СК «Вертекс» в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 3 человека. Общее количество работников предприятия на 31.12.2016 г. составляло 130 человек. Структура работников показывает, что наибольшую

долю в структуре составляют рабочие. В 2016 году доля рабочих увеличилось.

Наиболее ответственный этап в анализе кадрового риска предприятия рабочей силой – изучение её движения. Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели движения персонала, 2014–2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Отклонения 2016 к 2015
Среднесписочная численность персонала, чел..	124	127	130	3
Принято на работу, чел.	21	33	39	6
Уволено, чел.	18	20	19	-1
В том числе:				
- по собственному желанию, чел	15	17	17	0
-за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	1	-	-1
- уход на пенсию, чел.	1	2	2	0
Коэффициент оборота по приему работников, %	16,9	25,9	30,0	4,1
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	14,5	15,7	15,3	-0,4
Коэффициент общего оборота кадров, %	31,5	41,7	44,6	29
Коэффициент восполнения кадров, %	1,1	1,6	2,0	0,4
Коэффициент стабильности кадров, %	0,99	0,99	1	0,01

Как видно из таблицы 4, коэффициент стабильности повысился, но очень незначительно. Невысокий уровень стабильности кадров (0,99 и 1) обусловлен как в базовом, так и в отчетном году большим - в сравнении с общей численностью персонала в совокупности с вновь принятыми работниками - числом лиц (39 и 19 человек), уволенных по субъективным причинам.

При увеличении среднесписочной численности персонала на 3 человека коэффициент оборота по выбытию работников 15,3%.

Вместе с тем обращают на себя внимание очень высокие значения коэффициента общего оборота кадров и в 2016 году (44,6%), когда почти половина работников были приняты или уволены.

Коэффициент оборота по выбытию считается важным показателем социальной эффективности управления персоналом и он коррелирует с показателем текучести поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень выбытия персонала является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть, что наблюдается уже сейчас. В ООО СК «Вертекс» высокий уровень текучести кадров, и в отчетном году по сравнению с базовым, его значение еще увеличилось (с 13,46% до 20,0%). Но коэффициент восполнения кадров превышает единицу, т.е. руководство организации не испытывает недостатка в персонале, так как число принятых работников превышает количество выбывающих.

Оценка вышеперечисленных коэффициентов свидетельствует о нестабильной ситуации в области движения и оборота кадров в ООО СК «Вертекс». Анализ эффективности использования персонала предполагает и проведение анализа качественного состава кадров по уровню их квалификации, для чего производится сравнение фактических средних разрядов рабочих с плановой расстановкой численности, которая соответствует разрядам выполняемых работ.

В период ученичества рабочие выполняют только простые задания и только под руководством наставника.

Анализ персонала по квалификационному составу представлен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ персонала по уровню квалификации

Показатель	Плановый средний разряд	Фактический средний разряд	Абсолютное отклонение
Монтажники строительные	5	4	-1
Газосварщики	5	3	-2
Слесари-ремонтники	6	3	-3
Каменщики	5	3	-2
Грузчики	2	2	0
Высотники	3	2	-1
Подсобные рабочие	1	1	0

Так как профессия грузчика, подсобных рабочих не требует обучения, работники принимают сразу по 2-му разряду и 1 разряду, что соответствует плановой расстановке. В прочих случаях наличие учеников без опыта работы, которые принимаются по более низкому разряду, приводят к отклонениям фактического среднего разряда от планового.

В ООО СК «Вертекс» мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные материальные средства стимулирования, но и характеристики выполняемой работы. Действующие в ООО СК «Вертекс» методы мотивации представлены в основном экономическими (материальными) и в некоторой степени социально-психологическими (нематериальными) методами. В целом можно сказать, что нематериальная мотивационная деятельность ООО СК «Вертекс» представлена достаточно слабо.

Самым главным мотивационным звеном на предприятии является директор, который отражает и направляет все мотивационные процессы. В ООО СК «Вертекс» используются административные методы управления в форме обязательного предписания (приказ, запрет и т.п.). В ООО СК «Вертекс» отсутствуют специально разработанные программы адаптации для вновь принятых сотрудников. Далее рассмотрим профиль кадровых рисков, который считается характеристикой рискогенного облика ООО СК «Вертекс» в виде ранжированного перечня факторов кадровых рисков с учетом вероятности их проявления и размеров возможного ущерба представленной в таблице 6.

Таблица 6

Профиль внутренних кадровых рисков ООО СК «Вертекс»

Кадровый риск	Оценка значимости фактора - величины последствий (результат)	Оценка частоты проявления (вероятность)	Итоговая оценка рисков
Нехватка квалифицированных ресурсов	10%	20%	15%
Текучесть кадров	15,3%	20%	17,6%
Адаптация сотрудников	8%	10%	9%

к условиям предприятия			
Мотивация персонала	5%	15%	11,5%

Путем профиля внутренних кадровых рисков было установлено, что наиболее критичный риск, связанный с персоналом это текучесть кадров на строительном предприятии. Вторым по значимости является нехватка квалифицированных кадров, который может привести к различным потерям, и повести за собой прочие, например, операционные риски. Из представленных кадровых рисков необходимо выявить взаимосвязь, например снижение мотивации персонала, может привести к текучести кадров в другие предприятия, как следствие возникает риск либо нехватки квалифицированных кадров, либо вообще отсутствия нужного кандидата.

Одним из важнейших факторов из составляющих управленческих рисков предприятия входят производственные риски, проведем анализ в таблице 7.

Таблица 7

Показатели производительности труда ООО СК «Вертекс» за 2014-2016гг.

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение +/-
1. Объём производства продукции всего тыс. руб.	75202	80097	10207	22710
2. Среднесписочная численность, чел.	124	127	130	3
3. Численность рабочих	80	80	83	3
4. Выработка на 1 работающего, тыс.руб./чел.	606	630	785	155
5. Трудоёмкость чел./тыс.руб.	0,014	0,015	0,016	0,001

Из таблицы 7 видно что за период 2014 по 2016гг увеличились показатели выработки как на одного рабочего, так и на одного работающего, причём выработка на одного рабочего увеличилась на 155тыс.руб./чел.

Показатель трудоёмкости увеличение на 0,001 чел./тыс.руб.

Улучшение производительности труда в организации произошло за счёт значительного увеличения объёма произведенной продукции, при незначительном росте промышленно-производственного персонала.

Обеспечение безопасности жизнедеятельности персонала в значительной степени зависит от правильной оценки опасных, вредных

производственных факторов. Рассмотрим деятельность производственные риски ООО СК «Вертекс» по вопросам безопасности жизнедеятельности персонала, в которых в частности приведены данные по травматизму на производстве.

Для более тщательного анализа производственного риска, к которым относятся травматизм на предприятии необходимо выявить основные причины несчастных случаев и систематизировать распределение этих несчастных случаев по всему предприятию. Распределение несчастных случаев по организационно-техническим причинам на предприятии проведено в таблице 8.

