**Риски в управлении предприятием ООО Кия-1**

Диплом

2011

Содержание

Введение

. Сущность риска в риск-менеджменте

.1 Риск-менеджмент как отрасль научного управления

.2 Понятие и сущность риска в риск-менеджменте

.3 Основные подходы к классификации рисков

.4 Возможные причины возникновения рисков

. Анализ управления рисками в ООО «Кия-1»

.1 Краткая характеристика ООО «Кия-1»

.2 Анализ движения персонала ООО «Кия-1»

.3 Анализ внешних факторов, влияющих на деятельность ООО «Кия-1»

.4 Пути снижения рисков в ООО «Кия-1»

Заключение

Глоссарий

Список использованных источников

Приложение А

Приложение Б

Приложение В

Приложение Г

Введение

Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, что связано с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. Исторический опыт показывает, что риск недополучения намеченных результатов особенно стал проявляться при всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота. Поэтому с возникновением и развитием капиталистических отношений появляются различные теории риска, а классики экономической теории уделяют большое внимание исследованию проблем риска в предпринимательской деятельности.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Риск составляет объективно неизбежный элемент принятия любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность - неизбежная характеристика условий хозяйствования. В экономической литературе часто не делается различий между понятиями «риск» и «неопределенность». В действительности первое характеризует такую ситуацию, когда наступление неизвестных событий весьма вероятно и может быть оценено количественно, а второе - когда вероятность наступления таких событий оценить заранее невозможно. В реальной ситуации решение, принимаемое предпринимателем, почти всегда сопряжено с риском, который обусловлен наличием ряда факторов неопределенности, заранее не предвиденных.

Следует заметить, что предприниматель вправе частично переложить риск на других субъектов экономики, но полностью избежать его он не может. Справедливо считается: кто не рискует, тот не выигрывает. Иными словами, для получения экономической прибыли предприниматель должен осознанно пойти на принятие рискового решения.

Риск характеризуется как опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами. Его величина измеряется частотой, вероятностью возникновения того или иного уровня потерь.

Можно с уверенностью сказать: неопределенность и риск в предпринимательской деятельности играют очень важную роль, заключая в себе противоречие между планируемым и действительным, то есть источник развития предпринимательской деятельности. Предпринимательский риск имеет объективную основу из-за неопределенности внешней среды по отношению к предпринимательской фирме.

Гипотеза исследования - внедрение мероприятий по снижению рисков в коммерческой организации позволяет повысить эффективность предпринимательской деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы - изучение риск-менеджмента и разработка мероприятий по снижению рисков в ООО «Кия-1».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

) рассмотреть риск-менеджмент как отрасль научного управления;

) дать понятие и сущность риска в риск-менеджменте;

) охарактеризовать основные подходы к классификации рисков;

) проанализировать возможные причины возникновения рисков.

Объект исследования - ООО «Кия-1».

Предмет исследования - управление рисками в ООО «Кия-1».

Гипотеза работы: грамотное управление рисками на предприятии позволяет повысить эффективность деятельности предприятия путем повышения экономических показателей.

В данной работе использованы следующие методы исследования: методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, наблюдения и сравнения, методы системного и структурного анализа.

В качестве теоретической базой для исследования использовались труды следующих авторов: К.В. Балдина, И. Бланка, О.С. Виханского, Л.П. Гончаренко, С.А. Филин, М. Лапуста, Н.Н. Малашихиной, М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой, И.И. Семеновой, Э.А. Смирнова, О.П. Ступакова, Р.А. Токаренко, Б. Мильнера, Ф. Лиса, Э.А. Уткина, Р.А. Фатхутдинова, А.Н. Фомичева и др.

1. Сущность риска в риск-менеджменте

.1 Риск-менеджмент как отрасль научного управления

Понятия «управление», «менеджмент» известны сегодня практически каждому образованному человеку. Их значимость особенно ясно была осознана в 20-30-е гг. XX в., когда управленческая деятельность превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную сферу исследований. Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современного мира, по большей части, объясняется успешными методами управления. В любой сфере требуются компетентные управляющие, этот социальный слой превратился в весьма влиятельную общественную силу, а профессиональная деятельность часто является наиболее важным ключом к успеху.

Сам термин «менеджмент» происходит от древнеанглийского слова -manage (латинское manus - рука). На сегодняшний день в научно-методической литературе отсутствует единое определение понятия «менеджмент».

Профессор О.С. Виханский определяет управление как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; функцию, вид деятельности по руководству людьми, а также как область человеческого знания, помогающую осуществить эту функцию.

Один из ведущих теоретиков в области управления и организации П. Дракер определяет управление как «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».

Профессор М. Мэскон, соавтор известного американского учебника «Основы менеджмента», характеризует управление как «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации».

Профессор М.М. Максимцев определяет менеджмент как «управление в социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, учреждениях и др.)...», а также как «...совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности (увеличения прибыли и др.)».

И.И. Семенова определяет менеджмент как управление в условиях рынка или как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения организацией цели.

Другие авторы определяют менеджмент как «интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения».

Определений понятия «менеджмент» большое множество и все они достаточно разнообразны. Подобное положение вещей отчасти объясняется тем, что менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или орган управления.

Как явление менеджмент представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления. Как процесс менеджмент включает в себя ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.

Менеджмент как система представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т. п.

С научной точки зрения менеджмент представляет собой науку, изучающую проблемы управления. Основными задачами менеджмента как науки являются: объяснение природы управленческого труда, установление причинно-следственных связей в управленческих процессах, выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным. Важность и значимость систематизированных научных знаний об управлении определяется тем, что они позволяют своевременно и качественно управлять текущей деятельностью организации, прогнозировать возможные варианты развития событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и тактику функционирования, грамотно осуществлять постановку целей и задач.

Нередко менеджмент рассматривают как искусство, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы. Такой подход основан на том, что любая организация как объект управленческой деятельности представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы.

В теории и практике риск-менеджмента можно выделить три основных направления. Первое направление связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. Второе - касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации. И, наконец, третье направление тесным образом связано с возможностью получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества. Только отрабатывая все три вышеназванных направления в совокупности, руководитель организации сможет создать действительно эффективную систему управления рисками.

Основную цель риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

Как известно, эффективность любой деятельности определяется как отношение эффекта, полученного в результате указанной деятельности, к затратам, понесенным в процессе ее осуществления.

Поскольку риск-менеджмент затрагивает самые разнообразные сферы деятельности организации, то все используемые в расчетах показатели целесообразно приводить в стоимостном выражении. Это позволит унифицировать исходную фактологическую базу и избежать путаницы.

Для достижения поставленной цели в рамках риск-менеджмента решаются следующие основные задачи:

профилактика возникновения рисков;

минимизация ущерба, причиненного рисками;

максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Первая задача решается посредством прогнозирования рисков и их своевременной нейтрализации. В рамках решения второй задачи осуществляется создание внешних и внутренних страховых и резервных фондов, за счет средств которых можно частично или полностью компенсировать негативные последствия рисков. Выполнение третьей задачи обеспечивается путем рационального использования ситуаций риска с целью максимизации получаемой фирмой прибыли.

Таким образом, риск-менеджмент как самостоятельное направление исследований в области теоретического управления только начинает свое формирование. В настоящее время еще рано говорить о риск-менеджменте как об окончательно сформировавшейся отрасли научного управления. Имеющиеся в этой сфере теоретические знания и практические наработки разрознены и не систематизированы. По-видимому, лишь спустя несколько лет можно будет рассматривать риск-менеджмент как полноправный раздел теории управления.

.2 Понятие и сущность риска в риск-менеджменте

В современной экономике сфера предпринимательских рисков является относительно новой и практически неизученной. Это обстоятельство объясняет наличие множества различных, зачастую противоречащих друг другу подходов к определению понятия «риск».

Для того чтобы разработать наиболее полное и правильное понятие этого термина, целесообразно рассмотреть основные из вышеупомянутых подходов.

К.В. Балдин под риском предприятия понимает вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансово-хозяйственной деятельности.

Профессор И.В. Балашов в наиболее общем виде определяет риск как возможную опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека. В то же время он подчеркивает, что с экономической точки зрения риск представляет собой возможность совершения события, которое может повлечь за собой три основных экономических результата: отрицательный (убыток), нулевой (отсутствие предполагаемой прибыли) или положительный (прибыль).

Профессор Б. Мильнер и профессор Ф. Лиис считают, что риск представляет собой вероятность неблагоприятного исхода, когда компания не получает ожидаемого результата.

М. Лапуста отмечает, что «под фактором риска в бизнесе понимается причина, движущая сила, способная породить опасность или привести к ущербу, убытку».