Таблица 8

Распределение несчастных случаев по организационно-техническим причинам на предприятии

№	Причина	Год		
		201	2015	2016
1	Нарушение администрацией ТК, в том числе:	-	-	-
2	Применение сверхурочных работ	-	-	-
3	Отсутствие спецодежды	1	1	1
4	Отсутствие индивидуальных защитных средств	1	2	-
5	Прочие			
6	Некачественный инструктаж и обучение рабочих безопасным приемам работы	-	1	-
7	Отсутствие контроля за выполнением правил внутреннего распорядка	-	-	1
8	Нарушение правил перевозки людей	-	-	-
9	Нарушение технологического процесса	-	-	1
10	Неисправное состояние машин, механизмов, оборудования и инструментов	1	-	1
11	Неправильная организация труда, работа в опасной зоне	1	1	-
12	Отсутствие или неисправность вспомогательных инструментов и приспособлений	2	1	3
13	Несоблюдение норм и правил техники безопасности в организации, подготовке и содержании рабочих мест	3	4	2

Расчеты показывают, что наибольшее число травм приходится на отсутствие или неисправность вспомогательных инструментов и

приспособлений, так же большое число травм происходит за несоблюдением нормам и правилам технике безопасности.

С этой целью необходимо внедрять формы и методы работы по стимулированию работников за содействие нанимателю в деле обеспечения здоровых и безопасных условий труда.

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

ООО СК «Вертекс» регулируется актами федерального, регионального и локального уровня. Основой правового регулирования экономики промышленного предприятия является Конституция Российской Федерации.

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

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

- 1) Федеральные законы;
- 2) Указы Президента РФ;
- 3) Постановления Правительства РФ;
- 4) Приказы, директивы, инструкции, наставления и. другие нормативные акты министерств, ведомств и их нижестоящих организаций;
- 5) Приказы (распоряжения) руководителей.

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

С целью управленческих рисков, которые характерны для деятельности ООО СК «Вертекс» разработано всего несколько нормативных документов.

Но на предприятии есть, несоответствие внутренних документов предприятия, а также неспособность ООО СК «Вертекс» своевременно приводить свою деятельность и внутренние документы в соответствие с изменениями законодательства, также неэффективная организация правовой работы, и бывают нарушение условий договоров. В ООО СК «Вертекс» нет своего юридического отдела, а юрист работает по совместительству.

На основании оценки показателей по договорному риску необходимо определить вероятность его наступления для ООО СК «Вертекс».

Оценка правового риска «Судебные разбирательства» в отношении СК «Вертекс» на 2016 год.

Статистика: за 2016год к ООО СК «Вертекс» предъявлено 40 исков на общую сумму 18 тыс. руб., из них 85% исков – в связи с просрочкой предоставленных услуг строительных, 15% – по поводу качества услуг. Прибыль составляет 180 тыс. руб., общая сумма исков – 0,1% от оборота, риск-аппетит – 1% от оборота [6].

Следовательно, правовые риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью ООО СК «Вертекс», которые могут негативно сказаться на результатах его деятельности, а также на результаты текущих судебных процессов, в которых участвует ООО СК «Вертекс».

Инвестиционного риска у ООО СК «Вертекс» нет. Так как предприятия никуда не вкладывает средства.

Социальных рисков для ООО СК «Вертекс» нет. В организации действует программа здравоохранения и поддержка материнства и детства.

Отраслевые риски ООО СК «Вертекс» вызваны изменениями основных сырьевых рынков и рынков готовой продукции.

Наблюдается появление на рынке большого количества предприятий, которые занимаются строительством.

Данная тенденция прослеживается как на региональном, так и на российском рынке. ООО СК «Вертекс» должна постоянно отслеживать появление новых конкурентов, так же следить за своей конкурентоспособностью.

Особое влияние на покупательский спрос оказывает не только покупательская способность, но и влияние моды. В настоящее время интенсивно меняются вкусы и предпочтения покупателей, что должно учитываться организацией ООО СК «Вертекс». Влияние моды, когда появляются новые товары заменители это снижает спрос на продукцию данного предприятия. Поэтому, нужно вести стабильное обновление ассортимента, наблюдать за научными достижениями в данной отрасли, а так же за появлением новых товаров и услуг.

Соперничество между имеющимися конкурентами

В настоящее время рынок Ревды насыщен строительными предприятиями. Выполняющих услуг подобных очень много.

Не вызывает сомнения, что это является риском для деятельности предприятия.

Угроза появления новых конкурентов

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

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

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

Риски возникновения непредвиденных расходов возникают в случае увеличения рыночных цен на ресурсы (услуги).

К причинам этого риска можно отнести изменение политики ценообразования у поставщиков ресурсов, с которыми у предприятия заключены долгосрочные договоры. Либо повышение цен на аренду офисных и складских помещений.

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

Маркетинг входит в управленческие риски.

Сегодня в жесткой конкурентной борьбе уже недостаточно использовать только широко применяемые инструменты финансового анализа, первоочередной становится необходимость думать и действовать проективно, регулярно проводя стратегический (качественный) анализ внешней и внутренней среды ООО СК «Вертекс», который уделяет особое внимание двум группам факторов риска:

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

Конкурентная позиция на рынке анализируется с учетом отраслевой принадлежности ООО СК «Вертекс» и предполагаемого района его функционирования.

Выделим основных конкурентов ООО СК «Вертекс» плюс работающих на рынке строительных предприятий города Ревда. Конкурентами ООО СК «Вертекс» являются ООО «СтройСам», ООО «Мечел», ООО «БыстроСтрой». Очередность выбранных факторов зависит от их значимости для потенциальных клиентов предприятия.

Оценка рисков конкурентной позиции становится все более актуальной задачей для ООО СК «Вертекс».

Усиливается конкуренция тогда усиливаются и риски предприятия. ООО СК «Вертекс» хочет работать в той нише, где может быть обеспечена высокая прибыльность деятельности.

К сожалению, высокая прибыльность означает, как правило, и высокий риск.

Этот высокий риск очень часто напрямую связан с действиями конкурентов предприятия.

Проведем оценку рисков.

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

Результат оценки представлен в таблице 9.

Таблица 9

Оценка риска конкурентных позиций

Факторы риска, определяющие конкурентную позицию и конкурентную силу	ООО СК «Вертекс»	Конкуренты		
		ООО«Строй Сам»	ООО «Мечел»	ООО «Быстро Строй»
Товары Качество	4	4	4	3
Ассортимент	4	5	5	3
Потребительские свойства	5	5	5	4
Надёжность в эксплуатации	5	4	4	3
Сумма баллов по группе	18	18	18	13
Цена				
2.1 Прейскурантная цена	4	5	3	5
2.2 Скидки с цены	4	5	3	3
Сумма баллов по группе	8	10	6	8
Система сбыта				
3.1 Интенсивность сбыта	5	5	4	5
3.2 Степень охвата рынка	4	4	3	3
Сумма баллов по группе	9	9	7	8
Система продвижения				
4.1 Реклама для конечных потребителей	3	3	5	5
4.2 Система стимулирования конечных потребителей	3	4	4	4
Сумма баллов по группе	6	7	9	9
Общая сумма баллов	41	44	40	38

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

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

где K_v - показатель интенсивности внутриотраслевой конкуренции;
 n - общее число анализируемых предприятий-конкурентов, включая
 ООО«ЭнергоСтрой плюс»;

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

m - общее количество учитываемых факторов.

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

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

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

Проведем оценку рыночной силы покупателей по таблице 10.

Таблица 10

Оценка рыночной силы покупателей

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

Вычислим интегральную оценку степени давления со стороны покупателей по формуле 2:

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

где p - количество групп покупателей;

α_i - удельный вес i -ой группы покупателей;

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

Для расчета возьмем данные из таблицы 10.

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

Со стороны покупателей степень давления высокая.

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

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

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

Финансовая деятельность ООО СК «Вертекс» во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками, степень влияния которых на результаты этой деятельности и уровень существенно возрастает в настоящее время.

Риски, сопровождающие хозяйственную деятельность ООО СК «Вертекс» и генерирующие финансовые угрозы, объединяются в

особую группу финансовых рисков, играющих наиболее существенную роль в общем «портфеле рисков» ООО СК «Вертекс».

Проведем оценку риска структуры активов и пассивов в таблице 11.

Таблица 11

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

Группировка активов и пассивов	Код строки в балансе	Абсолютные величины, тыс. руб.			Удельный вес, %		
		2014 г	2015 г	2016 г	2014 г	2015 г	2016 г
A1	стр.1240 + стр.1250	1677	317	899	11,7	1,6	5,1
A2	стр.1230	12099	18262	15988	84,7	93,9	91,6
A3	стр.1210 + стр.1220 + стр.1260	499	857	549	3,4	4,4	3,1
A4	Стр. 1100	0	0	0	0	0	0
Баланс	Стр. 1600	14275	19436	17436	100	100	100
П1	стр. 1520	12473	19275	16318	87,3	99,1	93,5
П2	стр.1510 + стр.1540 + стр. 1550	1160	0	480	8,1	0	2,7
П3	стр. 1400	0	0	0	0	0	0
П4	стр. 1300 + стр.1530	642	161	638	4,4	0,8	3,6
Баланс	1700	14275	19436	17436	100	100	100

По результатам таблицы 11 можно сделать следующие выводы ООО СК «Вертекс» снизилась величина наиболее ликвидных активов – денежных средств и финансовых вложений на 15419 тыс. руб. на конец 2016 г – это негативная тенденция – говорит о снижении ликвидности ООО СК «Вертекс».

Увеличилась дебиторская задолженность на 15508тыс.руб. на конец 2016 г , увеличился её удельный вес на 0,9%.

Структура пассивов ООО СК «Вертекс» уменьшается, а значит высок риск его капитала, основного источника формирования имущества предприятия. Исходя из этого, можно охарактеризовать ликвидность баланса как недостаточную. Определим тип состояния ликвидности ООО СК «Вертекс». Результаты расчета по данным ООО СК «Вертекс» показывают, что в этой организации сопоставление итогов групп по актив у и пассиву имеет следующий вид:

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

Если $A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$ или $A4 < П4$, то считается, у предприятия присутствует хроническая неплатежеспособность и финансовая неустойчивость. Из таблицы 11 видно, что платежная способность ООО СК «Вертекс» ухудшается, поэтому ухудшается финансовая устойчивость. Для оценки риска функционирования ООО СК «Вертекс» проведем анализ ликвидности, которые показаны в таблице 12.

Таблица 12

Показатели ликвидности баланса ООО СК «Вертекс», 2014-2016гг

Показатель	Рекомендуемое значение	2014г	2015г	2016г	Изменения (+,-) 2015-2014	Изменения (+, -) 2016-2015
1. Общий показатель ликвидности (L1)	$L_1 \geq 1$	1,5	1,0	1,8	-0,5	0,8
2. Коэффициент абсолютной ликвидности (L2)	$L_2 > 0,2-0,7$	0,8	0,8	1,0	0	0,2
3. Коэффициент «критической оценки» (L3)	Допустимое 0,7–0,8; желательно $L_3 \geq 1,5$	0,9	0,9	1,0	0	0,1
4. Коэффициент текущей ликвидности (L4)	Оптимальное — не менее 2,0	0,8	0,9	1,0	0,1	0,1
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5)	Уменьшение показателя в динамике — положителн. факт	0,6	0,7	0,7	0,1	0
6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L6)	Не менее 0,1	-0,1	-0,1	-0,2	0	0,1

В соответствии с рассчитанными показателями ликвидности баланса с точки зрения оценки риска можно сказать, что общий показатель ликвидности находился выше нормативного уровня в течение 2014-2016 года,

т.е. финансовое состояние ООО СК «Вертекс» можно охарактеризовать как ликвидное.

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода (2014 –2016г) находится выше нормативного значения (0,2).

ООО СК «Вертекс» значение этого коэффициента близко к критериальному, это отрицательная тенденция.

Коэффициент текущей ликвидности 2014-2016 гг. меньше 2, т. е. ООО СК «Вертекс» не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала показывает, что функционирующего капитала ООО СК «Вертекс» обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности на конец 2016 г. Коэффициент снижается в динамике – это положительная тенденция.

Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами ниже нормы, свидетельствует о том, что ООО СК «Вертекс» существует низкая степень обеспеченности собственными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

Таким образом, фактические показатели ликвидности меньше пороговых значений и имеют тенденцию к ухудшению, состояние ООО СК «Вертекс» охарактеризовать как недостаточно ликвидное.

Динамику показателей ликвидности ООО СК «Вертекс» можно проследить на рисунке 5.

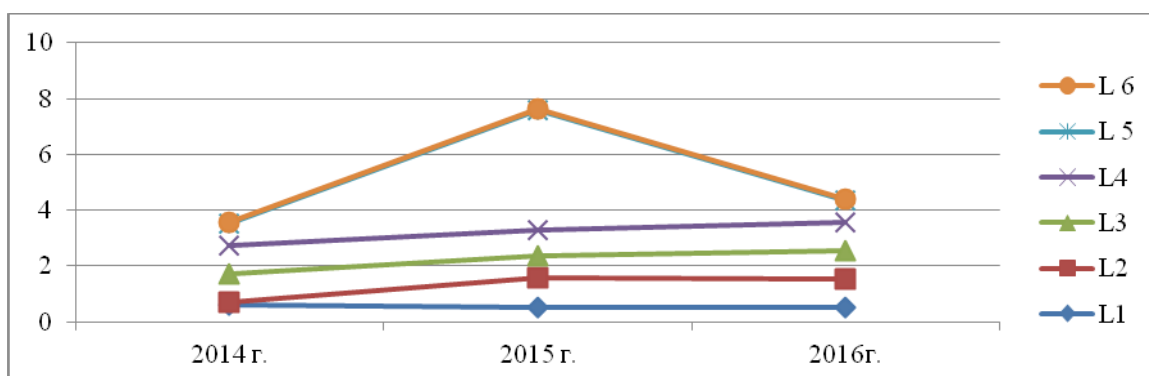


Рис.5- Показатели ликвидности, 2014-2016 гг.

Таким образом, фактические показатели ликвидности меньше пороговых значений и имеют тенденцию к ухудшению, состояние ООО СК «Вертекс» охарактеризовать как недостаточно ликвидное.

Рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности. Расчеты показателей рентабельности представлены в таблице 13.

Таблица 13

Показатели рентабельности ООО СК «Вертекс», 2014-2016 гг., %

Показатели	2014 г	2015 г	2016г	Изменение показателя 2016 г. по сравнению с 2015г.
Рентабельность оборотных активов, % (R1)	2,2	0,4	2,1	1,7
Рентабельность основной деятельности, % (R2)	0,1	0,5	0,8	0,3
Рентабельность продаж, % (R3)	0,2	0,8	0,2	-0,6
Рентабельность совокупных активов, % (R4)	0,7	0,6	2,1	1,5

Данные таблицы 13 свидетельствуют о непостоянной динамике показателей рентабельности ООО СК «Вертекс» в анализируемых периодах.