Обобщая содержание приведенных выше определений, можно сформулировать основные отличительные черты понятия «риск». К ним относятся:

экономическая сущность категории «риск»;

зависимость риска от социальных, политических и правовых факторов;

наличие неопределенности в финансово-хозяйственной деятельности организации или индивидуального предпринимателя;

отсутствие или наличие неполной либо недостоверной информации о текущем состоянии самого хозяйствующего субъекта и его внешней среды;

невозможность с абсолютной точностью прогнозировать основные тенденции развития конъюнктуры рынка;

вероятность получения прямых убытков в результате проведения конкретной коммерческой операции;

возможность получения нулевого результата коммерческой деятельности, т. е. отсутствие прибыли;

наличие реального, но не безусловного шанса получения положительного результата, т. е. прибыли;

отсутствие возможности точно определить предполагаемый экономический результат планируемой коммерческой операции.

На основе вышеизложенного можно утверждать, что с точки зрения современного бизнеса риск представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

Риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений. Ни один руководитель в процессе своей деятельности не в состоянии полностью устранить риск. Это происходит потому, что реальная ситуация практически никогда полностью не соответствует запланированным или заданным параметрам. Поэтому любой менеджер или предприниматель всегда вынужден идти на определенный риск, начиная то или иное дело.

Однако посредством выявления сфер повышенного риска, его количественного измерения и осуществления регулярного контроля можно в ограниченной степени управлять рисками либо осуществлять их профилактику. Это позволяет в значительной степени снизить уровень риска и минимизировать его негативные последствия.

В то же время не следует забывать, что риск играет в бизнесе не только отрицательную, но и положительную роль. Общеизвестно, что чем выше уровень риска готовящегося к реализации инновационного проекта, тем выше закладываемый уровень рентабельности привлекаемых инвестиций. Иными словами, вкладывая деньги в рискованные предприятия, бизнесмены могут рассчитывать на более высокий уровень прибыли и рентабельности своих капиталовложений. Кроме того, стремление минимизировать негативные последствия предпринимательских рисков создает объективные предпосылки для возникновения и развития специфических и принципиально новых сфер предпринимательской деятельности, таких как страхование, обеспечение экономической безопасности и т. п.

В современном бизнесе риск выполняет такие основные функции, как инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.

Инновационную функцию предпринимательский риск выполняет, стимулируя поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем. Анализ зарубежной литературы показывает, что в международной хозяйственной практике накопился положительный опыт инновационного рискового хозяйствования. Большое количество фирм, компаний добиваются успеха, становятся конкурентоспособными на основе инновационной экономической деятельности, связанной с риском. Рисковые решения приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

Регулятивная функция имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Риск предпринимателя, как правило, ориентирован на получение значимых результатов нетрадиционными способами. Тем самым он позволяет преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие перспективным нововведениям. В этом проявляется конструктивная форма регулятивной функции предпринимательского риска.

Конструктивная форма регулятивной функции риска заключается и в том, что способность рисковать - один из путей успешной деятельности предпринимателя. Однако риск может стать проявлением авантюризма, субъективизма, если решение принимается в условиях неполной информации, без должного учета закономерностей развития явления. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора. Следовательно, хотя риск и «благородное дело», но не любые решения целесообразно реализовывать на практике, они должны быть обоснованными, иметь взвешенный, разумный характер.

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск - естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам. Инициативным, предприимчивым хозяйственникам нужна социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказание и стимулирующие оправданный риск.

Чтобы решиться на риск, предприниматель должен быть уверен, что возможная ошибка не может скомпрометировать ни его дело, ни его имидж. Вероятность ошибки следует расценивать как неотъемлемый атрибут самостоятельности, а не как следствие профессиональной несостоятельности. Имеется в виду ошибка, которая оказывается таковой вследствие не оправдавшего себя, хотя и рассчитанного риска.

Следует выделить еще аналитическую функцию предпринимательского риска, которая связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений, в связи с чем предприниматель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные и наименее рисковые. В зависимости от конкретного содержания ситуации риска альтернативность обладает различной степенью сложности и разрешается различными способами. В простых ситуациях, например, при заключении договора поставки сырья, предприниматель опирается, как правило, на интуицию и прошлый опыт. Но при оптимальном решении той или иной сложной производственной задачи, например, принятии решения о вложении инвестиций, необходимо использовать специальные методы анализа.

Рассматривая функции предпринимательского риска, следует еще раз подчеркнуть, что, несмотря на значительный потенциал потерь, который несет в себе риск, он является и источником возможной прибыли. Поэтому основная задача предпринимателя - 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.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что предпринимательский риск с одной стороны представляет собой объективный и неизбежный фактор, всегда сопровождающий любые виды предпринимательской деятельности, а с другой стороны - он может играть не только отрицательную, но и положительную роль, принося дополнительную прибыль и стимулируя развитие принципиально новых сфер бизнеса.

.3 Основные подходы к классификации рисков

Существует множество подходов к классификации и систематизации рисков. Рассмотрим основные из них.

Поскольку основная задача предпринимателя - рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство фирмы, следует выделять допустимый, критический и катастрофический риски. Допустимый риск - это угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли; таким образом, данный вид предпринимательской деятельности или конкретная сделка, несмотря на вероятность риска, сохраняют свою экономическую целесообразность.

Следующая степень риска, более опасная в сравнении с допустимым, - это критический риск. Этот риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. При этом критический риск первой степени связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных предпринимателем материальных затрат. Критический риск второй степени связан с возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления данной предпринимательской деятельности, т. е., вероятны потери намеченной выручки и предпринимателю приходится возмещать затраты за свой счет.

Под катастрофическим понимается риск, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству предпринимательской фирмы, так как в данном случае возможна потеря не только всех вложенных предпринимателем в определенный вид деятельности или в конкретную сделку средств, но и его имущества. Это характерно для ситуации, когда предпринимательская фирма получала внешние займы под ожидаемую прибыль; при возникновении катастрофического риска предпринимателю приходится возвращать кредиты из личных средств.

По степени правомерности предпринимательского риска могут быть выделены оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски. Возможно, это наиболее важный для предпринимательского риска элемент классификации, имеющий наибольшее практическое значение. Для разграничения оправданного и неоправданного предпринимательского риска необходимо учесть в первую очередь то обстоятельство, что граница между ними в разных видах предпринимательской деятельности, в разных секторах экономики различна. Так, в области научно-технического прогресса допустимая вероятность получения отрицательного результата на стадии фундаментальных исследований составляет 5-10%, прикладных научных разработок - 80-90%, проектно-конструкторских разработок - 90-95%. Очевидно, что данная область деятельности характеризуется высоким уровнем риска. Вместе с тем существуют отдельные отрасли, например атомная энергетика, где возможность риска вообще не допускается.

Все предпринимательские риски можно также разделить на две большие группы в соответствии с возможностью страхования: страхуемые и нестрахуемые. Предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов. Таким образом, некоторые виды риска, такие как риск гибели имущества, риск возникновения пожара, аварий и т. п., предприниматель может застраховать.

Страховой риск - это вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование. В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);

риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:

вероятные потери в результате пожаров и других стихийных бедствий;

вероятные потери в результате автомобильных аварий;

вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;

вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;

вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;

вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиками;

вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;

вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя или ведущего сотрудника фирмы.

Однако существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, но при этом именно взятие на себя нестрахуемого риска является потенциальным источником прибыли предпринимателя. Но если потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компаний, то потери в результате нестрахуемого риска возмещаются из собственных средств организации. Основными внутренними источниками покрытия риска являются собственный капитал фирмы, а также специально созданные резервные фонды. Кроме внутренних, есть еще и внешние источники покрытия вероятных потерь: например, за дочерние банки отвечает материнский банк.

Следует выделить еще две большие группы рисков: статистические (простые) и динамические (спекулятивные). Особенность статистических рисков заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. При этом потери для предпринимательской фирмы, как правило, означают и потери для общества в целом.

В соответствии с причиной потерь статистические риски могут далее подразделяться на следующие группы:

вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и т. п.);

вероятные потери в результате преступных действий;

вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для предпринимательской фирмы (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать возмещение с виновника из-за несовершенства законодательства);

вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя;

потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника предпринимательской фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности).

В отличие от статистического риска динамический риск несет в себе либо потери, либо прибыль для предпринимательской фирмы. Поэтому их можно назвать «спекулятивными». Кроме того, динамические риски, ведущие к убыткам для отдельной фирмы, могут одновременно принести выигрыш для общества в целом. Поэтому динамические риски являются трудными для управления.