Рентабельность оборотных активов (R1), снизилась на конец 2016 г и составила 0,4% за счёт увеличения суммы оборотных активов. В течение рассматриваемого периода имело место разнонаправленное изменение рентабельности активов (как рост, так и падение); значения показателя находились в диапазоне от 4% до 22%. Рентабельность основной

деятельности (R2) увеличилось на 0,3% к началу 2016 г. за счёт уменьшения прибыли от продаж и одновременного снижения себестоимости продаж и коммерческих расходов – это негативная тенденция.

Рентабельность продаж (R3) уменьшилась на 0,3% к началу 2016 г. за счёт уменьшения прибыли от продаж. Рентабельность совокупных активов (R4) - характеризует эффективность использования всего наличного имущества предприятия. Рентабельность оборотных активов показывает отдачу каждого рубля, вложенного в оборотные активы [15, С. 18]. В целом по состоянию на 2014-2016 год ООО СК «Вертекс» значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию. Далее проведем оценку риска потери финансовой устойчивости ООО СК «Вертекс», которые показаны в таблице 14.

Таблица 14

Анализ финансовой устойчивости ООО СК «Вертекс», 2014-2016 гг.

Показатели	Источник информации	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изменение 2016/2015
1. Общая величина запасов и затрат (З)	Стр.2110	4	492	304	-188
2. Наличие собственного оборотного капитала (СОК)	Стр.1300 – стр.1100	642	161	138	-23
3. Функционирующий капитал (СОК+ДО)	(стр.1300 – стр.1100)+стр.1400	642	161	138	-23
4. Общая величина источников (СОК+ДО+КО)	(стр.1300 – стр.1100)+стр.1400 + стр.1500	17440	19436	18014	-1422
5. $F_c = \text{СОК} - З$	стр.2 – стр.1	638	-331	-166	-211
6. $F_d = \text{СОК} + \text{ДО} - З$	стр.3 – стр.1	638	-331	-166	-2100
7. $F_o = \text{СОК} + \text{ДО} + \text{КО} - З$	стр.4 – стр.1	17436	18944	17710	-1234
8. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации)		(1;1;1)	(0;0;1)	(0;0;1)	(0;0;0)

Оценка риска финансовой устойчивости ООО СК «Вертекс» показала, в 2016 гг. находится в неустойчивом финансовом состоянии.

В 2015-2016гг. тип финансового состояния ООО СК «Вертекс»- неустойчивое финансовое положение, находится в зоне критического риска.

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

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

Расчет относительных показателей финансовой устойчивости ООО СК «Вертекс» показан в таблице 15.

Таблица 15

Показатели финансовой устойчивости и независимости ООО СК«Вертекс»,
2014-2016гг.

Показатель	Способ расчета	2014	2015	2016	Изменения (+, -) 2016-2015
Коэффициент автономии (U1)	$\frac{\text{стр. 1300}}{\text{ств. 1700}}$	0,04	0,8	0,3	-0,5
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (U2)	$\frac{\text{стр. 1400} + \text{стр. 1500}}{\text{ств. 1300}}$	21,2	119,7	26,4	-93,3
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (U3)	$\frac{\text{стр. 1300} - \text{стр. 1100}}{\text{ств. 1200}}$	0,04	0,01	0,03	0,02
Коэффициент финансовой устойчивости (U4)	$\frac{\text{стр. 1300} - \text{стр. 1400}}{\text{ств. 1210}}$	16,5	0,6	2,09	1,79

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

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (U2) показывает, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 рубль вложенных в активы собственных средств, показатель выше нормы и

означает зависимость предприятия от внешних источников средств, потери финансовой устойчивости.

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

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

Показатель выше нормы и предприятие не испытывает финансовые затруднения. Финансовая устойчивость в периоде 2014 – 2016 гг. укрепляется, это положительно влияет на состояние предприятия.

Содержанием модели комплексной балльной оценки риска финансовой несостоятельности предприятия считается классификация финансового состояния предприятия и на этой основе проводится оценка возможных отрицательных последствий рисков ситуации в зависимости от значений факторов признаков и рейтингового числа, которые представлены в таблице 16.

Таблица 16

Классификация уровня по параметрам оценки риска финансовой ситуации

Показатель	2014		2015		2016	
	Фактическое значение коэффициента	Количество баллов	Фактическое значение коэффициента	Количество баллов	Фактическое значение коэффициента	Количество баллов
L2	0,12	0	0,01	0	1,0	10
L3	1,01	12	0,8	0	1,0	8
L4	0,8	0	4,3	0	0,8	0
U1	0,04	0	0,1	0	0,5	0
U3	0,04	0	0,01	0	0,03	0
U4	16,5	13,5	0,6	10	2,1	10
Итого		25,3		10		28

За 2016 г. ООО СК «Вертекс» 4 й класс - с неустойчивым финансовым состоянием.

При анализе баланса обнаруживается слабость отдельных финансовых показателей.

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

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

Предприятие характеризуется высокой степенью риска.

Результаты проведенного исследования по критерию риска на 2016 г. представлены в таблице 17.

Таблица 17

Результаты оценки рисков ООО СК «Вертекс»

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

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

Проведем количественную оценку рисков ООО СК «Вертекс» на основе данных отчетности.

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации ниже рассчитан Z-счет Альтмана который представлен в таблице 18.

Таблица 18

Анализ показателя вероятности банкротства (Z-счет Альтмана) за 2014-2016.

Наименование	31.12.2014г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.
Значение коэффициента	1,73	2,01	1,64
Вероятность банкротства	вероятность банкротства велика	вероятность банкротства средняя	вероятность банкротства велика

На конец 2016 г значение показателя Альтмана составило 1,64, что говорит о том, что на предприятии вероятность банкротства велика.

На основании результатов проведённого анализа управленческих рисков ООО СК «Вертекс» выделим ряд важных особенностей:

- динамику изменения актива баланса за рассматриваемый период нельзя назвать положительной в первую очередь за счет уменьшения валюты баланса за рассматриваемый период;
- анализ риска финансовой устойчивости предприятия в динамике показывает ухудшение финансовой устойчивости.

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

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

2.3. Система преодоления рисков в ООО СК «Вертекс»

Анализ определившейся ситуации представил как значительно влияние фактора управленческого риска на работу ООО СК «Вертекс». Влияние рисков сказывается на всех сторонах работы ООО СК «Вертекс», ухудшая его финансовое положение, производственные, сбытовые возможности, способность отвечать по своим обязательствам и другие аспекты.

Выявление и идентификация факторов управленческих рисков - одна из наиболее важных задач для ООО СК «Вертекс».

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

[20, с. 39]. Управленческие риски деятельности ООО СК «Вертекс» в целом включают в себя комплекс различных рисков, которые могут возникнуть при осуществлении предприятием деятельности.

Исходная информация по факторам управленческих рисков должна подлежать детализации.

Важнейшая задача качественного анализа содержится в раскрытии и идентификации всех потенциальных рисков независимо от их вида. Оценка

риска считается одной из важнейшей составляющей совместной системы управления риском.

Нужным условием считается присутствие ранжирования и классификации управленческих рисков, которые могут существенно воздействовать на деятельность и функционирование ООО СК «Вертекс», выделить «наиболее значимые драйверы изменений»

По мнению автора, систематизация рисков необходима для того, чтобы:

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

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

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

Большинство управленческих решений принимается в условиях риска, что обусловлено рядом факторов – отсутствием полной информации,

наличием противоборствующих тенденций, элементами случайности, неопределенности, неожиданности и многим другим.