Профессор М. М. Максимцев предлагает классифицировать риски по нескольким отличительным признакам. К таким признакам он относит возможный экономический результат, причину возникновения, зависимость от покупательной способности денег, а также влияние инвестиционного климата.

В зависимости от возможного экономического результата выделяют чистые и спекулятивные риски. Чистые риски отражают возможность получения отрицательного или нулевого результата. Спекулятивные риски означают возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

В зависимости от причины возникновения риски делятся на природные, экологические, политические, транспортные, производственные и торговые.

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся инфляционный и валютный риски. Наличие инфляционного риска свидетельствует о том, что полученные доходы в результате инфляции обесцениваются быстрее, чем растут. Валютный риск связан с возможными потерями в результате изменения валютных курсов. Этот вид риска чаще всего сопровождает внешнеторговые операции.

Группа инвестиционных рисков наиболее обширна и включает в себя:

структурный риск - риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринимательской деятельности;

системный риск - риск потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования;

кредитный риск - риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнить свои обязательства;

региональный риск - связан с экономическим, политическим и социальным положением отдельных административных или географических регионов;

отраслевой риск - связан со спецификой функционирования отдельных отраслей народного хозяйства;

инновационный риск - риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых проектов.

Подход к классификации рисков, предложенный профессором Максимцовым, представляется достаточно интересным и позволяет систематизировать большую часть предпринимательских рисков. Однако следует отметить его чрезмерную разветвленность и сложность, которые усложняют процесс классификации конкретных видов риска и оценку их места в системе управления организацией.

Более упорядоченной представляется классификация рисков, предложенная профессором Б. Мильнером и профессором Ф. Лисом.

Всю совокупность хозяйственных риском они предлагают разделить на две основные группы. Причем первую группу образуют внешние риски, т. е. риски, возникающие во внешней среде организации. Ко второй группе относятся внутренние риски, соответственно возникающие во внутриорганизационной среде.

Среди внешних рисков выделяют:

политические - связаны с политической обстановкой в стране и деятельностью органов государственной власти (революция, военные действия, национализация частной собственности, конфискация имущества и др.);

законодательные - изменение действующих норм с выходом новых законодательных и нормативных актов, например, ухудшающих положение компании (введение новых налогов, отмена налоговых льгот, повышение налоговых ставок и др.);

природные - связаны с возможными стихийными бедствиями и загрязнением окружающей среды (наводнения, пожары, землетрясения и т. п.);

региональные - обусловлены состоянием отдельных регионов, их законодательством и т. д.;

отраслевые - зависят от тенденций развития отрасли;

макроэкономические - обусловлены развитием экономических процессов в стране и в мире в целом. В свою очередь, макроэкономические риски включают инфляционные (дефляционные), валютные, процентные и структурные риски.

Внутренние риски подразделяются на три вида:

производственные, связанные с особенностями технологического процесса на конкретном предприятии, уровнем квалификации работников, организацией поставок сырья и материалов и осуществлением транспортных перевозок;

инвестиционные, несущие потенциальную угрозу неполучения запланированного результата;

коммерческие, обусловленные обычно неправильно проведенными маркетинговыми исследованиями, в результате которых компания не может реализовать весь объем произведенной продукции, недооценкой конкурентов на товарном рынке, ошибочной ценовой политикой и др.

Система классификации рисков профессора Б. Мильнера и профессора Ф. Лиса представляется наиболее оптимальной и удобной. Однако она имеет один недостаток, требующий исправления. В рамках указанной системы распределение рисков на внешние и внутренние не в полной мере соответствует современным представлениям о внешней и внутренней среде организации.

В условиях рыночных отношений проблема оценки риска финансово-хозяйственной деятельности предприятий приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная составная часть теории и практики управления.

Предприятиям следует не избегать риска, а уметь управлять им. Одно из главных правил финансово-хозяйственной деятельности гласит: «Не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня».

Под риском следует понимать следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Предлагается следующая классификация рисков, которую можно применять при анализе финансово-хозяйственной деятельности. Требования к классификации следующие:

Во-первых, в данной классификации не должно быть видов и подвидов риска, то есть нельзя группировать риски в определенные группы. Это может быть только «виртуальным» объединением. Это объясняется тем, что при объединении рисков в определенные группы может произойти «размывание» риска, то есть уменьшение значимости риска, и, как следствие того, неправильное исследование и оценка.

Во-вторых, каждый риск должен определяться и оцениваться отдельно, и чем точнее определяется риск, тем легче его оценить.

В-третьих, предлагаемая классификация не является жесткой. Каждый руководитель при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности может сам добавлять виды рисков.

Предлагаемая классификация рисков показана на рисунке 1.



Рисунок 1 - Классификация рисков в управлении

Региональный - характеризует особенности региона, в котором планируется или уже осуществляется финансово-хозяйственная деятельность предприятия.

Природно-естественный - обусловлен негативным влиянием стихийных сил природы.

Политический - характеризует возможность изменения общественно-политического климата в стране и регионе, а так же перспективы развития.

Законодательный - обусловлен возможностью резкого изменения различных законодательных актов, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Транспортный - характеризует вероятность потери активов (имущества, оборудования и т. п.) при перевозке или транспортировке.

Организационный - обусловлен внутренними факторами, происходящими в внутри компании. Такими факторами могут быть стратегия фирмы, принципы деятельности, ресурсы и их использование, качество и уровень использования менеджмента и маркетинга.

Имущественный - характеризует степень вероятности потери имущества вследствие кражи, диверсии, халатности и т. п.

Личностный - возникает в том случае, когда от конкретного человека, его деловых и моральных качеств зависят конечные результаты финансово-хозяйственной деятельности. Особенно актуален данный вид риска при принятии серьезных решений при заключении контрактов, выполнении специальных заданий, при подборе руководителя и формировании рабочих групп.

Маркетинговый - характеризует условия рынка (спрос, предложение, цены), в котором осуществляется финансово-хозяйственная деятельность оператора, а так же процесс реализации услуг мобильной связи.

Производственный - обусловлен освоением новой техники, технологии и осуществлением производственной деятельности.

Расчетный - характеризует вероятность финансовых потерь в результате неправильно выбранного момента, формы и срока платежа.

Инвестиционный - обусловлен выбором вложения капитала с целью получения экономической выгоды в течение некоторого промежутка времени.

Валютный - характеризует влияние изменения курса валют на финансово-хозяйственную деятельность оператора.

Кредитный - характеризует обобщающее понятие всех рисков, связанных с процессом оценки заемщика.

Финансовый - характеризует анализ финансово-хозяйственной деятельности оператора на основе данных бухгалтерской отчетности.

Оценка рисков.

Основной задачей предлагаемой методики определения степени риска является систематизация и разработка комплексного подхода к определению степени риска, влияющего на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Получение и обработка информации.

Информация - это совокупность новых сведений об окружающем нас мире.

Все исследователи рисков не уделяют должного внимания оценке качества информации, с помощью которой они оценивают риск.

Требования, характеризующие качество информации должны быть следующими:

достоверность (корректность) информации - мера приближенности информации к первоисточнику или точность передачи информации;

объективность информации - мера отражения информацией реальности;

- однозначность;

порядок информации - количество передаточных звеньев между первоисточником и конечным пользователем;

полнота информации - отражение исчерпывающего характера соответствия полученных сведений целям сбора;

релевантность - степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной задаче;

актуальность информации (значимость) - важность информации для оценки риска;

стоимость информации.

Источники и методы получения информации:

документированная информация - наиболее ценный вид получения информации;

пресса и печатные издания - традиционно наиболее емкий и широко используемый метод получения информации;

данные операторов партнеров;

использование косвенных признаков (метод сопроцессов). Ни один процесс не протекает в вакууме, в отрыве от окружения. Это приводит к тому, что всегда его будут сопровождать некоторые самостоятельные процессы, проявления которых можно обнаружить;

агентурные методы - платное систематическое выполнение человеком заданий в ваших интересах.

Качественная оценка рисков подразумевает: выявление рисков, присущих реализации предполагаемого решения; определение количественной структуры рисков; выявление наиболее рискоопасных областей в разработанном алгоритме принимаемого решения.

В основу количественной оценки рисков предлагается положить методику, применяемую при проведении аудиторских проверок, а именно, оценку рисков по контрольным точкам финансово-хозяйственной деятельности. Использование данного метода, а так же результаты качественного анализа позволяют проводить комплексную оценку рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

Количественная оценка рисков проводится на основе данных, полученных при качественной оценке рисков финансово-хозяйственной деятельности, то есть оцениваться будут только те риски, которые присутствуют при осуществлении конкретной операции алгоритма принятия решения.

Принятие решения является заключительной и самой ответственной процедурой в оценке рисков.

Принятие решения состоит из трех этапов:

этап - предварительное принятие решения.

Предварительное принятие решения производится на основе среднеарифметического значения отдельного вида риска и качества информации раздельно по каждой операции алгоритма принятия решения.

этап - анализ критических значений.

На этом этапе оценки проводится анализ тех составляющих риска, значения которых превышают критическую величину (в настоящей работе данная величина равна 0.8). Необходимость данного действия состоит в выявлении и выделении тех составляющих, вероятность риска для которых очень велика, что может привести к потере всех вложенных средств и банкротству предприятия.

этап - принятие окончательного решения.

Принятие окончательного решения производится на основе результатов предварительного решения и анализа критических значений.

Таким образом, в условиях рыночных отношений проблема оценки риска финансово-хозяйственной деятельности предприятий приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная составная часть теории и практики управления. Предприятиям следует не избегать риска, а уметь управлять им. Под риском следует понимать следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

1.4 Возможные причины возникновения рисков

Источники рисков - это условия и факторы, которые таят в себе и при определенных условиях сами по себе либо в различной совокупности обнаруживают враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу. По своему генезису они имеют естественно-природное, техногенное и социальное происхождение.

Не вдаваясь в подробный анализ и рассмотрение причин возникновения риска, следует отметить, что, во-первых, факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, которые могут повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, бесконечное множество; во-вторых, в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться; в-третьих, все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам. Так, в зависимости от возможности их прогнозирования следует выделить те опасности или угрозы, которые можно предвидеть (т. е. предсказуемые), и те, которые трудно предусмотреть (т. е. непредсказуемые).

К первым относятся те, которые, как правило, возникают в определенных условиях, известны из опыта хозяйственной деятельности, своевременно выявлены и обобщены экономической наукой.

Непредсказуемые возникают внезапно, неожиданно. Они связаны, как правило, с непредвиденными действиями конкурентов, партнеров, с изменением правового поля, деформацией социально-экономической или политической ситуации, форс-мажорными обстоятельствами (аварии, стихийные бедствия) и т. д. В этой ситуации задача предпринимателя и менеджеров различных уровней своевременно обнаружить эти опасности или угрозы и ослабить их негативные действия.

Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия в зависимости от источника возникновения делят на объективные и субъективные. Объективные возникают без участия и помимо воли предприятия или его служащих, независимо от принятых решений, действий менеджера. Это состояние финансовой конъюнктуры, научные открытия, форс-мажорные обстоятельства и т. д. Их необходимо распознавать и обязательно учитывать в управленческих решениях. Субъективные порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных и международных предприятий конкурентов. Поэтому их предотвращение во многом связано с воздействием на субъекты экономических отношений.

В зависимости от возможности предотвращения выделяют факторы форс-мажорные и не форс-мажорные. Первые отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные бедствия, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению). Вторые могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями.

По вероятности наступления все деструктивные факторы (появление зоны риска, вызов, опасность, угроза) можно разделить на явные, т. е. реально существующие, видимые и латентные, т. е. скрытые, тщательно замаскированные, трудно обнаруживаемые. Они могут проявиться внезапно. Поэтому их отражение потребует принятия срочных мер, дополнительных усилий и средств.

Опасности и угрозы могут классифицироваться и по объекту посягательства: персоналу, имуществу, технике, информации, технологиям, деловому реноме и т. д.

По природе их возникновения можно выделить политические, экономические, техногенные, правовые, криминальные, экологические, конкурентные и др.

В зависимости от величины потерь или ущерба, к которому может привести действие деструктивного фактора, опасности и угрозы можно подразделить на вызывающие трудности, значительные и катастрофические. А по степени вероятности - невероятные, маловероятные, вероятные, весьма вероятные, вполне вероятные.

О.С. Виханский разделяет угрозы по признаку их отдаленности по времени: непосредственная, близкая (до 1 года), далекая (свыше 1 года) и в пространстве (на территории предприятия; прилегающей к предприятию; на территории региона, страны; на зарубежной территории).

Наибольшее распространение в науке получило выделение опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения. По этому признаку различают внутренние и внешние.

Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса. Наиболее значительными из них являются: качество планирования и принятия решения, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина и многие другие.

Как внутренних, так и внешних факторов риска огромное количество. Это обусловлено прежде всего тем разнообразием связей и отношений, в которые обязательно вступает предприятие. В ходе материальных, финансовых, информационных, кадровых и других связей происходит обмен, потребление и перемещение сырья, материалов, комплектующих изделий, станков, машин, оборудования, инвестиций, технологий, денежных средств, готовой продукции (товаров и услуг) и т. д. Все эти связи и отношения возникают в конкретных политических, социально-экономических, природно-климатических и других условиях, которые сложились как в масштабах всей страны, так и на уровне определенного конкретного региона. Именно конкретная ситуация в том или ином населенном пункте, регионе, где действует предприятие, может оказать существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности.

В условиях конкуренции (добросовестной или недобросовестной) любой из потоков может быть прерван или нарушен, следовательно, деятельность предприятия подвергается постоянной опасности. Срыв каналов связи может произойти по одной из следующих причин:

внезапные изменения окружающей среды, вынуждающие предприятие пересмотреть условия договора (контракта) (изменение цен, налогового законодательства, социально-политической ситуации и др.);

появление более выгодных предложений (более рентабельный договор, более привлекательные условия работы и др.);

изменение целевых установок;

изменение личных отношений между руководителями;

изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов (аварии, изменения таможенных условий, возникновение новых границ или региональных отношений и др.).

К факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности, могут быть отнесены: состояние предпринимательской среды, наличие местных сырьевых и энергетических ресурсов, развитие транспортных и других коммуникаций, наполняемость рынка производимой предприятием продукцией, состояние конкурентов, наличие свободных трудовых ресурсов, уровень их профессиональной подготовленности, уровень социальной и политической напряженности, ориентировка населения на производительный труд, уровень жизни населения, его платежеспособность, криминализация хозяйственной жизни (коррумпированность чиновников, рэкет, экономическая преступность) и многие другие.

Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, можно сгруппировать, выделив политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминалистические и др.

К политическим факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности предприятия, относится прежде всего политическая ситуация, которая существует в стране и конкретном экономическом регионе. Стабильность политической власти, тот курс, который она проводит на развитие рыночных реформ, поддержку предпринимательства, демократизацию отношений собственности, борьбу с коррупцией и криминализацией хозяйственной жизни, могут оказать существенное влияние на результативность бизнеса. Существенное воздействие на безопасность предпринимательства оказывают и такие обстоятельства, как состояние межнациональных, религиозных, этнополитических, территориальных споров и конфликтов, сепаратистские настроения отдельных руководителей, противоречия между федеральными и региональными органами, особенно по вопросам их компетенции и ответственности, и др.

Для успешного развития предпринимательства особую значимость имеют социально-экономические факторы, именно от них во многом зависят правила и условия ведения коммерческой деятельности. К ним можно отнести: состояние денежной эмиссии в стране, а значит и поддержание оптимального уровня денежной массы, и обеспечение нормального рода платежей, выплат заработной платы, пенсионных пособий и т. д.; изменение правил валютного обращения; изменение тарифов перевозки; плату за энергоносители, т. е. контроль за естественными монополиями.

Предпринимательская активность во многом зависит от процентных ставок по кредитам Центрального банка РФ, от уровня инфляции, уровня изменения доходов трудящихся и многого другого. Все это напрямую сказывается на состоянии платежеспособного спроса населения, колебании цен на сырье, материалы, комплектующие, энергоносители, состоянии финансового рынка (отток или приток финансовых ресурсов), на поведении коммерческих банков, расширении или сокращении сфер предпринимательства. Для предприятий, связанных с импортом и экспортом, существенным фактором риска является курс рубля по отношению к твердым валютам и т.п.

В последнее время на деятельность предприятий все большее влияние оказывает экологический фактор. На начальном этапе управления природопользованием государство применяло систему прямых административных запретов, ограничивающих развитие экологически вредных производств, а в некоторых случаях предусматривающих их закрытие. В последующем на смену административным запретам приходят механизмы охраны окружающей среды, базирующиеся на принципах экологического нормирования и платного природопользования. На основе предельно допустимых норм выброса или сброса загрязняющих веществ назначается плата за природопользование. Всякое нарушение этих норм карается штрафами.

Научно-технические и технологические факторы вынуждают предприятие постоянно следить за достижениями научно-технического прогресса, разработками новых технологий, материалов, внедрением ноу-хау в производство, управление и организацию труда, реализацию продукции и т. д.