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

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

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

Для того чтобы выявить наиболее эффективные направления системы преодоления и минимизации рисков, целесообразно предложить мероприятия по нейтрализации рисков деятельности ООО СК «Вертекс» представлено в таблице 19.

Таблица 19

Перечень мероприятий по преодолению и минимизации рисков ООО СК «Вертекс»

Риски	Мероприятия по преодолению и минимизации рисков
Маркетинговые риски	Активная деятельность по изучению и предвидению возможных действий конкурентов и их учет в маркетинговой и производственной деятельности
Производственные риски	Понизить средства индивидуальной защиты работника.
Кадровые риски	Обучение персонала
Правовые риски	Юридический отдел
Финансовые риски	Антикризисная программа

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

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

Также наиболее эффективные методы управленческих рисков деятельности ООО СК «Вертекс» являются варианты, при которых рейтинг появляющихся рисков оказывается ниже рейтинга наиболее сильных положительных внутренних факторов ООО СК «Вертекс».

Деятельность руководства ООО СК «Вертекс» в этой области должно быть направлена на защиту своего предприятия от рисков, угрожающих ее прибыльности, и способствует решению основной задачи предпринимательской деятельности организации - в зависимости от ситуации выбрать из нескольких проектов оптимальный, учитывая при этом, что чем выше ожидаемая прибыль проекта, тем выше риск.

Качественное управление риском повышает шансы ООО СК «Вертекс» добиться успеха в долгосрочной перспективе, значительно уменьшает опасность ухудшения финансового положения.

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

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

Предлагаемый план работы по внедрению системы управления рисками ООО СК «Вертекс» приведен в таблице 20.

Из таблицы видно, что стремление высшего руководства к эффективному управлению рисками должно быть ярко выраженным и охватывать всю организацию.

Таблица 20

План работы по внедрению системы управления рисками, ООО СК
«Вертекс»

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

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

1)Руководству ООО СК «Вертекс» установить специальную программу по управлению риском.

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

Целью данной программы разработки считается обеспечение успешного функционирования предприятия в условиях риска. Программа

управления риском должна предусмотреть управление финансовыми рисками, связанными с проведением любых финансовых операций, а также рисками, относящимися непосредственно к производственно-хозяйственной деятельности фирмы, к примеру, связанными с ответственностью, персоналом фирмы, критическими ситуациями на производстве, в частности, с соблюдением технологии.

Тем не менее чаще всего управление финансовыми рисками выделяется в самостоятельную программу, поэтому основной акцент программы управления риском делается на обеспечении нормального функционирования самого производственного процесса.

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

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

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

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

Программа должна содержать: план проведения превентивных мероприятий, перечень рисков, подпадающих под план превентивных мероприятий, перечень рисков, не подпадающих под план превентивных мероприятий, конкретные методы управления по всем рискам, по всем рискам значения следующих характеристик: вероятность наступления убытка и его возможный размер, однородность и количество аналогичных рисков,

пересчитанные с учетом внедрения ПУР значения максимально возможного, наиболее вероятного и ожидаемого убытков.

Предложенная программа позволит ООО СК «Вертекс» значительно избежать рисков по реагированию.

2) Анализируя используемую в ООО СК «Вертекс» систему управления рисками в целом, можно сказать, что хотя некоторые приемы снижения риска на предприятии используются довольно успешно, сама система не является полной.

Так предприятие незащищено от таких видов рисков как имущественные риски, инфляционные риски, риски изменения конъюнктуры рынка недостаточно снижены риски неисполнения договоров, возникновения дебиторской задолженности, возникновения непредвиденных потерь и т.д. Причинами такого положения является отсутствие страховой культуры, опыта и специалистов по управлению рисками, нестабильность экономической и политической ситуации, что приводит к отсутствию интереса к страхованию рисков.

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

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

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

Пять компонентов включают в себя:

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

Внутренние документы ООО СК «Вертекс», регламентирующие СВК

разрабатываются с учетом положений настоящей Политики.

В таблице 21 представлен необходимый перечень документации СВК и их назначение.

Таблица 21

Перечень нормативных документов

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

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

Полноценное функционирование службы по управлению рисками тесно связано с процессом оптимизации информационных потоков предприятия, и соответственно, требует автоматизации финансово-хозяйственной деятельности и использования современных информационных технологий для избежание искажений, ошибок и злоупотреблений. В

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

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

Управленческие риски в системе внутреннего контроля обеспечиваются в ходе выполнения должностных обязанностей работниками организации. При этом создают ситуации, при которых становятся видны недостатки в их действиях. Принятие решений о способах управления рисками и оценке их последствий необходимо принимать во внимание при формировании учетной политики организации, т.е. учетно-аналитическая информация должна способствовать принятию управленческих решений.

Цель анализа информационных потоков - выявить точки дублирования, излишка и недостаточности информации, причины ее сбоя и задержек. Составление графиков информационных потоков является наиболее распространенным и применимым с практической точки зрения методом анализа информационных потоков. При этом целесообразно разрабатывать графики, отображающие не статистические взаимосвязи между подразделениями, а поток документов. Для обеспечения процесса управления рисками ООО СК «Вертекс» необходимо разработать формат внутренней отчетности, отражающей последствия риска в отношении результатов деятельности предприятия.

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

Предложенная программа позволит ООО СК «Вертекс» значительно избежать рисков по реагированию на предприятия. Цель и задачи экономического раздела - выполнить расчет затрат (цен) на разработку программного продукта.

Исходные данные оформляются в виде таблицы 22.

Таблица 22

Исходные данные

Показатели	Единицы измерения	Значение
Районный коэффициент (от заработной платы)	%	15
Страховые взносы (от заработной платы с учетом районного коэффициента)	%	30
Отчисления на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве (от заработной платы с учетом районного коэффициента)	%	0,2
Заработная плата специалиста (программиста)	руб./час.	217
Премия	%	20
Районный коэффициент	%	15
Фонд рабочего времени в 2016году при 40-часовой рабочей неделе	дней часов	249 1986
Стоимость компьютера	Руб.	25000
Срок полезного использования компьютера	лет	5
Затраты на текущий и профилактический ремонт компьютера (от стоимости компьютера) в год	%	6
Затраты на материалы, необходимые для эксплуатации компьютера (от стоимости компьютера) в год	%	2
Потребляемая мощность компьютера	кВт	0,475
Тариф на электроэнергию	Руб./ кВт-час.	2,42
Трудозатраты проектирования	Час.	120

Для разработки ПО не потребовалось приобретения компьютерной техники, программного обеспечения и лицензий на использование программного обеспечения, так как на момент начала работ все вышеперечисленное уже имелось в распоряжении предприятия.

В целях учета затрат на зарплату разработчика следует привести перечень работ по созданию ПО, с указанием времени необходимого на их выполнение, представлены в таблице 23.

Таблица 23

Трудоемкость разработки программы

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

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

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

Определение затрат на оплату труда

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

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

$$ЗП = \sum t \cdot С, \quad (3)$$

где ЗП - затраты на заработную плату, руб.;

$\sum t$ – суммарное время, потраченное на выполнение создания, доработки, модификации объектов системы программистом (таблица 23), час;

С - часовая ставка программиста, руб./час.