Таким образом, важнейшей чертой предпринимательства является наличие риска, как на стадии создания собственного дела, так и в течение дальнейшего функционирования предприятия. Это означает, что действия участников предпринимательства в условиях сложившихся рыночных отношений, конкуренции, функционирования всей системы экономических законов не могут быть с полной определенностью рассчитаны и осуществлены. Многие решения в предпринимательской деятельности приходится принимать в условиях неопределенности, когда необходимо выбирать направление действий из нескольких возможных вариантов, осуществление которых сложно предсказать.

риск менеджмент управление

2. Анализ управления рисками в ООО «Кия-1»

.1 Краткая характеристика ООО «Кия-1»

ООО «Кия-1» - это торговое предприятие, специализирующееся на оптовой торговле продуктами питания. Свою деятельность ООО «Кия-1» осуществляет посредством организации оптовой и мелкооптовой торговли со склада. Данное предприятие обладает обособленным имуществом, находящимся в собственности, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать и иные реквизиты.

Юридический адрес ООО «Кия-1» - г. Новокузнецк, ул. Орджоникидзе 33-138.

Предприятие имеет складские и административные помещения:

общая площадь складов - 1340 м2;

общая площадь офисных помещений - 345 м2.

Оптовая база ООО «Кия-1» реализует продукты питания, такие как: вода (газированные сладкие напитки, квас, минеральная и чистая вода), кондитерские изделия (батончики, вафли, камель, леденцы, жевательные конфеты, драже, мармелад, шоколад, конфеты, шоколадные изделия, печенье, пирожные, торты, рулеты), консервированная продукция (кетчупы и соусы, консервированные грибы, консервы рыбные и из морепродуктов, майонезы, молочные консервы, мясные консервы, овощные консервы, оливки и маслины, плодовоовощные консервы), корма для животных, кофе, макаронные изделия, пищевые жиры (маргарин, масло сливочное, растительные масла), продукты быстрого приготовления, сок, специи и приправы (бульоны, приправы), чай, чипсы, молочная продукция (сухое молоко, сливки, сыры), пиво, сигареты и др. оптом и в розницу.

Основными потребителями продукции компании являются такие крупные сети, как «Мария-Ра», «Холодильник», «Чибис», «Поляна», «Центрпродсервис», «Гастрономыч», «Система магазинов Радость» (г. Прокопьевск), «Винта» (г. Прокопьевск) и т.д.

Со всеми поставщиками заключены долгосрочные договоры поставки. Товар доставляется в Новокузнецк либо собственным транспортом компании, либо транспортной компанией.

В Приложении А представлены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кия-1» в 2008-2010гг.

Положительным моментом является рост рентабельности предприятия.

В Приложении Б представлена динамика основных экономических показателей предприятия в 2008-2010гг.

Основными показателями доходности предприятия являются показатели прибыли и рентабельности предприятия. Их динамика в 2008-2010гг. представлена в Приложении В.

Таким образом, показатели доходности имеют положительные значения, что говорит о том, что предприятие рентабельно и прибыльно. Динамика роста показателей доходности говорит о том, что предприятие улучшает свое финансовое положение.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении Г.

Организационная структура ООО «Кия-1» относится к линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура управления представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры. Ее основу составляют так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (руководитель организации), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам. Высокие затраты на эту структуру могут компенсироваться за счет повышения экономических результатов.

К достоинствам данной системы управления можно отнести:

высокую эффективность деятельности;

централизованный контроль, обеспечивающий единство решений задач организации;

высокий уровень использования мощностей и потенциала специалистов по функциям;

экономичности, достигаемой за счет однородности работ.

К недостаткам данной системы можно отнести:

возникновение проблем межфункциональной координации;

ответственность за общие результаты работы только на высшем уровне;

недостаточная реакция на изменения рынка, достижения в области науки и техники;

увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований.

Численность сотрудников 2010 году на предприятии составила 52 человека.

Существенным недостатком в работе оптовой базы ООО «Кия-1» является то, что большинство персонала не имеют специальных знаний и специального экономического образования. Более того, ни один из них не получил необходимых знаний и навыков с использованием системы повышения квалификации.

Во главе организации находится директор, которому подчиняются все подразделения, а именно: отдел кадров, финансовый отдел, коммерческий отдел, отдел продаж, отдел логистики.

Общее руководство деятельностью ООО «Кия-1» ведет директор. Он самостоятельно решает вопросы деятельности организации, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом организации, осуществляет прием и увольнение работников.

Директор несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

.2 Анализ движения персонала ООО «Кия-1»

Персонал организации представляет собой штатный состав работников, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемую как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

В таблице 1 представлена динамика персонала ООО «Кия-1» по категориям.

Таблица 1 - Динамика персонала ООО «Кия-1» по категориям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Значение показателя, чел. | | | Отклонение, чел | |
|  | 2008г. | 2009г. | 2010г. | 2009/2008 | 2010/2009 |
| Руководители | 8 | 8 | 8 | - | - |
| Специалисты | 3 | 3 | 3 | - | - |
| Торговые и складские работники | 32 | 33 | 32 | 1 | -1 |
| Технический и обслуживающий персонал | 10 | 11 | 9 | 1 | -2 |
| Всего | 53 | 54 | 52 | 1 | -2 |

Согласно таблице, общая численность работников в 2010г. снизилась с 54 до 52 чел. Численность работников категорий «руководители» и «специалисты» не изменилась, несмотря на то, что два работника этой категории уволились, на их место были взяты другие работники. Численность работников категории «торговый персонал» снизилась в отчетном периоде на 1 человека.

Персонал категории «технический и обслуживающий персонал» снизился к концу отчетного периода на 2 чел.

В настоящее время на предприятия открыто 8 вакантных рабочих мест. В целом можно отметить, что на предприятии количество рабочих мест соответствует штатному расписанию, но из-за нехватки работников, некоторые рабочие места вакантны.

На рисунке 1 представлена структура персонала по категориям.

Рисунок 1 - Структура персонала ООО «Кия-1» по категориям

В таблице 2 представлено движение персонала ООО «Кия-1» в 2008-2010гг.

Таблица 2 - Движение персонала ООО «Кия-1» в 2008-2010гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | |
|  | 2008г. | 2009г. | 2010г. |
| Среднесписочная численность | 53 | 54 | 52 |
| Принято | 8 | 9 | 10 |
| Уволено, всего | 9 | 8 | 9 |
| В том числе по неуважительным причинам | 7 | 7 | 6 |
| Оборот рабочий силы | 24 | 24 | 25 |
| Коэффициент по приему, % | 15 | 16,7 | 19,2 |
| Коэффициент по выбытию, % | 17 | 14,8 | 17,3 |
| Коэффициент текучести, % | 13,2 | 13 | 11,5 |

Из данной таблицы видно, что к концу отчетного периода наблюдается рост коэффициентов по приему и выбытию. Коэффициент по приему в 2010г. увеличился с 16,7% до 19,2%. Динамика коэффициента по выбытию также положительная: к концу отчетного периода наблюдается увеличение до 17,3%.

Положительным моментом кадровой политики руководства ООО «Кия-1» является снижение коэффициента текучести кадров с 13,2% в начале периода до 11,5% в конце периода. Текучесть кадров в ООО «Кия-1» по сравнению со среднеотраслевыми значениями высокая, но ее снижение к концу периода говорит о том, что руководство предприятием предпринимает шаги для снижения текучести кадров на предприятии.

На предприятии также высокий оборот рабочей силы, который в отчетном периоде также еще увеличился. Поэтому для предприятия ООО «Кия-1» актуальной является эффективность кадрового потенциала предприятия.

На рисунке 2 представлена динамика коэффициентов движения кадров.

Рисунок 2 - Динамика коэффициентов движения персонала

Таким образом, кадровый потенциал ООО «Кия-1» состоит из его персонала. В конце 2010г. его численность составляла 52 чел. На предприятии высокий оборот рабочей силы. Коэффициент текучести кадров к концу отчетного периода снизился по сравнению с предыдущими периодами.

2.3 Анализ внешних факторов, влияющих на деятельность ООО «Кия-1»

Анализ среды является исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработку стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Результаты анализа внешней среды ООО «Кия-1» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Влияние факторов внешней среды на ООО «Кия-1»

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Содержание |
| Географическое положение | ООО «Кия-1» находится в г. Новокузнецке Кемеровской области, расположенной в Западной Сибири |
| Политическая сфера | Стабильная |
| Экономическая сфера | Нестабильная - наблюдается рост инфляции, снижение покупательской способности |
| Местное население | Спад населения трудоспособного возраста, что ведет к уменьшению потребителей |
| Технологии | Положительное влияние технологий на деятельность предприятия повышает эффективность деятельности предприятия |

Оптовой торговлей называется торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием. Одни товары, реализуемые, например, для целей снабжения производственных предприятий, можно продавать только один раз - предприятием-изготовителем предприятию-потребителю (для профессионального использования). Другие же товары продавать так не представляется возможным или экономически нецелесообразным. Они нуждаются во временных остановках на пути своего движения, в образовании там запасов, требующихся для бесперебойного удовлетворения покупательского спроса на них. Для подобных товаров возникает необходимость повторной продажи (перепродажи). Именно такая необходимость и приводит к созданию в сфере обращения различного рода сбытовых и торговых предприятий как субъектов этих повторных продаж и как звеньев движения товаров от места производства к месту потребления.