При С = 250 (руб./час) и $\sum t=120$ (час) по формуле 3 затраты на оплату труда программиста составят:

$$П = 120 \cdot 250 = 30000 \text{ (руб.)}$$

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

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

где СтрВзн- размер страховых взносов (с учетом отчислений на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве), руб.

$$\text{СтрВзн} = 30000 \cdot 0,302 = 9060 \text{ (руб.)}$$

Амортизационные отчисления рассчитываются по формуле:

$$\text{АО} = \text{Сп} \cdot \text{На} \cdot \text{Тмаш} / \text{Фрв}, \quad (5)$$

где Сп - стоимость компьютера, руб.;

На – норма амортизационных отчислений за год, % ;

Тмаш – машинное время, час;

Фрв – фонд рабочего времени в год.

Норма амортизационных отчислений рассчитывается по формуле:

$$\text{На} = 1/\text{СПИ} \cdot 100\% \quad (6)$$

где СПИ – срок полезного использования компьютера, лет.

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

Затраты на текущий и профилактический ремонт компьютера рассчитываются по формуле:

$$Зпр.р. = Сп * 0,06 * Тмаш / Фрв, \quad (7)$$

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

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

$$Зматер. = Сп * 0,02 * Тмаш / Фрв, \quad (8)$$

$$Зматер.=25000*0,02*68/1986=17,12 \text{ (руб.)}$$

Затраты на электроэнергию рассчитываются по формуле:

$$Зэл. = W * Сэл. * Тмаш, \quad (9)$$

где W – потребляемая мощность компьютера, кВт;

Сэл. – тариф на электроэнергию, руб/кВт-час.

$$Зэл.=0,47*2,42*68= 77,34 \text{ (руб.)}$$

При расчете косвенных (накладных) расходов на разработку программного продукта (Знакл.) рекомендуется воспользоваться существующим методом и нормативом (коэффициентом) распределения накладных расходов (Кнакл.).

При отсутствии фактических данных, коэффициент может быть принят на уровне 14% от затрат на оплату труда. $30000*0,14= 4200$ руб.

На основании произведенных расчетов можно произвести расчет себестоимости программного продукта.

Сводные результаты произведенных расчетов представлены в таблице

24.

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

Таблица 24

Расчет себестоимости и цены программного продукта

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

Оценка эффективности программы управления рисками.

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

Управленческий риск считается частью более обширного набора рисков. Оказывает существенное влияние на деятельность организации в целом. Оценка управленческого риска - это совокупность регулярных процедур анализа риска.

Вследствие этого главная задача каждой организации не отказ от риска вообще, а выборы решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск.

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

Результаты анализа, показали, что, несмотря на полученную прибыль, финансовое состояние ООО СК «Вертекс» можно охарактеризовать как неустойчивое, сопряженное с высокой зависимостью от заемного капитала и нарушением текущей платежеспособности.

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

Задачей управленческими рисками является снижение негативного влияния изменений. Для ООО СК «Вертекс» плюс» особо характерна подверженность следующим видам управленческого риска.

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

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

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

Центральное место в оценке управленческого риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности. Был проведен анализ управленческих рисков на предприятии ООО СК «Вертекс».

Как и в работе любого предприятия, в работе ООО СК «Вертекс» присутствуют риски. Возникновение рисков может привести к непроизводительным расходам, удорожанию работ, увеличению себестоимости услуг, снижению доходов и прибыли, возникновению убытков и другим последствиям.

Выявление и идентификация факторов управленческих рисков - одна из наиболее важных задач для ООО СК «Вертекс».

Возросшие сегодня требования к управлению обусловлены увеличением размеров организаций, сложностью технологий, необходимостью овладения самыми современными управленческими навыками. Все решения по финансовым, организационным и другим вопросам подготавливаются и вырабатываются ныне профессионалами в

сфере организации управления, которые осуществляют и контроль за выполнением намеченного. Анализируя используемую в данной организации систему управления рисками в целом, можно сказать, что хотя некоторые приемы снижения риска на предприятии используются довольно успешно, сама система не является полной.

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

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

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

Предлагает разработать программу ПМЦ – специальное программное обеспечение управления рисками на предприятии.

Предложенная программа позволит ООО СК «Вертекс» значительно избежать рисков по реагированию на предприятия.

Стоимость разработки программного обеспечения для программы по управленческим рискам на предприятии от последствий их утечки или незаконного использования равна 61705 руб.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альгин, А.П. Риск в предпринимательстве [Текст]: / А. П. Альгин. – Спб.: Питер, 2016. - 340 с.
2. Балдин, К.В., Воробьев С.Н. Риск-менеджмент [Текст]: - М.: Гардарики, 2015. - 285 с.
3. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 210 с.
4. Буянов, В.П. Рискология (управление рисками) [Текст]: справочник- М.: Экзамен, 2015. –382 с.
5. Владимиров, В.В. Риски. Управление рисками [Текст]: учеб. пособие / В.В. Владимиров. – М.: Оренбург, 2014. – 308 с.
6. Вишняков, Я. Д. Оценка и анализ финансовых рисков предприятия в условиях враждебной окружающей среды бизнеса [Текст]:/ Я. Д. Вишняков, А. В. Колосов, В. Д. Шемякин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №3. – С. 15 – 17.
7. Гарантуров, В. Экономический риск [Текст]: В. К. Гарантуров. -М.: Дело и Сервис, 2015. - 320 с.
8. Грабовый, П.Г., Петрова, С.Н. и др. [Текст]: Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова. – М.: Издательство «Алане», 2014. – 200 с.
9. Градов, А.П. Национальная экономика [Текст]: учебное пособие / А.П. Градов. – 2-е изд. - СПб.: Питер, 2016. - 233 с.
10. Грунин, О.А.; Грунин, С.О. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов [Текст] / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб., 2015. – 160 с.
11. Гончаров, В.И. Менеджмент Учеб. пособие. [Текст] / В.И. Гончаров- Мн.: Мисанта, 2016. - 624 с.

12. Дробышева, Л.А. Маркетинговая оценка конкурентоспособности производственного предприятия [Текст] / Л.А. Дробышева // Справочник экономиста. М.: 2016. № 5. – С. 36 – 42.
13. Есипов, В.М. Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов в России [Текст] / В.М. Есипов // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2014. № 7. –С. 25 – 36.
14. Журавлев, П.В. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности [Текст]: учебник для вузов / П.В. Журавлев, С.А. Банников, Г.М. Черкашин; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова и др. - М.: Экзамен, 2016. - 542с.
15. Кабушкин, Н.И. Менеджмент. [Текст] учебник для Вуз; Н.И.Кабушкин. – М.: Новое знание, 2014. – 408 с.
16. Каракич, О.С. Анализ рисков торговой компании в современном мире [Текст] / Бизнес-образование в экономике знаний: Тезисы докладов науч.-практ. конф., 01 февр.- 24 апр. 2009./ Байкальская межд. бизнес-школа. – Иркутск: ИГУ, 2016. С. 21 – 28.
17. Кинев, Ю.Ю. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения [Текст] / Менеджмент в России/ Ю.Ю. Кинев. – М.: Москва: Перспектива, 2014. – 405 с.
18. Куликова, Е. Е. Управление рисками. Инновационный аспект.[Текст]: учебник // Е.Е. Куликова – М. : Пабблишинг, 2008. – 204 с. Логовинский, Е. Алгоритм управления риском. [Текст]: учебник / Е.В. Логовинский. – М.: Ведомости, 2014 г. – 205 с.
19. Малое предпринимательство: [Текст] // Учебное пособие / под ред.М.Г. Лапуста, Ю.Л. Старостина; Москва, Инфра - М 2015 г.-320 с.
20. Маршалл, А.К. «Основы предпринимательства». [Текст]: учебник //Н.К. Мамыров./ - Алматы, Экономика, 2014 г.-205 с.

21. Мокридин, Р.Ю. Совершенствование системы управления рисками предприятия: [Текст] // Учебное пособие / под ред. Р. Ю. Мокридина; Москва, Инфра - М 2016 г.-300 с.
22. Москин, В.А. Понятие риска и неопределённости: [Текст] // Деньги и кредит/Х.Ф. Найт. М.: ИНФРА-М, 2015. – 287 с.
23. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 06.12.2011 № 420-ФЗ. – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
24. Одинцов, А.А. Экономическая и информационная безопасность [Текст]: справочник / А.А. Одинцов. – М.: Экзамен, 2014, – 576 с.
25. Олейников, Е.А. Основы экономической безопасности.(Государство, регион, предприятие, личность) [Текст]: учеб. пособ. под. ред. Е.А. Олейникова. М., 2012. – 156 с.
26. Организация, технология и проектирование торговых предприятий [Текст]: учебное пособие / под ред. В.К. Памбухчиянц. – М.:ИВЦ «Маркетинг». – 2015. – 212 с.
27. Пудич, В. С. Разработка управленческого решения. Неопределенность и риск [Текст]: учеб. пособие /С.В. Пудич. М.: - Новомосковск: НИ РХТ, 2012. - 148 с.
28. Роик, В.Д. Социальное страхование профессиональных рисков. [Текст]/ учебник для Вузов//– М.: Изд. РАГС, 2016. – 126 с.
29. Станиславчик, Е.Н. «Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика» [Текст]: – М.: «Ось-89», 2014 г. – 457 с.
30. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник // под ред. Е.С. Стояновой. [Текст] – Москва: Перспектива, 2013 г. – 207 с.
31. Тарасов, Е.Ю. Дебиторская задолженность: учет, анализ, управление / Е.Ю. Тарасова. [Текст]: - Владивосток: Дальпресс, 2015. – 109 с.
32. Технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Ч. 2. [Текст]: учебное пособие/ Под ред. Л.И. Старовой. – Мн.: БГУИР, 2015. – 306 с.

33. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 N 117-ФЗ (с изм. и доп., вступ в силу с 31.03.2017г) – Доступ из справочно – правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
34. Токаренко, Г.С. Основы риск-менеджмента. Финансовый менеджмент/ Г.С. Токаренко [Текст]: СПб: Питер, 2014. – 288 с.
35. Управление коммерческим предприятием [Текст]: учеб. пособие / И.А. Бланк – М.:Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ. ЭКМОС, 2011. – 416 с.
36. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / [Текст] Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2016.- 365 с.
37. Управление рисками в торговле. / В. Боровкова [Текст]: справочник / СПб: Питер, 2014. – 288 с.
38. Цветаева, Е.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. [Текст]/ Г.В. Чернова/ - СПб: Питер, 2014. - 176 с.
39. Черкасов, В.В. Деловой риск в предпринимательской деятельности. [Текст]: учебник/ В.В. Черкасов.- ООО Либра, 2015.- 200 с.
40. Шеремет, А.Д., Сайфулин, Р.С. Методика финансового анализа. [Текст]-учебник // М., Инфра-М, 2014.-120 с.
41. Шохин, Е.И. Финансовый менеджмент/ Шохин Е.И. [Текст] – Москва, ИД ФБК-Пресс, 2014г. – 394 с.
42. Шлыков, В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия [Текст] / В.В. Шлыков. — СПб.: Алетейя, 2013. – 115 с.
43. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения. [Текст] /- Р.А.Фатхутдинов; - М.: Инфра-М, 2015.-352 с.
44. Филин, С. Неопределенность и риск. Место инновационного риска в классификации рисков [Текст] // Управление риском, 2014. - № 4. С. 27-36.
45. Экономика и управление в организациях [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 191 с.

46. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. [Текст] / Под ред. В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власкова. – М.: Издательство «Ось-89», 2010. - 208 с.
47. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов по специальностям «Финансы и кредит» и др. / Т.А. Симунина и др. - М.: КноРус, 2015. - 243с.
48. Экономика и организация деятельности малого бизнеса. [Текст] //Учебное пособие / Под общ. ред. А.Н. Соломатина. - М.: ИНФРА-М , 2013.-295 с.
49. Экономическая эффективность и конкурентоспособность [Текст]:учебное пособие / Под ред. Д. Ю. Муромцева – Тамбов, ТГУ, 2012. –523 с.
50. Энциклопедия финансового риск–менеджмента [Текст]: / В. Е.Барбаумов. – М.: Альпина Бизнес Букс: Альт–Инвест, 2015. – 931с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 25

Основные показатели для оценки управленческого риска

Группа показателей	Наименование показателей	Способ расчета	Характеристика	Пороговое значение

				e
1	2	3	4	5
I. Правовые показатели риски				
метод статистического анализа	Количественный показатель за определенный период (год или квартал)	Возрастание (сокращение) количества жалоб и претензий к предприятию;- увеличение (уменьшение) случаев нарушения законодательства Российской Федерации,	Определить круг правовых рисков	
II. Производственные показатели риска				
Производительность	Показатели производительности труда	Среднее число работников, принимающих участие в производственном процессе, потраченного времени на создание товара.	Определяет результат труда в количественном выражении в определенный момент времени	
III. Финансовые показатели риска				
1. Показатели ликвидности	Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение денежных средств к краткосрочной задолженности	Часть текущей задолженности может быть погашена на конкретную дату	0,2 — 0,3
	Уточненный коэффициент ликвидности	Отношение денежных средств, ожидаемых поступлений к краткосрочной задолженности	Часть текущей задолженности может быть погашена с учетом дебиторской задолженности	0,6 — 0,7

1	2	3	4	5
2. Показатели финансового состояния	Коэффициент маневренности	Отношение источников собственных средств к валюте баланса-нетто	Доля собственных источников в общем объеме источников	Больше 60%
	Коэффициент финансирования	Отношение собственных источников к заемным	Какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств	Больше 1
	Коэффициент обеспечения внеоборотных активов	Отношение суммы основных средств и внеоборотных активов к собственным средствам	В какой степени внеоборотные активы обеспечиваются собственными средствами	Меньше 1
3. Оборачиваемость	Коэффициент общей оборачиваемости	Отношение объема чистой выручки к средней стоимости активов	Сколько раз за период совершается полный цикл производства	
	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Отношение объема чистой выручки к средней величине постоянного капитала	Скорость оборота постоянного капитала	
4. Рентабельность капитала	Рентабельность всех активов по балансовой прибыли	Отношение балансовой прибыли к средней величине стоимости активов	Сколько денежных единиц затрачено для получения рубля прибыли	
	Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала	Количество чистой прибыли на каждый рубль вложений	
	Рентабельность функционирующего капитала	Отношение выручки от реализации к средней величине функционирующего капитала	Рентабельность производственной деятельности	

1	2	3	4	5
5.Рентабельность продаж	Рентабельность всех операций по балансовой прибыли	Отношение балансовой прибыли к сумме чистой выручки	Эффективность деятельности производства	
	Показатели чистого дохода	Отношение суммы амортизации основных средств и нематериальных активов и чистой прибыли ко всей выручке	Сколько копеек чистого дохода получено с рубля выручки	
IV. Кадровые показатели				
1.Численный состав	Среднесписочная численность персонала и его групп	Общая численность и численность групп к общему числу	Динамика изменений, текучесть кадров	
	Качество персонала	Удельный вес возрастных, социальных, квалификационных групп	Динамика изменений, характеристика качества персонала	
2.Текучесть кадров	Коэффициент текучести кадров	$K_t = K_u / Ч_{ср} * 100$, где K_t – коэффициент текучести кадров; K_u – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения); $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала.	Процент текучести кадров сопоставляется с нормативом, который определяется с учетом специфики деятельности организации -	3–5%
	Коэффициент оборота (Коб)	$K_{об} = У / П$ У – число уволенных; П – число принятых -	Показывает, как интенсивно меняется персонал	
	Коэффициент стабильности (Кс)	$K_c = K_2 / K_1 * 100$ K1 – число работников принятых год назад; K2 – число работающих уже год и более	Показывает, какая часть персонала принята и работает в организации в течение одного года	

1	2	3	4	5
3. Эффективность использования персонала	Производительность труда	Доли выручки, валовой и чистой прибыли в расчете на одного работающего	Эффективность использования трудовых ресурсов	
4. Состояние мотивационной системы	Показатели средней заработной платы предприятия и его групп	Средние значения оплаты труда по предприятию и профессиональным группам	Динамика развития мотивационной системы	
	Показатели других составляющих мотивационной системы	Затраты на удовлетворение социальных и иных производственных потребностей	Динамика, доля стоимости затрат непродуцированной сферы	
5. Состояние квалификации и интеллектуального потенциала	Показатели повышения уровня квалификации	Затраты на обучение	Динамика затрат и результатов	
	Показатели образовательного состава	Показатели по образовательным группам, научным званиям и т.п.	Качество образовательного уровня	
	Показатели творческого потенциала	Количество изобретений и рационализаторских предложений (всего и на одного работника)	Качество интеллектуального потенциала	
V. Маркетинговые показатели риска				
Оценка риска конкурентных позиций	оценка уровня интенсивности внутриотраслевой конкуренции	средняя сумма баллов по всем факторам и предприятиям	Определяет интенсивности внутриотраслевой конкуренции	
Оценка рыночной силы покупателей	интегральная оценка степени давления со стороны покупателей	средняя сумма баллов для i-ой группы покупателей	Определяет оценку степени давления со стороны покупателей	

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Финансовое состояние	Финансовое состояние предприятия характеризуется составом и размещением средств, структурой их источников, скоростью оборота капитала, способностью предприятия погашать свои обязательства в срок и в полном объеме, а также другими факторами	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 237с.
Факторы	Элементы, причины, воздействующие на данный показатель или ряд показателей организации	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Турманидзе Т. У., Финансовый анализ. Учебник. - 2-ое изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.- 287 с.
Финансовая устойчивость	Результат рационального управления собственными и заемными средствами.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
Маркетинг	Организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Маркетинг. Учеб. для вузов. Под ред. Эриашвили Н.Д. – М.: Юнити-Дана, 2014.-220 с.
Рентабельность	Показатель, характеризующий доходность его деятельности, или, другими словами, показатель экономической эффективности. В определенной степени этот параметр показывает, насколько эффективно компания использует имеющиеся в ее распоряжении экономические, природные, денежные и трудовые ресурсы.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Бердников А. А. Анализ прибыли и рентабельности организации: теоретический аспект // Молодой ученый. — 2016. — №2. — С. 111-113.

Понятие	Определение понятия	Источник
---------	---------------------	----------

Риск	Риск–это потенциальная опасность потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с запланированным уровнем или альтернативным вариантом".	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Половинкин П.Д. Риск в предпринимательской деятельности. М. 2015. - 320с.
Дебиторская задолженность	Сумма долга, причитающаяся предприятию от других юридических лиц или граждан.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. «Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений». Герда. М. 2015. -220 с.
Себестоимость	Себестоимость представляет собой суммированную стоимостную оценку используемых в процессе изготовления и сбыта товаров, природных, производственных, трудовых и других ресурсов	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник. 2-е изд. испр. и доп. / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 264 с.
Менеджмент	Совокупность принципов, методов и средств управления с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли. Словарь иностранных слов переводит этот термин как управление производством, совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. 2-е изд., испр. И доп. - Спб.: Издательство "Лань", 2015.- 528с.
Финансовый кризис	Нарушение равновесия в финансово-кредитной системе, которое проявляется в нестабильности финансов предприятия и кредитно-финансовых учреждений, обесценении национальной валюты и дефолте по суверенному долгу	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Рудый К.В. Финансовые кризисы. – М.: ООО «Новое знание», 2014.- 38с.

Понятие	Определение понятия	Источник
---------	---------------------	----------

Платежеспособность	Способность организации выполнять свои финансовые обязательства, вытекающие из кредитных, коммерческих и иных операций платежного характера	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Ковалев В.В., Привалов В.П. Анализ финансового состояния организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 192 с.
Управленческий риск	Часть более широкого набора рисков	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Крейнина М.Н. Финансовые риски. Методы оценки / М.Н. Крейнина. – М.: ИК «Дис», 2014. - 95 с.
Стратегическое планирование	Одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 2014, стр. 335.
Методы исследования	Совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об определенном предмете соответствующего объекта изучения и познания.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Мухин В. И. Исследование систем управления : учебник для вузов. – М. : Экзамен, 2015. – 384 с.
Кадровая политика	Целенаправленная деятельность управления персоналом, создание трудового коллектива, способного наилучшим образом решать задачи организаций и их работников.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом : учеб. пособ. – М. : КНОРУС, 2015. – 410 с.
Рынок	Процессы обмена товаров на деньги и денег на товары и сферу обращения, в которой имеют место такие процессы.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Валовой Д.В. Рыночная экономика. Возникновение, эволюция и сущность. – М.: Инфра-М, 2013. – 122 с.
Инфляция	Обесценение денег, снижение их покупательной способности. Инфляция проявляется не только в повышении цен	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Финансы. Учебник / Под редакцией Поляка Г.Б. – М.: «ЮНИТИ», 2014. – 607 с.
Понятие	Определение понятия	Источник

<p>Финансовая устойчивость хозяйствующего субъекта</p>	<p>Такое состояние его денежных запасов, при котором обеспечивается развитие организации за счет собственных средств при сохранении кредитоспособности и платежеспособности, а также при низком уровне предпринимательского риска</p>	<p>Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Ковалев В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 512 с.</p>
<p>Промышленное предприятие</p>	<p>Организация, 5. производящая промышленную продукцию и являющаяся, как правило, точечным объектом: завод, фабрика, шахта, карьер, рудник, комбинат и др.</p>	<p>Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Экономика, организация и планирование промышленного производства. Учебное пособие. Под ред. Н. А. Лисицина. Мн.: Вышэйшая школа, 2014.- 320 с.</p>
<p>Рекламная деятельность</p>	<p>Это отрасль и сфера коммерческой деятельности, направленная на повышение эффективности реализации товарной продукции и услуг</p>	<p>Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Рогожин М. Ю. Теория и практика рекламной деятельности – 3 е изд., перераб. и доп./М. Ю. Рогожин — М.: Альфа Пресс, 2014. — 208 с.</p>