Использование посредников-оптовиков выгодно прежде всего для производителей товаров, так как в этом случае им приходится иметь дело с ограниченным кругом заинтересованных лиц по реализации своей продукции. Кроме того, обеспечивается широкая доступность товара при движении его непосредственно до конечного потребителя. С помощью посредников возможно значительно сократить количество прямых контактов производителей с потребителями продукции.

Оптовые структуры обеспечивают эффективность торгового процесса. Во-первых, мелкому производителю с ограниченными финансовыми ресурсами не под силу создать и содержать собственное сбытовое подразделение. Во-вторых, даже располагая достаточным капиталом, производитель скорее предпочтет направить средства на развитие производства, а не на организацию оптовой торговли. В-третьих, эффективность деятельности оптовиков окажется выше благодаря размаху операций, большему числу деловых контактов в сфере розничной торговли и наличию у них специальных знаний и умений. В-четвертых, розничные предприятия, имеющие дело с широким товарным ассортиментом, нередко предпочитают закупать весь набор товаров у одного оптовика, а не по частям у разных производителей.

Анализ оптовой торговли Кемеровской области показал, что в настоящее время эта сфера деятельности очень развита. Оптовые организации находятся во всех крупных и более мелких городах области. Только в г. Новокузнецке находятся пятнадцать оптовых баз. Все они являются непосредственными конкурентами ООО «Кия-1». В таблице 4 представлен «SWOT-анализ» ООО «Кия-1».

Таблица 4 - «SWOT-анализ» ООО «Кия-1»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны 1. Эффективное управление 2. Молодой квалифицированный коллектив 3. Эффективное использование маркетинговых стратегий 4. Низкие издержки 5. Большой ассортимент товаров | Слабые стороны 1. Плохая узнаваемость 2. Неэффективная рекламная деятельность |
| Возможности 1. Внедрение комплекса маркетинга 2. Обучение персонала | Угрозы 1. Давление со стороны конкурентов 2. Недостаток собственных финансов |

Основная стратегия фирмы ООО «Кия-1» - захват доли рынка путем снижения цен. Из вышеизложенного можно сделать вывод, что фирма придерживается стратегии минимизации издержек, что позволяет установить цену ниже, чем у конкурентов, и расширить, тем самым, свою долю рынка.

Анализ использования рекламы ООО «Кия-1» выявил ее виды и содержание. В таблице 5 представлены виды рекламы, которые использует ООО «Кия-1».

Таблица 5 - Виды рекламы

|  |  |
| --- | --- |
| Виды рекламы | Содержание рекламы |
| Электронная реклама | 1. Имеется свой сайт 2. Сообщения на деловых сайтах |
| Печатная реклама | Реклама дается в деловые бизнес-издания |

Использование рекламы как метода продвижения услуг имеет свои достоинства и недостатки, представленные в таблице 6.

Таблица 6- Достоинства и недостатки рекламы в комплексе продвижения услуг ООО «Кия-1»

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| 1. Информирование потенциальных потребителей о достоинствах услуг 2. Охват широкого территориально распределенного рынка (вся Россия) 3. Возможность корректировки во времени 4. Низкие расходы на рекламу 5. Мобильность рекламы | 1. Отсутствие или слабая обратная связь с заказчиками 2. Невозможность индивидуального подхода, личного контакта с покупателями 3. Непрофессиональная реклама |

Цели рекламы являются информативными, убеждающими, напоминающими, что зависит от стратегических задач фирмы, целей и задач маркетинговой политики; особенностей целевого рынка, выявленных в результате его комплексного исследования; фазы жизненного цикла товара; степени осведомленности потребителей о товаре и самой фирме. Основная задача на фазе внедрения - создать первичный спрос, чтобы затем его развить (фазы роста и зрелости). Для фазы роста актуальна цель убеждения, особенно в ситуации усиливающейся конкуренции. Путем убеждения фирма стремится создать устойчивый спрос. Цель убеждения обычно облекается в форму сравнительной характеристики достоинств товара (в основном на потребительских рынках).

2.4 Пути снижения рисков в ООО «Кия-1»

Управление персоналом как один из компонентов подсистемы внутренней структуры отличается следующими характерными признаками:

) нацеленность работы персонала на обеспечение и поддержание конкурентоспособности товаров и услуг по всему технологическому циклу;

) быстрая адаптация к постоянно изменяющейся конкурентной среде;

) постоянное повышение своей квалификации;

) систематический анализ конкурентной среды, а так же преимуществ своей организации, реализуемых ею товаров, оказываемых услуг и организации-конкурента, ее товаров и услуг;

) учет факторов, влияющих на формирование и поддержание потребительских предпочтений;

) знание методов обеспечения конкурентоспособности и умение применять их в сфере обслуживания.

В настоящее время предприятия все больше ощущают усиление конкурентной борьбы, им все чаще приходится задумываться о собственной конкурентной позиции и завоевании безусловных преимуществ на рынке. И ООО «Кия-1» не является исключением. Экономический успех (а часто и выживание) субъекта рыночной экономики в первую очередь зависит от того, насколько хорошо он знает законы конкуренции, ее проявления и формы и насколько готов к конкурентной борьбе. Изучение конкуренции представляет собой одну из важнейших составных частей рыночных исследований, создающих основу для выработки стратегии и тактики деятельности на рынке, выбора правильного пути повышения технического уровня и качества, что является основой управления конкурентоспособностью на предприятии. Оценка ситуации на рынке, анализ влияния сил и факторов среды, определение дальнейшего ее развития важно при разработке стратегии предприятия.

Конкурентная среда - условия, в которых предприятие ведет борьбу за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке. В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути повышения конкурентоспособности:

) изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий и/или конструкции продукции;

) изменение порядка проектирования продукции;

) изменение технологии изготовления продукции; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;

) изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, и цен на запасные части;

) изменение порядка реализации продукции на рынке;

) изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;

) изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;

) изменение системы стимулирования поставщиков;

) изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Объектами прогнозирования являются показатели качества товара, уступающие аналогичным показателям товаров конкурентов.

Специфика продаж ООО «Кия-1» заключается в том, что продажа практически осуществляется по телефону, так как потребители могут находиться по всему региону.

Отсутствие личного общения может негативно сказываться на объеме заключенных договоров на поставку.

Деятельность предприятия в основном осуществляется с помощью различных видов рекламных источников. Этому способствует то, что склады и офис предприятия находятся в Новокузнецке, а их потребители - по всей стране. Именно поэтому реклама является для предприятия ООО «Кия-1» основным сбытовым фактором. От ее качества напрямую зависит объем продаж предприятия.

Для снижения рисков в ООО «Кия-1» в выпускной квалификационной работе предлагаются следующие мероприятия:

) создание эффективного электронного сайта;

) повышение квалификации работников торгового предприятия по ведению телефонных переговоров.

В выпускной квалификационной работе предлагается создать эффективный электронный сайт ООО «Кия-1».

Специфика деятельности ООО «Кия-1» заключается в том, что продажу своей продукции предприятие производит клиентам, находящимся на всей территории России. Клиенты находят предприятие, используя два способа:

) обращаясь к деловым справочникам;

) по сети Интернет.

Первый вариант не совсем эффективный, так как не у всех потенциальных потребителей имеются бизнес-справочники. Только крупные предприятия могут постоянно обновлять их, так как информация в справочниках быстро устаревает. Поэтому большинство клиентов, чтобы приобрести продукцию, предлагаемую ООО «Кия-1», обращаются к услугам Интернета.

У предприятия имеется свой электронный сайт - http:// Kiya-1.ru/news, но его содержание не соответствует запросам потенциальных клиентов.

Существующий электронный сайт содержит:

) наименование фирмы;

) перечень предлагаемой продукции в общем виде;

) немного истории о фирме;

) контактные телефоны.

С усилением конкуренции в сфере реализации продовольственных товаров из-за снижения спроса на продукцию, такой информации мало. Сайт ООО «Кия-1» ничем не выделяется среди своих конкурентов. Информации для потенциальных потребителей мало.

Предлагается разработать и внедрить новое содержание уже существующего электронного сайта. Практически его необходимо создать снова.

Для того, чтобы сайт смог привлечь новых клиентов и удержать старых, он должен содержать:

) наименование предприятия;

) перечень партнеров предприятия, которые уже неоднократно приобретали продукцию предприятия;

) динамику объемов продаж;

) обязательно новости в сфере производства и реализации товаров, так как некоторые потенциальные заказчики ранее не интересовались новинками;

) подробное описание новых и старых видов продукции;

) анализ достоинств, упоминание о недостатках;

) мнение эксперта по выбору товаров;

) разбег цен на продукцию;

) описание системы возможных скидок.

) историю создания и деятельности фирмы;

) обратная связь;

) контактные телефоны.

Потенциальный потребитель, найдя на сайте торгового предприятия ответы на интересующие его вопросы, возможно больше не станет искать новых продавцов, а выберет к себе в партнеры ООО «Кия-1», или обратиться к нему позднее, так как информация, находящаяся на сайте предприятия сможет удовлетворить все его потребности. Постоянные заказчики также смогут воспользоваться информацией с сайта. В таблице 7 предлагаются мероприятия, которые необходимо провести, чтобы внедрить проект эффективного электронного сайта

Таблица 7 - Диаграмма Гантта по созданию и внедрению эффективного электронного сайта

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Период | | | | | | | | | Ответственный |
|  | март | | | апрель | | | май | | |  |
|  | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал |  |
| Консультация со специалистами по оформлению сайта |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Заказ проекта электронного сайта |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Разработка макета |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Выбор проекта из числа предложенных |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Внедрение проекта |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Анализ результатов внедрения |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |

Ранее говорилось, что специфика продаж в ООО «Кия-1» заключается в продаже по телефону.

Менеджеры должны обладать профессиональной подготовкой в области продаж товара по телефону и с помощью электронной связи. Общение с клиентом по телефону имеет специфические черты по сравнению с личным общением.

Для повышения квалификации персонала предлагается провести их обучение эффективному общению по телефону. Обучать необходимо менеджеров по закупкам и менеджеров по продажам. В настоящее время их всего 10 человек. Для проведения обучения необходимо обратиться в фирму, специализирующуюся по предоставлению услуг в сфере повышения эффективности работы персонала. Обучение должно быть направлено на развитие способностей ведения переговоров по телефону с целью заключения договоров, которые принесут фирме прибыль. В таблице 8 представлены мероприятия, которые необходимо провести, чтобы внедрить проект повышения эффективности ведения переговоров по телефону.

Таблица 8 - Диаграмма Гантта по повышения эффективности ведения переговоров по телефону

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Период | | | | | | | | | Ответственный |
|  | март | | | апрель | | | май | | |  |
|  | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал |  |
| Обозначение проблемы, консультация со специалистами |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Выбор фирмы. Заключение договора на обучение |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Проведение обучения |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Проверка полученных знаний |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |
| Анализ результатов |  |  |  |  |  |  |  |  |  | директор |

При внедрении проектных мероприятий потребуются дополнительные расходы, показанные в таблице 9, которые будут состоять из средств, потраченных на создание электронного сайта, ежемесячного обновление сайта, а также на обучение навыкам ведения телефонных переговоров.

Таблица 9 - Расчет расходов при внедрении проектных мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья расхода | Количество | Цена за единицу, руб. | Итоговая сумма, руб. |
| Создание сайта | 1 | 45000 | 45000 |
| Обновление сайта: один раз в два месяца | 6 | 5000 | 30000 |
| Расходы на обучение навыкам ведения телефонных переговоров | 10 | 5000 | 50000 |
| Всего | - | - | 125000 |

Таким образом, при внедрении проектных мероприятий ООО «Кия-1» произведет расходы 125000 руб.

Внедрение проектных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Кия-1» позволяет ожидать увеличение товарооборота предприятия. Ожидается, что в результате внедрения проектного мероприятия ООО «Кия-1» получит дополнительную выручку 5%.

Финансово-экономические показатели проекта представлены в следующей таблице 10.

Таблица 10 - Финансово-экономические показатели до и после проекта, (тыс.руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Значение показателя, тыс.руб. | | Отклонение, тыс.руб. |
|  | Отчетный период | Проектный период |  |
| Выручка | 18942 | 19889,1 | 947,1 |
| Себестоимость проданных товаров | 16322 | 17138,1 | 816,1 |
| Валовая прибыль | 1698 | 2751 | 1053 |
| Коммерческие расходы | 1350 | 1350 | - |
| Управленческие расходы | 39 | 39 | - |
| Уровень расходов к выручке от продажи продукции, % | 0,2 | 0,3 | - |
| Прибыль от продаж | 165 | 1362 | 1197 |
| Прибыль до налогообложения | 196 | 1393 | 1197 |
| Чистая прибыль | 126 | 1035 | 909 |
| Рентабельность продаж, % | 1 | 5,84 | - |
| Рентабельность деятельности, % | 0,6 | 5,2 | - |

Согласно данным таблицы 10, при внедрении проектного мероприятия в ООО «Кия-1», предприятие увеличит свой товарооборот на 5% и получит дополнительную прибыль в размере. Себестоимость увеличится за счет того, что при внедрении проектного мероприятия предприятие понесет дополнительные расходы. Положительным моментом является увеличение в проектном периоде рентабельности продаж.

На рисунке 3 представлена динамика основных финансовых результатов ООО «Кия-1» до и после проекта.

Рисунок 3 - Динамика основных финансовых показателей ООО «Кия-1» до и после проекта

Годовой экономический эффект от проектных внедрения мероприятий составит:

Э = Д - Р

где Д - доход от внедрения проектного мероприятия. Доход от внедрения проектного мероприятия составит:

Д = 909 тыс.руб.;

Р - расходы на внедрение проекта; Р = 125 тыс.руб.

Тогда экономический эффект равен:

Э = 909 - 125 = 784 тыс.руб.

Таким образом, для совершенствования управления рисками ООО «Кия-1» предлагается в выпускной работе разработать и внедрить эффективный электронный сайт, а также провести мероприятия по повышению квалификации работников торгового предприятия по ведению телефонных переговоров.

Проектные мероприятия позволят увеличить товарооборот предприятия, что положительно влияет на снижение влияния рисков на ООО «Кия-1».

При внедрении проектных мероприятий выручка предприятия увеличится на 5%. Рост валовой прибыли составит 1053 тыс.руб. Чистая прибыль увеличится на 909 тыс.руб. Расчет экономической эффективности показал, что в проектном периоде ООО «Кия-1» получит от внедрения проектных мероприятий дополнительную прибыль в размере 784 тыс.руб.

Поэтому внедрение проектных мероприятий является эффективным и их можно рекомендовать для практического внедрения в ООО «Кия-1».

Заключение

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты сущности рисков в менеджменте. Риск-менеджмент можно определить как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками самостоятельной хозяйственной организации.

В теории и практике риск-менеджмента можно выделить три основных направления. Первое направление связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. Второе - касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации. И, наконец, третье направление тесным образом связано с возможностью получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества.

На основании теоретических выкладок сделаны следующие выводы:

. В рамках риск-менеджмента решаются три основные задачи: профилактика возникновения рисков; минимизация ущерба, причиненного рисками; максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

. Основную цель риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

. Риск представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

. Риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений.

. Посредством выявления сфер повышенного риска, его количественного измерения и осуществления регулярного контроля можно в ограниченной степени управлять рисками либо осуществлять их профилактику. Это позволяет в значительной степени снизить уровень риска и минимизировать его негативные последствия.

. Источники рисков - это условия и факторы, которые таят в себе и при определенных условиях сами по себе либо в различной совокупности обнаруживают враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу.

Во второй главе изучены практические подходы к управлению рисками на предприятии ООО «Кия-1», что позволяет сделать следующее заключение:

ООО «Кия-1» - это торговое предприятие, специализирующееся на оптовой торговле продуктами питания. Свою деятельность ООО «Кия-1» осуществляет посредством организации оптовой и мелкооптовой торговли со склада. Показатели доходности предприятия имеют положительные значения, что говорит о том, что предприятие рентабельно и прибыльно. Динамика роста показателей доходности говорит о том, что предприятие улучшает свое финансовое положение.

Организационная структура ООО «Кия-1» относится к линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура управления представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры.

Существенным недостатком в работе оптовой базы ООО «Кия-1» является то, что большинство персонала не имеют специальных знаний и специального экономического образования. Более того, ни один из них не получил необходимых знаний и навыков с использованием системы повышения квалификации.

Кадровый потенциал ООО «Кия-1» состоит из его персонала. В конце 2010г. его численность составляла 52 чел. На предприятии высокий оборот рабочей силы. Коэффициент текучести кадров к концу отчетного периода снизился по сравнению с предыдущими периодами.

Для совершенствования управления рисками ООО «Кия-1» в третьей части выпускной квалификационной работе предлагается разработать и внедрить эффективный электронный сайт, а также провести мероприятия по повышению квалификации работников торгового предприятия по ведению телефонных переговоров.

Проектные мероприятия позволят увеличить товарооборот предприятия, что положительно влияет на снижение влияния рисков на ООО «Кия-1».

При внедрении проектных мероприятий выручка предприятия увеличится на 5%. Рост валовой прибыли составит 1053 тыс.руб. Чистая прибыль увеличится на 909 тыс.руб. Расчет экономической эффективности показал, что в проектном периоде ООО «Кия-1» получит от внедрения проектных мероприятий дополнительную прибыль в размере 784 тыс.руб.

Поэтому внедрение проектных мероприятий является эффективным и их можно рекомендовать для практического внедрения в ООО «Кия-1».

Глоссарий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Понятие | Содержание |
| 1 | Организация | объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил |
| 2 | Стратегическое управление | это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей |
| 3 | Менеджмент | это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата. |
| 4 | Управление | целенаправленное воздействие на объект для достижения требуемого результата |
| 5 | Целеполагание | процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений |
| 6 | Делегирование | означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. |
| 7 | Линейные полномочия | это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. |
| 8 | Менеджмент | это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата. |
| 10 | Дублирование функций | выполнение одной и той же управленческой работы на различных иерархических уровнях руководства |
| 11 | Двойное подчинение | характеризуется тем, что предприятия и предпринимательские структуры, размещаясь в пределах определенных территориальных образований, используя их ресурсы, находятся одновременно в той или иной степени в двойном подчинении, с одной стороны, в условиях непосредственного руководства собственных органов отраслевого управления общей и специальной деятельностью, с другой - под воздействием и управлением региональной местной власти |
| 12 | Персонал организации | штатный состав работников, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции |
| 13 | Организационная структура управления | совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений |
| 14 | Управление персоналом | целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления |
| 15 | Руководитель организации | человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. |
| 16 | Менеджмент | это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата |
| 17 | Либеральный стиль управления | стремление руководителя уклониться от принятия решений и переложить задачу на других, а также безучастное отношение к делам коллектива |
| 18 | Демократический стиль управления | характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям |
| 19 | Авторитарный стиль управления | единоличное принятие руководителем управленческих решений, а также слабый интерес к работнику как личности |
| 20 | Анализ | это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих. |

Список использованных источников

1. Артемьев Е.В. Управление рисками на предприятии [Текст]: учебник / Е.В. Артемьев. - М.: Прогресс, 2008. - 453 с. - ISBN 978-5-12-105640-6.

. Балашов И.В. Стратегия бизнеса [Текст] / И.В. Балашов. - СПб.: Питер, 2009. - 428 с. - ISBN 978-5-18-123860-6.

. Балдин, К.В. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / К.В. Балдин, Воробьев. - М.: Гардарики, 2009. - 390 с.

. Веснин В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Инфра-М, 2009. - 658 с. - ISBN 767-4-16-002273-4.

. Виханский О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарика, 2008. - 378 с. - ISBN 656-5-74-005121-4.

. Виханский О.С. Стратегический менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2009. - 496 с. - ISBN 578-5-24-002693-4.

. Витрук Т.Р. Управление стратегией предприятия [Текст] / Т.Р. Витрук. - М.: Инфра-М, 2008. - 410 с. - ISBN 4968-2-14-002938-4.

. Веснин В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р.Веснин. - М.: Дело, 2008, - 410 с. - ISBN 978-5-09-002740-6.

. Гончаренко Л.П. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин. - М.: КноРус, 2008. - 522 с. - ISBN 978-5-16-002273-4.

. Крылова С.С. Управление рисками [Текст]: Учебное пособие / С.С. Крылова. - СПб: Питер, 2009. - 490 с. - ISBN 7978-5-12-064080-6.

. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М., 2010. - 776 с. - ISBN 978-5-16-002273-4.

. Лапуста М. Риски в предпринимательской деятельности [Текст] / М. Лапуста. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 406 с. - ISBN 265-5-16-002289-7.

. Малашихина Н.Н. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / Н.Н. Малашихина, О.С. Белокрылова. - М.: Проспект, 2008. - 438 с. - ISBN 456-6-16-0044332-3.

. Максимовцев Е.В. Стратегический менеджмент [Текст] / Е.В. Максимовцев. - М.: Проспект, 2008. - 458 с. - ISBN 978-3-16-108640-6.

. Румянцева З.П. Менеджмент организации [Текст] / З.П.Румянцева, Н.А. Саломатин и др. - М.: ИНФРА-М., 2009. - 500с. - ISBN 978-5-106- 425650-4.

. Селин В.Н. Управление стратегией предприятия [Текст] / В.Н. Селин. - М.: Проспект, 2008. - 400 с. - ISBN 9978-5-482-01992-4.

. Семенова И.И. История менеджмента [Текст]: учебное пособие для вузов / И.И. Семенова. - М.: ЮНИТИ-ДАН А, 2010. - 388 с. - ISBN 978-5-09-002740-6.

. Слепнев Т.Ю. Стратегическое управление [Текст] / Т.Ю. Слепнев. - М.: Инфра-М, 2009. - 410 с. - ISBN 4968-2-14-002938-4.

. Ступаков О.П. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / О.П. Ступаков, Р.А. Токаренко. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 528 с. - ISBN 454-9-16-000787-4.

. Ступин, А.В. Риски предприятия [Текст] /А.В. Ступин //Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - №9. - с. 38-42.

. Тренев В.Г. Менеджмент организации [Текст] / В.Г. Тренев. - М.: Дело, 2009. - 410 с. - ISBN 978-5-16-019540-4.

. Торопов В.Н. Управление предприятием [Текст]: Учебник / В.Н.Торопов. - М.: Приор, 2008. - 400 с. - ISBN 978-5-286-096642-4.

. Управление современной компанией: учебник / Под ред. Б. Мильнера, Ф. Лиса. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 450 с. - ISBN 978-5-16-001990-4.

. Уткин Э.А. История менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2008. - 588 с. - ISBN 284-5-16-01844-4.

. Холмс Э. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / Э. Холмс. - М.: ЭКСМО, 2008. - 436 с. - ISBN 126-5-16-019537-4.

. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента [Текст]: учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Проспект, 2010. - 654 с. - ISBN 2978-5-16-002744-6.

. Фатхутдинов Р.А. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Инфра-М, 2009. - 460 с. - ISBN 562-8-05-153508-6.

. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / А.Н. Фомичев. - М.: Прогресс, 2009. - 376 с. - ISBN 7978-5-12-009430-6.

. Шифрин С.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / С.В. Шекшня. - М.: Проспект, 2008. - 498 с. - ISBN 9978-5-62-01864-4.

Приложение А

Основные финансово-экономические показатели ООО «Кия-1»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение показателя, тыс.руб. | | | Отклонение | | | |
|  |  | | | 2009/2008 | | 2010/2009 | |
|  | 2008г. | 2009г. | 2010г. | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % |
| Выручка | 36221 | 22241 | 18942 | +17278 | 91 | +17865 | 53 |
| Себестоимость проданных товаров | 30294 | 20257 | 16322 | +1323 | 83 | +984 | 49 |
| Валовая прибыль | 5926 | 1983 | 1698 | +4227 | 268 | +3967 | 210 |
| Уровень валовой прибыли к выручке | 0,16 | 0,09 | 0,09 | - | - | - | - |
| Коммерческие расходы | 5027 | 1725 | 1350 | +3652 | 270 | +3276 | 181 |
| Управленческие расходы | 346 | 45 | 39 | +303 | 724 | +301 | 755 |
| Уровень расходов к выручке от продажи продукции | 0,95 | 0,18 | 0,2 | - | - | - | - |
| Прибыль от продаж | 552 | 213 | 165 | +387 | 234 | +338 | 158 |
| Прибыль до налогообложения | 411 | 208 | 196 | +215 | 109,7 | +202 | 98 |
| Чистая прибыль | 342 | 172 | 126 | +215 | 170 | +170 | 99 |
| Рентабельность продаж, % | 15,2 | 9,5 | 9 | - | - | - | - |
| Рентабельность деятельности, % | 0,94 | 0,77 | 0,6 | - | - | - | - |

Приложение Б

Динамика основных экономических показателей ООО «Кия-1»

Приложение В

Динамика прибыли ООО «Кия-1»

Приложение Г

Организационная структура управления ООО «Кия-1»

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |