# Содержание, методы и инструменты риск-менеджмента предприятия

2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретические основы риск-менеджмента

1.1 Сущность и содержание риск-менеджмента в современных условиях

.2 Методологические основы организации системы риск-менеджмента на предприятии

Глава 2. Организация системы риск-менеджмента в ООО «Успех Плюс»

.1 Финансовый анализ деятельности предприятия

.2 Система риск-менеджмента на предприятии

Глава 3. Совершенствования системы риск-менеджмента на предприятии

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования в данной выпускной квалификационной работе заключается в том, что интеграция России и российских предприятий в международные экономические процессы, так или иначе, приводит к тому, что отечественные компании вынуждены испытывать на себе и принимать те риски, которые свойственны любой коммерческой деятельности в рыночной экономике.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Помимо тех рисков, с которыми сталкиваются любые хозяйствующие субъекты, так как коммерческая деятельность сама по себе является рискованной по определению, специфика ведения коммерческой деятельности в российских условиях также несет в себе определенные риски, которых нет в других странах. Следовательно, любая организация должна в процессе осуществления своей деятельности эти риски учитывать.

Также в качестве определенной категории рисков можно выделить те риски, которые связаны с конкуренцией и деятельностью конкурентов. В рыночной системе определенные шаги конкурентов, которая могут быть связаны, например с внедрением новой технологии или системы организации производства, могут оказать значительное негативное влияние на бизнес конкурирующих с ними компаний.

Исходя из того, что в современно российской экономике отечественные предприятия, так или иначе, сталкиваются со всеми видами приведенных выше рисков - рассмотрение вопросов, связанных с организацией риск-менеджмента на предприятии, а также с вопросами, связанными с содержанием, методами и инструментами риск-менедждмента представляется в нынешних условиях весьма важным и актуальным.

Данная тема весьма широко исследована и разработана как зарубежными специалистами в области менеджмента, так и отечественными исследователями. В особенности вопросам риск-менеджмента на предприятии в своих трудах уделяют внимание такие авторы как И.Т. Балабанов, С.П. Бараненко, В.В. Шеметов, И.А. Бланк и др.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение содержания, методов и инструментов риск-менеджмента на предприятии.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели, необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть необходимость риск-менеджмента в современных условиях;

описать методологические основы организации риск-менеджмента на предприятии;

- провести финансовый анализ деятельности предприятия ООО «Успех плюс»;

провести рассмотрение организации риск-менеджмента на предприятии ООО «Успех плюс»;

рассмотреть совершенствование системы риск-менеджмента на предприятии ООО «Успех плюс».

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе выступает риск-менеджмент на предприятии.

Объектом исследования является предприятие ООО «Успех плюс».

Информационной базой исследования в работе выступают учебные пособия и научные статьи, которые так или иначе затрагивают выбранную тему исследования, а также информация, касающаяся непосредственно деятельности ООО «Успех плюс» и финансовая отчетность компании

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались ресурсы Консультант Плюс. Для написания текстовой части работы использовалась программа Microsoft Office.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В работе использовано 35 источников. Также в выпускной квалификационной работе содержаться 4 рисунка и 8 таблиц.

Работа изложена на 66 страницах печатного текста.

Глава 1. Теоретические основы риск-менеджмента

.1 Сущность и содержание риск-менеджмента в современных условиях

Деятельность предприятия во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками, степень влияния которых на результаты этой деятельности и уровень финансовой безопасности существенно возрастает с переходом к рыночной экономике. Риски, сопровождающие эту деятельность и генерирующие различные финансовые угрозы, выделяются в особую группу финансовых рисков, играющих наиболее значимую роль в общем "портфеле рисков" предприятия. Возрастание степени влияния финансовых рисков на результаты финансовой деятельности и финансовую стабильность предприятия связано с быстрой изменчивостью экономической ситуации в стране и конъюнктуры финансового рынка, расширением сферы финансовых отношений хозяйствующих субъектов и их "раскрепощением", появлением новых для нашей хозяйственной практики финансовых технологий и инструментов и рядом других факторов. Поэтому выявление экономической сущности финансовых рисков и установление форм их воздействия на результаты финансовой деятельности предприятия является одной из актуальных задач финансового менеджмента.

Термин "риск" имеет достаточно древнюю этимологию. В первоначальной своей буквальной трактовке, упоминаемой еще Гомером, он характеризовался как "опасность лавирования между скал". С такой его трактовкой связаны греческий термин "ridsikon", латинский - "ridsicare", французский - "risdoe" и т.п.

В предпринимательской деятельности практика учета фактора риска была известна еще в древнейшие времена и связывалась обычно со страхованием имущественных ценностей. Так, первые договоры о коллективной компенсации убытков, связанных с риском гибели или повреждения судов при перевозке грузов, были зафиксированы еще в третьем тысячелетии до новой эры в Финикии; аналогичные договоры собственников перегоняемого скота на случай его гибели или кражи составлялись и в Палестине. Законодательные основы страхования рисков были заложены во втором тысячелетии до новой эры в Вавилоне - в известных "Законах Хаммурапи" предусматривалась необходимость заключения договоров между участниками торговых караванов на предмет возмещения убытков, связанных с риском грабежа или нападения разбойников.

Несмотря на древнейшую историческую практику учета риска в предпринимательской деятельности, теоретические аспекты этой категории стали объектом научного экономического анализа лишь с XVIII века. Генезис теории предпринимательского риска, рассматривающей в своем составе и финансовый риск, связан с научными постулатами представителей многих школ и течений экономической мысли.

Начальный этап формирования основных принципов теории риска в предпринимательской деятельности связан с парадигмой экономического анализа классической политэкономии, в первую очередь, с работами А. Смита. В своей книге "Исследование о природе и причинах богатства народов" (1784 г.) он рассматривал теорию предпринимательского риска на примерах оплаты труда наемных рабочих, функционирования лотерей, практики страхового дела. Так, характеризуя с позиций фактора риска различия в уровнях заработной платы, он утверждал, что рабочие требуют более высокой оплаты в тех случаях, если постоянная занятость им не гарантирована. Такой принцип формирования условий трудового контракта стал позднее основой одной из известных теорий, рассматриваемый как сделка между работником, избегающим риска, и фирмой, нейтральной к риску.

А. Смит одним из первых показал, что предпринимательский риск имеет не только экономическую, но и психофизическую природу. Так, чтобы показать, что многие люди склонны переоценивать шансы удачи и недооценивать шансы потери, он приводит примеры из практики лотерей и страхового бизнеса, иллюстрирующие их "любовь к риску". В попытке взаимоувязать экономическую и психофизическую природу предпринимательского риска А. Смит выдвинул гипотезу о том, что все профессии работников с перспективой сравнительно высоких, но ненадежных доходов в среднем дают меньшее вознаграждение, чем сопоставимые с ними профессии с полностью предсказуемым доходом. По его мнению, это связано с тем, что люди всегда будут переоценивать свои шансы в рискованных профессиях (например, юриста, врача) и к этому виду деятельности будут стремиться очень многие, в результате чего средний уровень их доходности будет снижаться. Эту теорию риска А. Смит использовал и для объяснения тенденции нормы прибыли в различных отраслях.

Впоследствии, однако, А. Смит пришел к противоположному выводу о том, что "профессии с высоким уровнем риска гарантируют в среднем более высокую оплату, чем профессии с низким уровнем риска". Этот вывод позднее был положен в основу известного современного постулата теории риска - о взаимосвязи уровней доходности и риска.

Значительный прогресс в развитии теории предпринимательского риска связан с исследованиями маржиналистов. Основу их экономической парадигмы составляла теория предельной полезности, которая позволила им сосредоточиться на микроэкономическом анализе, в частности, на поведении потребителя в условиях неопределенности и риска. Ими предложены ряд известных математических моделей оценки поведения потребителей, принципы которых используются в предпринимательской практике и в настоящее время.

Начальные попытки оценки рисковых решений в условиях неопределенности с учетом поведения потребителей восходят к статье известного швейцарского математика Д. Бернулли о Санкт-Петербургском парадоксе (1738 г.), который выдвинул гипотезу о том, что математическое ожидание выигрыша должно определяться с учетом его субъективной оценки. Он утверждал, что, принимая свои решения в условиях неопределенности, люди руководствуются не "математическим ожиданием" шансов на успех, а "моральным ожиданием успеха, при котором вероятность взвешивается на полезность дохода". При этом предельная полезность дохода с каждым приростом последнего снижается. В условиях снижающейся предельной полезности денежного дохода люди будут настаивать на увеличивающихся выплатах с тем, чтобы компенсировать риск данной потери. "Никто не станет платить 1 доллар за шанс выиграть 2 доллара с вероятностью 50 процентов", - утверждал он. Впоследствии эта гипотеза была развита известными американскими учеными Дж. Нейманом и О. Монгерштерном и получила отражение в известной в теории риска "функции полезности Неймана - Монгерштерна", а также в работе Нобелевского лауреата по экономике французского ученого М. Алле "Поведение рационального человека в условиях риска".

Во второй половине XIX столетия гипотеза Д. Бернулли инициировала возникновение самостоятельного психофизического направления школы исследования предпринимательского риска (т.е. поведения индивидуумов в условиях неопределенности), основателями которой являлись В. Вебер и Г. Фехнер. Сформулированный ими "Закон Вебера - Фехнера" утверждал, что осязаемые различия в восприятии явлений прямо пропорциональны (соразмерны) интенсивности стимулов. При этом под стимулами ими понимался прирост доходов. Иными словами, этот теоретический вывод утверждал, что выбор решений в условиях неопределенности в значительной степени зависит от субъективных оценок уровня риска и доходности конкретными людьми.

В рамках школы маржиналистов дальнейшее развитие теории риска связано с исследованиями Й. фон Тюнена. В своей работе "Изолированное государство" (1850 г.) он впервые рассмотрел сущность инновационных рисков в процессе предпринимательской деятельности. Характеризуя инновационную деятельность как одну из наиболее рискованных в экономическом процессе, он элиминировал размер прибыли предпринимателя в разрезе следующих составляющих: "дохода после уплаты налогов, платы за управление и страховой премии по исчисленным рискам потерь". Вознаграждение предпринимателя, утверждал он, является доходом за принятие на себя тех рисков, которые из-за непредсказуемости он примет на себя и не покроет ни одна страховая компания. Этот вывод впервые наметил различия между "условиями риска" (т.е. условиями, вероятность которых может быть рассчитана) и "условиями неопределенности" (т.е. условиями, вероятность которых непредсказуема и не поддастся количественному анализу). Так как инновационная деятельность в экономическом процессе характеризуется невозможностью предсказания с какой-либо точностью доходов или убытков (т.е. отражает условия неопределенности), осуществляющий ее предприниматель является единственным претендентом на непредсказуемый остаточный рисковый доход.

Теория получения сверхприбыли в процессе осуществления рисковой инновационной деятельности была существенно углублена представителями марксистского экономического учения. Согласно К. Марксу, внедрение нового оборудования является одним из двух главных источников сверхприбыли капиталистов (вторым источником выступает принуждение рабочей силы к более напряженному труду). В соответствии с его выводами, осуществление рисковых инновационных инвестиций, с одной стороны, позволяет в определенной мере преодолевать ограниченность экономической отдачи факторов производства, а с другой, - существенно подавлять действие закона снижения доходности инвестируемого капитала. В соответствии с марксистской теорией инновационное инвестирование, несмотря на его высокий риск, является важным средством активного формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Значительное внимание проблемам риска было уделено представителями неоклассической экономической школы, среди которых следует в первую очередь отметить работы А. Маршалла. Прежде всего, он поставил под сомнение выводы своих предшественников, которые рассматривали прибыль "только как вознаграждение за нестрахуемый риск" на том основании, что от многих видов ряска предприниматель может застраховаться. А. Маршалл отмечал, что если предприниматели, вовлеченные в определенную отрасль, являются азартными игроками, дли которых сдерживающее влияние риска понести убытки значит меньше, чем притягательность шанса получить большую выгоду, неопределенность условий может действительно снизить средний уровень доходов в отрасли, Однако он настоятельно утверждал, что а подавляющем большинстве случаев риск действует в противоположном направлении, т.е. большинство предпринимателей ограждает себя от чрезмерного риска. Для них общая полезность растущего дохода увеличивается медленнее, чем растущий уровень риска. Впоследствии эта теория А. Маршалла была положена в основу одной из моделей экономического поведения предпринимателей в условиях риска, получившей название "модель неприятия риска".

Определенный вклад в развитие инновационной теории риска был внесен представителем школы институционализма Й. Шумпетером. В своей книге "Теории экономического развития" (1912 г.) он предложил новый подход к оценке роли предпринимателей, осуществляющих инновационную деятельность в условиях риска. Он утверждал, что только технологические инновации могут породить положительную ставку процента. Соответственно, предприниматель, осуществляющий инновационную деятельность в условиях высокого риска, является источником всех положительных динамических изменений а экономике. Однако магистральное направление экономической теории того времени проигнорировало этот вывод Шумпетера, поскольку он не укладывался в рамки статического равновесного анализа и противоречил выводам о предпринимательском доходе как результате неисчислимого (а соответственно и нестрахуемого) риска.

Попытку примирить эти два подхода предпринял американский экономист Ф. Найт. В своей поистине революционной для того времени книге "Риск, неопределенность и прибыль" (1921 г.) он развивает вывод Й. Тюнена о различиях между исчисляемым и неисчисляемым предпринимательским риском. Первый он четко формулирует как собственно риск, а второй - как неопределенность (uncertainty).

Условия риска он характеризует как такие, в которых или известна "априорная вероятность" (например, вероятность выпадения в азартных играх одной из граней игральной кости заведомо равна одной шестой) или известна "статистическая вероятность" (например, вероятность человека дожить до определенного возраста, исчисляемая на основе статистического учета смертности). От такого риска всегда можно застраховаться и страховые взносы включить в "постоянные издержки отрасли", которые возмещаются потребителями в цене товара подобно другим издержкам производства.

Условия неопределенности он рассматривает как такие, в которых ни вероятности, ни даже полный набор возможных результатов неизвестны, так как отсутствует прецедент. Эта неопределенность, с которой сталкивается большинство предпринимателей, "не может быть ни застрахована, ни капитализирована, ни оплачена в форме заработной платы". Предприниматель не знает заранее цену, по которой будет продан его продукт, но в то же время обязан заранее расплатиться с собственниками факторов производства. Если реальная выручка окажется больше этих выплат, он получит прибыль, а если меньше - потерпит убыток.

Теоретические выводы Ф. Найта позволили впервые со времен А. Смита четко отделить фактор риска от факторов производства в процессе формирования предпринимательской прибыли.

Теория риска получила определенное развитие и в работах представителей экономической школы кейнсианства. В своей статье "Общая теория занятости" Дж. Кейнс акцентирует внимание на неопределенности, господствующей в экономической жизни и не поддающейся вероятностным оценкам.

Эта неопределенность в значительной степени влияет на экономическое поведение людей. Вследствие этой неопределенности, отмечал он, инвестиции обречены колебаться вместе с колебаниями доверия в сфере бизнеса, которые не находятся ни в какой предсказуемой зависимости от стандартных экономических величин. Некоторые более поздние последователи Кейнса в этом его подчеркивании неопределенности и непредсказуемых ожиданий, формирующих экономическое поведение людей, видели суть кейнсианской революции.

Современный синтез теории риска включает в себя многочисленные его характеристики, связанные преимущественно с практическими аспектами ее использования в разнообразных видах экономической деятельности - страховом бизнесе, банковском деле, инвестициях и т.п. Современная парадигма финансового риск-менеджмента, формирование которой получило интенсивное развитие, начиная с 50-х голов двадцатого столетии, базируется на работах преимущественно американских исследователей. В финансовом риск-менеджменте наиболее широкое использование получили такие теории риска, как "современная портфельная теория" (Марковица, Тобина и др.), модель оценки стоимости финансовых активов (Шарпа, Линтнера, Моссина и др.), модель оценки стоимости опционов (Блэка, Скоулза, Мертона и др.) и ряд других.

Рассматривая сущность и содержание риска, сейчас уже нет необходимости доказывать, что успех предпринимателя, бизнесмена, менеджера в значительной степени зависит от понимания отношения к риску. Эта проблема вызывает особый интерес и заслуживает всестороннего изучения.

Риск в предпринимательской деятельности, бизнесе имеет вполне самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная составная часть теории и практики управления, особенно, если учесть малоизученность этой серьезнейшей проблемы. Перечень источников по вопросам управления в ситуации риска и степени его оценки в отечественной литературе беден, фундаментальных исследований по существу нет. Ориентация в течение длительного времени на преимущественно экстенсивное развитие народного хозяйства страны, чрезмерно высокая степень централизации управления, господство административных методов управления и не ставили вопрос об учете неопределенности и риска. Кроме того, при "экономике дефицита" у предпринимателя нет заинтересованности и желания идти на риск, менять сложившуюся технологию производства. Отсюда понятны причины отсутствия устойчивого интереса к проблеме хозяйственного и социального риска.

Анализ экономической литературы, посвященной проблеме риска показывает, что среди исследователей нет единого мнения относительно определения предпринимательского риска. На сегодня нет однозначного понимания сущности риска. Это объясняется, в частности, многоаспектностью этого явления, практически полным игнорированием его нашим хозяйственным законодательством в реальной экономической практике и управленческой деятельности. Кроме того, риск - это сложное явление, имеющее множество несовпадающих, а иногда противоположных реальных основ. Это обуславливает возможность существования нескольких определений риска с разных точек зрения.

Анализ многочисленных определений риска позволяет выявить основные моменты, которые являются характерными для рисковой ситуации, такие как:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике (наличие неопределенности);

наличие альтернативных решений;

известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты;

вероятность возникновения убытков;

вероятность получения дополнительной прибыли.

Остановимся на следующем определении риска, которое, на наш взгляд, наиболее полно отражает понятие "риск".

Риск - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

Следует отметить, что разница между риском и неопределенностью относится к способу задания информации и определяется наличием (в случае риска) или отсутствием (при неопределенности) вероятностных характеристик неконтролируемых переменных. В отмеченном смысле эти термины употребляются в математической теории исследования операций, где различают задачи принятия решений при риске и соответственно в условиях неопределенности.

Если существует возможность качественно и количественно определить степень вероятности того или иного варианта, то это и будет ситуация риска.

Таким образом, ситуация риска (рискованная ситуация) - это разновидность неопределенности, когда наступление событий вероятно и может быть определено, т.е. в этом случае объективно существует возможность оценить вероятность событий, возникающих в результате совместной деятельности партнеров по производству, контрдействий конкурентов или противников, влияние природной среды на развитие экономики, внедрение достижений науки в народное хозяйство и т.д.

В литературе существуют три основные точки зрения, признающие или субъективную, или объективную, или субъективно-объективную природу риска. По нашему мнению, наиболее правильный подход - это субъективно-объективный, так как основным аргументом для его обоснования является признание того факта, что поскольку человек, группа, коллектив и т.д. в процессе деятельности включаются в субъективные отношения, то и сама деятельность имеет как субъективную, так и объективную стороны.

В связи с тем, что риск представляет собой специфическую деятельность в условиях неопределенности и ситуации обязательного (необходимого) выбора, то он также представляет собой диалектическое единство объективного и субъективного.

Таким образом, риск всегда связан с выбором определенных альтернатив и расчетом вероятности их результата - в этом проявляется его субъективная сторона. Вместе с тем, величина риска не только субъективная, но и объективная, поскольку она является формой качественно-количественного выражения реально существующей неопределенности.

Для понимания природы предпринимательского риска, в целом, и финансового, в частности, фундаментальное значение имеет связь риска и прибыли. Предприниматель проявляет готовность идти на риск в условиях неопределенности, поскольку наряду с риском потерь существует возможность дополнительных доходов. Хотя ясно, что получение прибыли предпринимателю не гарантировано, вознаграждением за затраченное им время, усилия и способности могут оказаться как прибыль, так и убытки.

На рисунке 1 показана зависимость прибыли от риска.

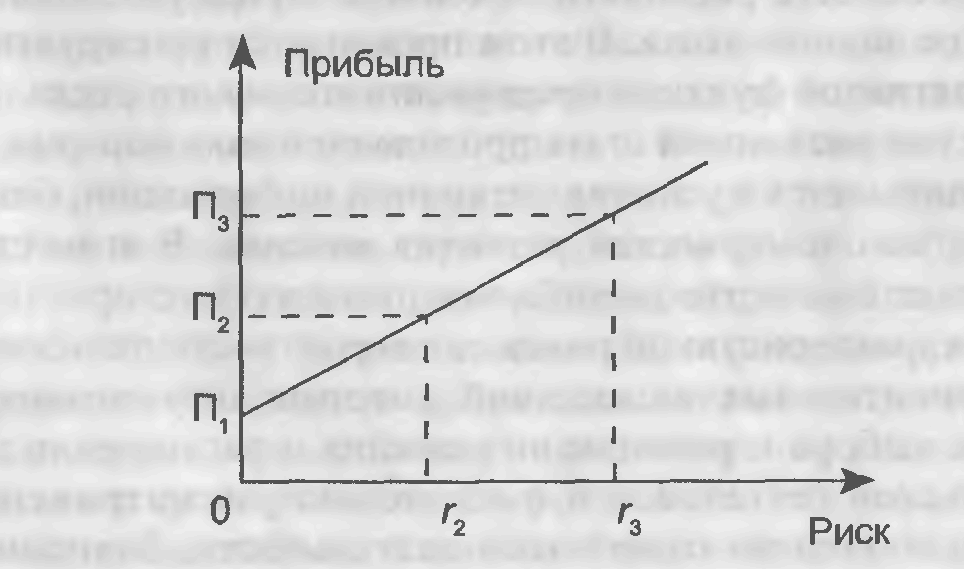


Рисунок 1 - Зависимость прибыли от риска

Можно выбрать решение, содержащее меньше риска (r1 = 0), но при этом меньше будет и получаемая прибыль (П1, а при самом высоком риске r3 прибыль имеет наиболее высокое значение, равное П3).

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.

Можно с уверенностью сказать, что неопределенность и риск в предпринимательской деятельности играют очень важную роль, заключая в себя противоречие между планируемым и действительным, т.е. источник развития предпринимательской деятельности.

Экономическое поведение предпринимателя при рыночных отношениях основано на выбираемой, на свой риск реализуемой индивидуальной программе предпринимательской деятельности в рамках возможностей, которые вытекают из законодательных актов. Каждый участник рыночных отношений изначально лишен заранее известных, однозначно заданных параметров, гарантий успеха: обеспеченной доли участия в рынке, доступности к производственным ресурсам по фиксированным ценам, устойчивости покупательной способности денежных единиц, неизменности норм и нормативов и других инструментов экономического управления.

В течение последних лет интерес различных субъектов предпринимательской деятельности к управлению рисками заметно возрастает. Доказательством этого служит постоянно увеличивающееся число предприятий, внедряющих риск-менеджмент, и количество конференций, семинаров, учебных программ, публикаций, посвященных данной тематике. На большинстве вышеуказанных мероприятий не забывают упомянуть о преимуществах внедрения риск-менеджмента, к которым относятся: повышение эффективности деятельности предприятий, экономия ресурсов, улучшение качества принимаемых управленческих решений и взаимоотношений с заинтересованными сторонами, рост деловой репутации и др. Тем не менее, многие руководители предприятий относятся к риск- менеджменту довольно скептически. Далее я постараюсь выяснить и проанализировать причины столь недоверчивого отношения к риск- менеджменту. Для начала следует определиться с понятием риск-менеджмента. Рассмотрим риск, как возможное событие в будущем, которое может повлиять на ожидаемые результаты не в лучшую сторону. Для наиболее полного осмысления сути риск-менеджмента ниже приведу несколько вариантов определений данного понятия, взятых из разных источников:

Риск-менеджмент или иными словами - управление рисками можно рассматривать в качестве процесса, который обеспечивает принятие и выполнение управленческих решений, которые направлены на то, чтобы снизить вероятность того, что возникнет неблагоприятное событие, а также на то, чтобы возможные потери в результате реализации управленческого решения были минимальны. Управлять рисками означает прогнозировать развитие в будущем и принимать меры для уменьшения их отрицательного эффекта на достижение целей предприятия. Таким образом, как и говорилось ранее, риск-менеджмент представляет собой деятельность, направленную на то, чтобы не допустить реализации риска, а при свершении риска - максимально ослабить его влияние на конечный результат. Итак, на данном этапе анализа сущности управления рисками не проглядываются причины недоверия к риск-менеджменту. Ведь в настоящее время в условиях рыночной экономики усиливается глобальная конкуренция, происходит рост свободной торговли и инвестиций в мировом масштабе, быстрыми темпами осваиваются новые технологии. Все вышеперечисленные явления влекут за собой неизбежное появление рисков в процессе деятельности предприятия. Рассмотрим финансовые компании и банки: кризис 2008-2009 гг. стал ключевой причиной и мощным стимулом для развития риск-менеджмента на российском финансовом рынке. Крупные потери заставили банки и финансовые компании более качественно управлять рисками. Так откуда же берется скептическое отношение к такой очевидной необходимости как риск-менеджмент? Лично мое мнение, данная причина кроется именно в менталитете российского народа, а конкретнее руководителей предприятий. Далее постараюсь обосновать свою точку зрения. Итак, первая причина недоверчивого отношения к внедрению риск-менеджмента на предприятия, на мой взгляд, является нежелание что-либо менять в хоть как-то налаженном рабочем процессе. Российским руководителям чужды различные изменения и перемены, они чувствуют себя.

Комфортно, если так можно сказать, в условиях стабильности. Данная позиция многих управленцев неприемлема. Чтобы компания продолжала расти и развиваться, нужно совершенствовать и рабочий процесс. Следующая причина скептического отношения к риск-менеджменту заключается в том, что многие управленцы искренне уверены, что знают о рисках своего предприятия абсолютно все. Бессмысленно отрицать, что и вправду руководители имеют некоторые представления о возможных угрозах. Однако опять же, частая нехватка знаний и опыта в области управления рисками может сыграть злую шутку со столь самоуверенными руководителями. Одной из самых важных причин является невозможность рассчитать и оценить экономическую эффективность от внедрения риск-менеджмента на предприятие. Не составит особого труда суммировать затраты на «противорисковые» мероприятия, однако, проблема в том, что обоснованно оценить его результаты можно только тогда, когда риск реализовался. В противном случае, определить, является ли «уход от рисков» результатом деятельности управленца, или нет, практически невозможно. В прочем, это относится только к экономической эффективности, но результатами внедрения риск-менеджмента также могут стать: повышение сплоченности коллектива, снижение конфликтного фона, налаживание взаимодействия между подразделениями и т.д. Таким образом, проанализировав вышеперечисленные причины, можно сделать вывод, что проблема современного риск-менеджмента состоит в недооценке проблемы восприятия риска лицами, принимающими решения. Опыт российских компаний показывает, что зачастую значение и вес в принятии решений придается риск-менеджменту только при наступлении кризисных явлений.

Несмотря на существующие недоверия, риск-менеджмент является одним из самых перспективных направлений развития современного менеджмента. В подтверждении этого являются данные из исследований компании Marsh&McLennan.

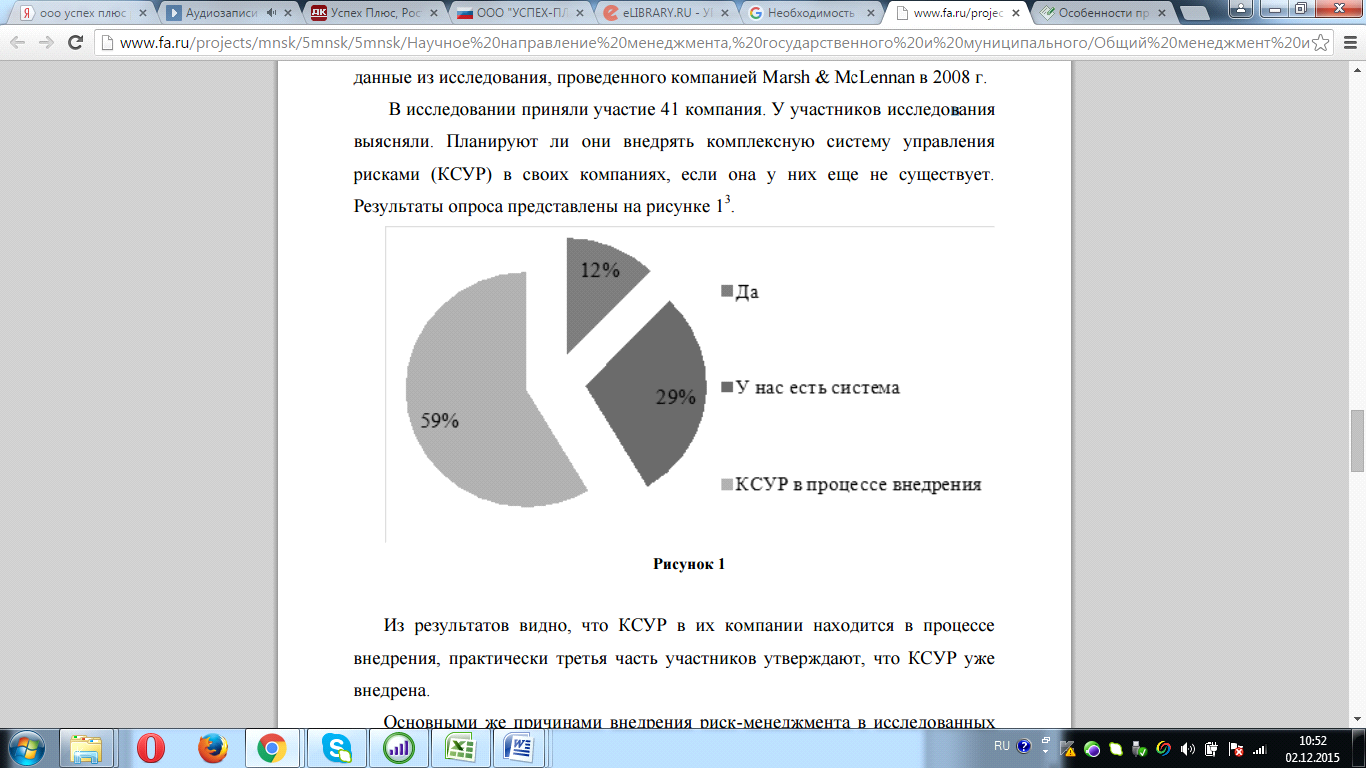


Рисунок 2 - Результаты опроса компаний на предмет наличия у них комплексной системы правления рисками

В исследовании приняли участие 41 компания. У участников исследования выясняли. Планируют ли они внедрять комплексную систему управления рисками (КСУР) в своих компаниях, если она у них еще не существует. Результаты опроса представлены на рисунке 2.

Из результатов видно, что КСУР в их компании находится в процессе внедрения, практически третья часть участников утверждают, что КСУР уже внедрена. Основными же причинами внедрения риск-менеджмента в исследованных компаниях являются (рисунок 3):

. Обеспечения достижения стратегических целей;

. Увеличение стоимости компании;

. Выход на IPO.

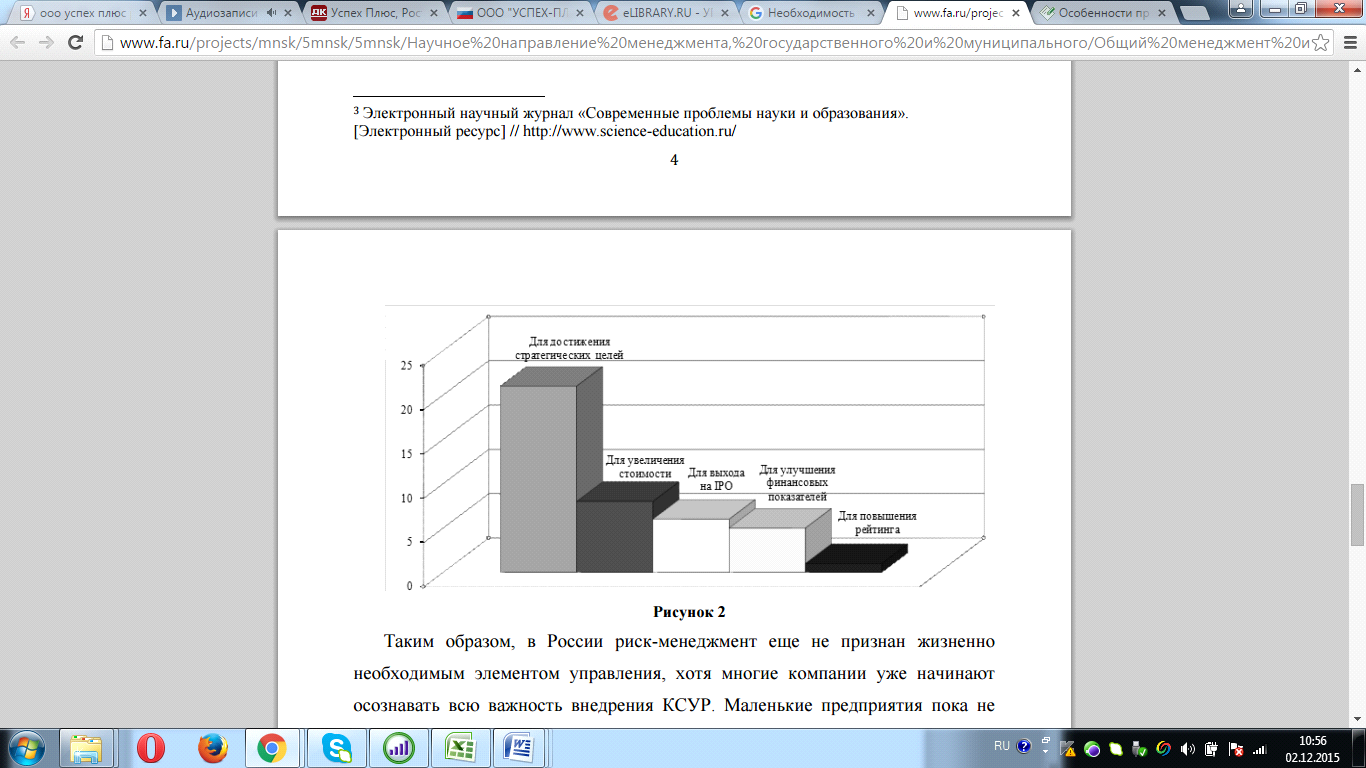


Рисунок 3 - Причины внедрения риск-менеджмента на предприятиях

Исходя из всего, изложенного выше, может быть сделан вывод о том, что признание риск-менеджмента в качестве жизненно необходимого элемента управления в нашей стране еще не произошло. Несмотря на это, значительное число компаний уже приходят к выводу о том, что систему КСУР необходимо внедрять на практике. Малые компании не имеют возможности позволить себе внедрять такую систему. Такие организации не находят для себя обоснованным внедрять подобную систему, а функции риск-менеджеров лежат на руководителях предприятия. Можно также говорить о том, что специалистов, имеющих компетенции в сфере управления рисками на текущий момент времени в нашей стране недостаточно. Также необходимо уделить внимание следующему важному обстоятельству, которое имеет прямую связь с риск-менеджментом. Это обстоятельство заключается в том, что наличие неэффективной системы управления организаций, как правило, предполагает и неэффективную систему риск-менеджмента. Но, несмотря на это, внедряя эффективную систему, обеспечивающую управление рисками, руководители организаций могут обеспечить прорыв в развитии своей фирмы, а также обеспечить совершенствования систему управления организацией в целом.

.2 Методологические основы организация системы риск-менеджмента на предприятии

На Западе, даже в относительно стабильных экономических условиях, субъекты хозяйствования серьезно занимаются вопросами управления рисками. В то же время в российской экономике, где факторы экономической нестабильности и без того усложняют эффективное управление предприятиями, проблемам анализа и управления комплексом рисков, возникающих в процессе их экономической деятельности, уделяется явно недостаточное внимание. До недавнего времени такая ситуация доминировала не только на предприятиях реального сектора экономики, но и в финансово-кредитных организациях. Пристальное внимание вопросу управления рисками стало уделяться только после финансового кризиса, который отчетливо обозначил всю остроту данной проблемы в России.

Организации монетарного сектора экономики в условиях динамичной конъюнктуры и специфики работы (высоколиквидные активы, высокая степень окупаемости и краткосрочность проектов) смогли быстро накопить достаточно ресурсов для инвестиций в разработку риск-менеджмента с целью обслуживания своего сектора экономики. Это позволило им в кратчайшие сроки внедрить некоторые базовые принципы минимизации рисков, а также добиться обоснованности решений и, в конечном счете, выгоды от их реализации.

В реальном секторе экономики, которому характерны длительные сроки реализации проектов, недостаточный объем инвестиций, низкая оборачиваемость и окупаемость средств, относительно низкий уровень экономической грамотности административно-управленческого персонала, ситуация меняется медленно. Это ведет к неэффективному управлению финансовыми потоками, отсутствию прогнозирования результатов финансово-хозяйственной деятельности, ошибочному стратегическому планированию развития предприятия.

Существует множество различных методов управления рисками. Исходя из практики, которая сложилась на текущий момент времени, можно сказать, что у западных специалистов и российских исследователей образовались весьма четкие предпочтения относительно применения в практике управления рисками тех или иных методов. Данные предпочтения основываются исходя из характера направлений экономического развития страны, в первую очередь, а также исходя из групп рисков, которые належит рассматривать, как следствие характера экономического развития. Тот факт, что экономические отношения в России развиваются, приводит к тому, что западный и российский подходы к вопросам, касающимся исследованию рисков и управлению ими постепенно сближаются.

Решение вопроса, который касается выбора политики снижения риска, которая считалась бы оптимальной, лежит в плоскости микроэкономики. Исходя из этого, можно говорить о том, что под оптимальной политикой в области управления рисками можно считать такую политику, предельные затраты на реализацию которой были бы в соответствие той предельной полезностью, которая получается в результате ее реализации. Тем не менее, обозначенный принцип на практике реализовать достаточно трудно, так как для этого необходимы весьма значительные информационные требования. Исходя из этого, используются более простые критерии, к которым можно отнести, например, минимум издержек, который необходим для того, чтобы риск был снижен до такого уровня, который считался бы приемлемым.

В конкретных случаях выбор средств снижения риска зависит от возможностей его предсказания. Так, известные, часто встречающиеся риски могут быть снижены с помощью специально разрабатываемых превентивных мер. Например, риск потери части активов предприятия вследствие хищений может быть снижен за счет установления сигнализации на складах, улучшения действующей системы учета и контроля за хранением и использованием материальных ценностей. Предвидимые, но плохо контролируемые риски могут быть снижены за счет диверсификации производства и использования резервной системы поставки ресурсов.

Каждый из перечисленных инструментов снижения риска имеет как определенные преимущества, так и недостатки, поэтому обычно используют комбинации этих инструментов "подавления" рисков.

Развитие науки управления рисками в значительной степени рассматривается с позиции рисков финансовых институтов в условиях относительно стабильной экономической конъюнктуры. Необходимость рассмотрения рисков производственных предприятий в нестабильных политических, экономических и социальных условиях требует корректировки существующих принципов управления рисками и дополнительного обоснования эффективности используемых методов анализа рисков.

Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса. Изучение приводимых в литературе принципов управления рисками бессистемно и разрозненно, а отдельным попыткам систематизации присуще множество спорных моментов. Тем не менее, анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформулировать основные принципы управления рисками:

решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не иметь негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации;

управление рисками принимаемых решений должно базироваться на необходимом объеме достоверной информации;

при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды функционирования предприятия;

управление рисками должно носить системный характер;

управление рисками должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками.

Сущность каждого этапа управления рисками предполагает применение различных методов. Весь процесс управления рисками можно отобразить следующим образом (рисунок 4).

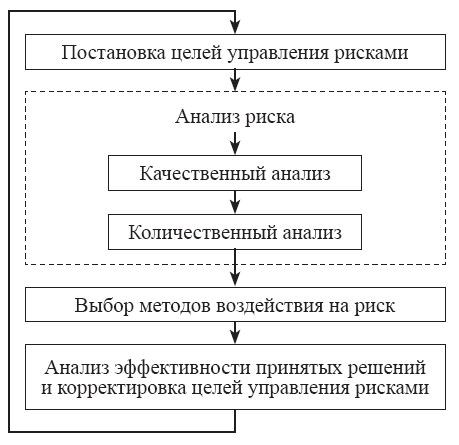


Рисунок 4 - Схема процесса управления рисками

Этап постановки целей управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

На этапе анализа риска используются методы качественного и количественного анализа: методы сбора имеющейся и новой информации, моделирования деятельности предприятия, статистические и вероятностные методы и т.п.

На третьем этапе производится сопоставление эффективности различных методов воздействия на риск: избежания риска, снижения риска, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам, которое завершается выработкой решения о выборе их оптимального набора.

На завершающем этапе управления рисками анализируется эффективность выбранных методов воздействия на риск. Результатом данного этапа должно стать новое знание о риске, позволяющее при необходимости откорректировать ранее поставленные цели управления риском.

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками.

Базовым этапом, позволяющим сформировать дальнейшую стратегию управления рисками является этап анализа риска. Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, т.е.:

определение потенциальных зон риска;

выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия;

прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Методы качественного анализа можно разделить на четыре группы:

. методы, базирующиеся на анализе имеющейся информации;

. методы сбора новой информации;

. методы моделирования деятельности организации;

. эвристические методы качественного анализа.

Итоговые результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа. На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения вероятности наступления рисковых событий и объема вызванного ими ущерба или выгоды.

Все вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что для эффективного анализа всего многообразия рисков в деятельности предприятия необходимо применять целый комплекс методов, что, в свою очередь, подтверждает актуальность разработки комплексного механизма управления рисками.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся политической, экономической и социальной нестабильностью, существующая на предприятии система управления должна включать механизм управления рисками.

Первым этапом формирования механизма управления риском на предприятии является создание службы риск-менеджмента. На сегодняшнем этапе развития российской экономики целью этой службы является минимизация потерь посредством мониторинга деятельности предприятия, анализа всего комплекса рискообразующих факторов, выработки рекомендаций по снижению рисков и контроля за их выполнением. При этом важно определить место службы в организационной структуре предприятия, определить права и обязанности ее персонала и проинформировать работников предприятия о функциях службы и характере ее деятельности. Источниками информации, предназначенной для анализа риска являются:

бухгалтерская отчетность. Данные документы (баланс, отчет о прибыли и убытках, о движении денежных средств и т.д.) в сжатой форме содержат всю официальную информацию о предприятии - состояние основных фондов, уровень запасов материалов и готовой продукции, величину дебиторской и кредиторской задолженностей, финансовые результаты деятельности предприятия и пр. Анализ бухгалтерской отчетности предприятия позволит выявить значительную долю деловых, кредитных, организационных рисков;

организационная структура и штатное расписание предприятия. Анализ данной информации позволяет выявлять организационные риски;

карты технологических потоков (технико-производственные риски);

договоры и контракты (деловые и юридические риски);

себестоимость производства продукции. Ее анализ позволяет выявить подавляющее большинство рискообразующих факторов и определить денежное выражение потерь из-за возникновения рисковых ситуаций;

финансово-производственные планы предприятия. Полнота их выполнения дает возможность комплексно оценить устойчивость предприятия ко всей совокупности рисков.

Социально-экономическая нестабильность, в условиях которой действуют предприятия, вносит свои коррективы как в деятельность субъектов хозяйствования, так и в механизм управления рисками предприятий. При этом проследить ее влияние в полном объеме практически невозможно, но определить аспекты ее воздействия на отдельные риски вполне реально.

По завершении сбора информации, предназначенной для анализа рисков, служба риск-менеджмента получит возможность реально оценить динамику показателей деятельности предприятия с учетом воздействий внешних и внутренних социально-экономических и политических факторов, что позволит всесторонне и профессионально спрогнозировать будущее состояние рыночной конъюнктуры и реально оценить возможные риски.

Логическим продолжением работы службы риск-менеджмента должно стать формирование программы мероприятий по управлению рисками, при разработке которой следует учесть:

размер возможного ущерба и его вероятность;

существующие механизмы снижения риска, предлагаемые государством, и их производственно-экономическая эффективность;

производственно-экономическая эффективность предлагаемых службой мероприятий по снижению рисков;

практическая возможность реализации мероприятий в рамках выделенного лимита средств;

соответствие мероприятий программы существующим нормативным актам, целям долгосрочного и краткосрочного планирования развития предприятия и основным направлениям его финансовой политики;

субъективное отношение к риску разработчиков программы и руководства предприятия.

При разработке программы мероприятий по управлению рисками специалистам службы риск-менеджмента следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска, что выражается в формировании универсальных параметров, характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать воздействия рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.

Завершающим этапом разработки программы является формирование комплекса мероприятий по снижению рисков с указанием планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц, ответственных за выполнение данной программы. Программа должна быть утверждена руководством предприятия и учтена при финансово-производственном планировании.

В процессе реализации программы специалисты службы риск-менеджмента должны осуществлять анализ эффективности принятых решений и по мере необходимости обеспечивать корректировку целей и средств минимизации рисков. При этом рекомендуется аккумулировать всю информацию об ошибках и недостатках разработки программы, проявившихся в ходе ее реализации. Такой подход позволит провести разработку последующих программ мероприятий по снижению рисков на более качественном уровне с использованием новых полученных знаний о риске.

В заключение подчеркнем, что механизм управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования должен иметь четкую иерархическую структуру с необходимостью ее корректировки по итогам реализации программы мероприятий по снижению рисков и с учетом изменяющихся факторов воздействия.

Анализ трудов отечественных и зарубежных исследователей теории и практики минимизации риска, текущего состояния и тенденций развития отечественной экономики, проблем и особенностей деятельности предприятий реального сектора доказывает актуальность и своевременность разработки механизма управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования и заставляет сделать вывод о необходимости его внедрения в практику деятельности финансово-экономических подразделений субъектов хозяйствования.

В заключение первой главы выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

Риск-менеджмент или иными словами - управление рисками можно рассматривать в качестве процесса, который обеспечивает принятие и выполнение управленческих решений, которые направлены на то, чтобы снизить вероятность того, что возникнет неблагоприятное событие, а также на то, чтобы возможные потери в результате реализации управленческого решения были минимальны.

Признание риск-менеджмента в качестве жизненно необходимого элемента управления в нашей стране еще не произошло. Несмотря на это, значительное число компаний уже приходят к выводу о том, что систему КСУР необходимо внедрять на практике. Малые компании не имеют возможности позволить себе внедрять такую систему. Такие организации не находят для себя обоснованным внедрять подобную систему, а функции риск-менеджеров лежат на руководителях предприятия. Можно также говорить о том, что специалистов, имеющих компетенции в сфере управления рисками на текущий момент времени в нашей стране недостаточно. Также необходимо уделить внимание следующему важному обстоятельству, которое имеет прямую связь с риск-менеджментом. Это обстоятельство заключается в том, что наличие неэффективной системы управления организаций, как правило, предполагает и неэффективную систему риск-менеджмента. Но, несмотря на это, внедряя эффективную систему, обеспечивающую управление рисками, руководители организаций могут обеспечить прорыв в развитии своей фирмы, а также обеспечить совершенствования систему управления организацией в целом.

Существуют различные методы управления рисками. Исходя из практики, которая сложилась на текущий момент времени, можно сказать, что у западных специалистов и российских исследователей образовались четкие предпочтения относительно применения в управлении рисками тех или иных методов. Данные предпочтения основываются исходя из направлений экономического развития страны, в первую очередь, а также исходя из групп рисков, которые належит рассматривать, как следствие характера экономического развития. Тот факт, что экономические отношения в России развиваются, приводит к тому, что западный и российский подходы к вопросам, касающимся исследованию рисков и управлению ими постепенно сближаются.

Решение вопроса, который касается выбора политики снижения риска, которая считалась бы оптимальной, лежит в плоскости микроэкономики. Исходя из этого, можно говорить о том, что под оптимальной политикой в области управления рисками можно считать такую политику, предельные затраты на реализацию которой были бы в соответствие той предельной полезностью, которая получается в результате ее реализации. Тем не менее, обозначенный принцип на практике реализовать достаточно трудно, так как для этого необходимы весьма значительные информационные требования. Исходя из этого, используются более простые критерии, к которым можно отнести, например, минимум издержек, который необходим для того, чтобы риск был снижен до такого уровня, который считался бы приемлемым.

Глава 2. Организация системы риск-менеджмента в ООО «Успех плюс»

.1 Финансовый анализ деятельности предприятия

ООО Успех плюс - ресторанная компания, которая владеет брендами и управляет сетями ресторанов Sapore Italiano и Osteria Sapore Di Vino в Ростове-на-Доне, Таганроге <http://www.dk.ru/wiki/taganrog> и Ставраполе, основана в 2006 году.

На сегодня компания ООО Успех плюс развивает бизнес по франшизе.

Заведения в сети ООО Успех плюс:

La Caffetteria, Садовая;Italiano, ТЦ Горизонт;Italiano, МечниковаSapore Di Vino, СемашкоItaliano, ТаганрогItaliano, Ставрополь <http://www.dk.ru/wiki/stavropol>

История создания и развития Sapore Italiano

Сеть Sapore Italiano и Osteria Sapore Di Vino с 2007 года предлагает своим гостям неизменно вкусные блюда в исполнении итальянских шеф-поваров, оригинальные кондитерские изделия, атмосферу уюта и особое отношение.

Открытие первого Sapore Italiano в центре города состоялось в 2007 году - первое кафе во главе с итальянским шеф-поваром, который ежедневно контролирует уровень качества и рецептуру блюд. Постоянный коллектив профессионалов сформировал в Sapore Italiano круг постоянных, лояльных посетителей.

Открытие Osteria Sapore Di Vino - аутентичного заведения с итальянским вкусом состоялось в Ростове в 2009 году. С тех пор Osteria <http://saporeitaliano.ru/osteria-italiana/about> прославилась как изысканными винами и деликатесами, так и национальной кухней итальянской глубинки, близкой ценителям вкусных и неожиданных кулинарных решений. В винотеке Osteria Sapore Di Vino хранится уникальный ассортимент, более 150 позиций итальянских вин.

В 2010 году в торговом мега центре премиум-класса «Горизонт» открылось стильное кафе Sapore Italiano. Неизменный вкус итальянской кухни, детский уголок, квалифицированный персонал сделал заведение одним из самых популярных семейных кафе города.

В 2009 и 2012 годах еще 2 заведения открылись в Таганроге и Ставрополе.Italiano сегодня это оригинальная сеть итальянских кафе в Ростове-на-Дону <http://saporeitaliano.ru/> и области, стратегическое управление которой осуществляет итальянское руководство, а работу кухни каждого заведения курируют прикрепленные итальянские шеф-повары.

Ежедневный трафик каждого заведения в будние дни составляет от 200 до 700 посетителей.

Минимальный средний чек заведения составляет от 1000 рублей на человека.

Тематика визитов: 40% - романтические ужины, 30% - семейные встречи, 30% - бизнес-ланчи.

Торговая марка: Sapore Italiano.

Вид деятельности: Общественное питание.

Позиционирование: Sapore Italiano - это сеть уютных демократичных итальянских кафе. Sapore Italiano - это качественный и вкусный итальянский проект. Сеть заведений Sapore Italiano - отличное место как для деловых и личных встреч, так и для семейного отдыха в располагающей обстановке.

Наименование компании-правообладателя: OOO «Успех Плюс».

Количество точек в России: 5.

Приблизительные необходимые инвестиции: от 15 млн. рублей (размер инвестиций зависит от площади и уровня подготовки помещения).

Регистрационный сбор (паушальный взнос): является единоразовым на срок действия договора (5 лет с возможностью пролонгации) и рассчитывается исходя из размера помещения - 50 т.р./кв.м.

Лицензионные платежи (роялти) в виде процента от оборота (валовой выручки) и 50 т.р. - производятся ежемесячно. Процент обсуждается индивидуально.

Потребность в помещении: от 200 кв. м. и более в зависимости от концепции.

Требуемое количество сотрудников для одной точки: 20-35.

Нормативный период окупаемости: 2,5 года.

Франчайзинговый бизнес это не совместный бизнес, предусматривающий наше участие в качестве акционеров или соучредителей. Это бизнес на 100% принадлежащий самим франчайзинг, поэтому мы не участвуем финансово в программах. По условиям договора франшизы мы обеспечиваем:

− успешную бизнес-модель;

− возможность использования бренда на срок контракта;

− согласование места расположения;

− согласование плана расстановки, спецификации оборудования и дизайн-проекта;

− консультации при выборе поставщиков;

− выезд на место до и во время проведения строительных работ (максимум 3 раза);

− полный пакет технологических карт;

− инструкции, должностные обязанности для каждого сотрудника;

− общие правила работы заведения;

− поиск итальянского шеф-повара;

− поиск управляющего заведением;

− 1 месяц обучения на нашей территории (повар, кондитер, администратор, управляющий, бухгалтер);

− 1 месяц инструктажа на месте (шеф-повар, бармен, кондитер, администратор, управляющий, куратор от Sapore Italiano);

− поддержку в течение 5 лет и далее на весь срок контракта;

− обновление меню;

− маркетинговая поддержка на глобальном уровне и консультации по локальному продвижению ресторана;

− аттестацию сотрудников на профпригодность;

− международные стандарты обслуживания.

Далее рассмотрим финансовый анализ ООО «Успех плюс».

Рассмотрим горизонтальный анализ баланса предприятия в таблице 1.

Таблица 1

Горизонтальный анализ баланса ООО «Успех плюс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | | 2014 г. | |
|  | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |
| 1.1 Нематериальные активы | - | - | - | - |
| 1.2 Основные средства | 8275 | 100 | 8151 | 98,50 |
| 1.3 Незавершенное строительство | 1137 | 100 | 1137 | 100,00 |
| 1.4 Долгосрочные финансовые вложения | 95 | 100 | 161 | 169,47 |
| 1.5 Прочие внеоборотные активы | - | - | - | - |
| Итого по разделу I | 9507 | 100 | 9449 | 99,39 |
| II Оборотные активы |  |  |  |  |
| 2.1 Запасы | 7770 | 100 | 9993 | 128,61 |
| 2.2 Дебиторская задолженность | 8406 | 100 | 4947 | 58,85 |
| 2.3 Денежные средства | 284 | 100 | 224 | 78,87 |
| Итого по разделу II | 16460 | 100 | 15164 | 92,13 |
| Итого по активу (I+II) | 25967 | 100 | 24613 | 94,79 |
| III Капитал и резервы |  |  |  |  |
| 3.1 Уставный капитал | 12 | 100 | 12 | 100,00 |
| 3.2 Добавочный капитал | 1506 | 100 | 1506 | 100,00 |
| 3.3 Нераспределенная прибыль | 7389 | 100 | 8493 | 114,94 |
| Итого по разделу III | 8907 | 100 | 10011 | 112,39 |
| IV Долгосрочные обязательства | 11 | 100 | 11 | 100,00 |
| V Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |
| 5.1 Займы и кредиты | 4500 | 100 | 3769 | 83,76 |
| 5.2 Кредиторская задолженность | 11009 | 100 | 4153 | 37,72 |
| 5.3 Резервы предстоящих расходов | - | - | - | - |
| 5.4 Прочие краткосрочные обязательства | 1540 | 100 | 6669 | 433,05 |
| Итого по разделу V | 17049 | 100 | 14591 | 85,58 |
| Итого по пассиву (III+IV+V) | 25967 | 100 | 24613 | 94,79 |

Исходя из анализа данных, представленных в таблице 1, можно сделать следующие выводы.

На рассматриваемом предприятии валюта баланса уменьшилась за год на 95,2% и составила на конец периода 24 613 тыс. руб.; внеоборотные активы остались практически на том же уровне; оборотные активы снизились на 7,9% и составили 15 164 тыс. руб. Положительным моментов в деятельности предприятия является одновременное увеличение запасов (на 28,6%), при снижении кредиторской задолженности (на 41,1%).

Собственные средства организации увеличились на 12,4% и составили 10 011 тыс. руб. - это является положительным моментом, т.к. динамика связана с ростом нераспределенной прибыли на 15%.

Положительным моментом является сокращение кредиторской задолженности (она уменьшилась на 72,3% и составила на конец отчетного периода 4 153 тыс. руб.) и краткосрочных займов и кредитов (уменьшение на 16,2%).

Значительная динамика в сторону увеличения прослеживается в прочих краткосрочных обязательствах (увеличение в 4 раза).

Далее, в таблице 2 рассмотрим вертикальный анализ.

Таблица 2

Вертикальный анализ баланса ООО «Успех Плюс», %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. |
| 1 | 3 | 5 |
| I. Внеоборотные активы |  |  |
| 1.. Нематериальные активы | - | - |
| 1.2 Основные средства | 31,87 | 33,12 |
| 1.3 Незавершенное строительство | 4,38 | 4,62 |
| 1.4 Долгосрочные финансовые вложения | 0,37 | 0,65 |
| 1.5 Прочие внеоборотные активы | - | - |
| Итого по разделу I | 36,61 | 38,39 |
| II Оборотные активы |  |  |
| 2.1 Запасы | 29,92 | 40,60 |
| 2.2 Дебиторская задолженность | 32,37 | 20,10 |
| 2.3 Денежные средства | 1,09 | 0,91 |
| Итого по разделу II | 63,39 | 61,61 |
| Итого по активу (I+II) | 100,00 | 100,00 |
| III Капитал и резервы |  |  |
| 3.1 Уставный капитал | 0,05 | 0,05 |
| 3.2. Добавочный капитал | 5,80 | 6,12 |
| 3.3. Нераспределенная прибыль | 28,46 | 34,51 |
| Итого по разделу III | 34,30 | 40,67 |
| IV Долгосрочные обязательства | 0,04 | 0,04 |
| V Краткосрочные обязательства |  |  |
| 5.1. Займы и кредиты | 17,33 | 15,31 |
| 5.2. Кредиторская задолженность | 42,40 | 16,87 |
| 5.3. Резервы предстоящих расходов | - | - |
| 5.4. Прочие краткосрочные обязательства | 5,93 | 27,10 |
| Итого по разделу V | 65,66 | 59,28 |
| Итого по пассиву (III+IV+V) | 100,00 | 100,00 |

Исходя из показателей, которые представлены в таблице 2, можно сделать следующий вывод.

На анализируемом предприятии незначительно (на 1,8%) увеличилась доля внеоборотных активов (это произошло за счет увеличения доли основных средств на 1,3%) и соответственно уменьшилась доля оборотных активов (в основном за счет снижения дебиторской задолженности). Это можно рассматривать как положительный момент. При этом, доля запасов увеличилась на 10,7% (может говорить как о затоваривании, так и об увеличении ассортиментных групп).

Анализируя структуру пассивов, следует отметить высокую долю капитала и резервов (на начало года - 34,3%, на конец года - 40,7%). Это положительно характеризует финансовую устойчивость предприятия и говорит о прибыльности деятельности. Так же положительно следует оценить уменьшение доли кредиторской задолженности (которая снизилась на 25,5%) и доли краткосрочных кредитов и займов (снижение на 2%).

Следует обратить внимание на увеличение доли прочих краткосрочных обязательств на 21% (для точного вывода необходимо проанализировать источник и предмет задолженности).

На основе проведенного ранее горизонтального и вертикального анализа составим сравнительный аналитический баланс (таблица 3).

Таблица 3

Сравнительный аналитический баланс ООО «Успех плюс»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | Абсолютные величины | | Относительные величины | | Изменения | | |
|  | 2013 г. | 2014 г. | 2013 г. | 2014 г. | Тыс. руб. | % | в % к изм. итога баланса |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 |
| Внеоборотные активы | 9 507,00 | 9 449,00 | 36,61 | 38,39 | -58 | 1,78 | 4,28 |
| Оборотные активы: |  |  |  |  |  |  |  |
| запасы | 7 770,00 | 9 993,00 | 29,92 | 40,60 | 2223 | 10,68 | -164,18 |
| дебиторская задолженность | 7 566,00 | 4 713,00 | 29,14 | 19,15 | -2853 | -9,99 | 210,71 |
| НДС | 840,00 | 234,00 | 3,23 | 0,95 | -606 | -2,28 | 44,76 |
| денежные средства | 284,00 | 224,00 | 1,09 | 0,91 | -60 | -0,18 | 4,43 |
| Итого по активу | 25 967,00 | 24 613,00 | 100,00 | 100,00 | -1354 | 0,00 | 50,81 |
| Собственный капитал | 8 907,00 | 10 011,00 | 34,30 | 40,67 | 1104 | 6,37 | -81,54 |
| Заемный капитал: |  |  |  |  |  |  |  |
| кредиты и займы | 4 500,00 | 3 769,00 | 17,33 | 15,31 | -731 | -2,02 | 53,99 |
| кредиторская задолженность | 11 020,00 | 4 164,00 | 42,44 | 16,92 | -6856 | -25,52 | 506,35 |
| прочие краткосрочные обязательства | 1 540,00 | 6 669,00 | 5,93 | 27,10 | 5129 | 21,16 | -378,80 |
| Итого по пассиву | 25 967,00 | 24 613,00 | 100,00 | 100,00 | -1354 | 0,00 | 478,80 |

Исходя из данных, представленных в предыдущей таблице, можно сделать следующий вывод.

Как видно из актива баланса стоимость имущества предприятия уменьшилась на 1 354 тыс. руб. Произошло изменение структуры стоимость имущества. Наблюдается снижение объема внеоборотных активов на 1,78%. Оборотные активы увеличились на 2 223 тыс. руб. или на 11%, при этом объем дебиторской задолженности и денежных средств снизился (на 2 853 тыс. руб. и 60 тыс. руб. соответственно).

Анализируя пассив баланса, видим, что доля собственного капитала увеличилась на 6,4%, имеет достаточно большой удельный вес как на начало (34,3%), так и на конец (40,7%), это говорит о самостоятельности предприятия. Структура заемного капитала так же изменилась. Кредиторская задолженность уменьшилась на 6 856 тыс. руб. (или на 25,5%), кредиты и займы снизились на 731 тыс. руб. (или на 2%), это является положительным показателем. Однако, объем прочих краткосрочных обязательств вырос на 5 129 тыс. руб. (или на 21,16%). Следует обратить внимание на эту статью. Если в этой статье содержатся расходы на строительство, модернизацию (не принятые к эксплуатации) - это такую динамику можно рассматривать как положительную динамику.

Далее рассмотрим показатели финансовой устойчивости предприятия.

Финансовая устойчивость - составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию. Во многом определяет финансовую независимость организации.

Финансовая устойчивость является показателем платежеспособности в длительном промежутке времени. В отличие от кредитоспособности является показателем, важным не внешним, а внутренним финансовым службам. Финансовая устойчивость и её оценка - часть финансового анализа в организации.

На финансовую устойчивость предприятия влияет огромное многообразие факторов. К основным внутренним факторам относятся:

состав и структура выпускаемой продукции и оказываемых услуг, выручка в неразрывной связи с затратами производства (их динамика), потенциальная возможность предприятия занять определенную долю рынка;

оптимальный состав и структура активов (в том числе - размер оплаченного уставного капитала), а также правильный выбор стратегии управления ими;

состав и структура, состояние имущества, финансовых ресурсов, правильный выбор стратегии и тактики управления ими;

средства, дополнительно мобилизуемые на рынке ссудных капиталов;

резервы как одна из форм финансовой гарантии платежеспособности хозяйствующего субъекта, а также отраслевая принадлежность субъекта хозяйствования.

К внешним факторам относят влияние общих экономических и социальных условий хозяйствования. Таковы уровень развития техники и технологии в отрасли, платежеспособный спрос населения, экономическая политика Правительства, ее стабильность и обоснованность, законодательно-правовая база хозяйственной деятельности.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Наличие собственных оборотных средств (СОС):

- на начало года: 8 907 - 9 507 = - 600 тыс. руб.

на конец года: 10 011 - 9 449 = 562 тыс. руб.

Наличие собственных и долгосрочных заемных источников запасов и затрат (СД):

на начало года: - 600 + 11 = - 589 тыс. руб.

на конец года: 562 + 11 = 573 тыс. руб.

Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ):

на начало года: - 589 + 17 049 = 16 469 тыс. руб.

на конец года: 573 + 14 591 = 15 164 тыс. руб.

Следовательно, можно выделить три показателя обеспеченности запасов источникам их формирования:

Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств:

на начало года: - 600 - 7 770 = - 8 370 тыс. руб.

на конец года: 562 - 9 993 = - 9 431 тыс. руб.

Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов:

на начало года: - 589 - 7 770 = - 8 359 тыс. руб.

на конец года: 573 - 9 993 = - 9 420 тыс. руб.

Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов:

на начало года: 16 469 - 7 770 = 8 699 тыс. руб.

на конец года: 15 164 - 9 993 = 5 171 тыс. руб.

S на начало года {0;0;1} - неустойчивое финансовое состояние

S на конец года {0;0;1}- неустойчивое финансовое состояние

Анализ показателей финансовой устойчивости проведем в таблице 4.

Таблица 4

Анализ финансовой устойчивости, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Условные обозначения | 2013 г. | 2014 г. | Изменение (+, -) |
| 1. Источники формирования собственных оборотных средств | СИ | 8 907,00 | 10 011,00 | 1 104,00 |
| 2. Внеоборотные активы | ВА | 9 507,00 | 9 449,00 | -58,00 |
| 3. Наличие собственных оборотных средств | СОС | -600,00 | 562,00 | 1 162,00 |
| 4. Долгосрочные пассивы | ДП | 11,00 | 11,00 | 0,00 |
| 5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования средств | СД | -589 | 573 | 1 162,00 |
| 6. Краткосрочные заемные средства | КЗС | 17 049,00 | 14 591,00 | -2 458,00 |
| 7. Общая величина основных источников | ОИ | 16 460,00 | 15 164,00 | -1 296,00 |
| 8. Общая величина запасов | З | 7 770,00 | 9 993,00 | 2 223,00 |
| 9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств | ∆ СОС | -8 370 | -9431 | -1 061,00 |
| 10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов | ∆ СД | -8359 | -9 420 | -1 061,00 |
| 11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов | ∆ ОИ | 8699 | 5171 | -3 528,00 |
| 12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости | S | {0;0;1} | {0;0;1} |  |

Данные таблицы показывают, что за анализируемый период все виды источников формирования запасов снизились, за исключением собственного капитала. Финансовое состояние предприятия в анализируемом периоде практически без изменений.

Трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости предприятия характеризует ее как неустойчивое финансовое состояние.

Относительные показатели финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами:

на начало года: (8 907 - 9 507) / 16 460 = - 0,04

на конец года: (10 011 - 9 449) / 24 613 = 0,02

Данный показатель говорит о нехватке оборотных средств на начало года, на конец года ситуация улучшилась.

. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами:

на начало года: (8 907 - 9 507) / 7 770 = - 0,08

на конец года: (10 011 - 9 449) / 9 993 = 0,06

На анализируемом предприятии на начало и на конец года материальные запасы не покрыты собственными средствами, однако на конец года прослеживается положительная динамика.

. Коэффициент маневренности собственного капитала:

на начало года: (8 907 - 9 507) / 8 907 = - 0,07

на конец года: (10 011 - 9 449) / 10 011 = 0,06

На анализируемом предприятии, на начало и конец года, собственные источники не мобильны.

. Индекс постоянного актива:

на начало года: 9 507 / 8 907 = 1,07

на конец года: 9 449 / 10 011 = 0,94

На анализируемом предприятии на начало года собственные источники достаточны для формирования основных средств и внеоборотных активов. На конец года - недостаточны.

. Коэффициент реальной стоимости имущества:

на начало года: (8 275 + 2 764 + 2 192) / 25 967 = 0,51

на конец года: (8 151 + 3 042 + 2 295) / 24 613 = 0,55

На анализируемом предприятии доля средств производства в стоимости имущества составляет на начало и конец года 0,51 и 0,55 соответственно - что соответствует нормальным значениям и говорит о достаточной обеспеченности производственными средствами.

. Коэффициент автономии:

на начало года: 8 907 / 25 967 = 0,34

на конец года: 10 011 / 24 613 = 0,41

Доля собственного капитала в общей сумме источников финансирования на начало и конец года 0,34 и 0,41 соответственно. Рост коэффициента означает рост финансовой независимости предприятия.

. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств:

на начало года: (11 + 17 049) / 8 907 = 1,92

на конец года: (11 + 14 591) / 10 011 = 1,46

Снижение коэффициента свидетельствует об усилении зависимости предприятия от привлеченного капитала. Расчетные коэффициенты соответствуют норме, как на начало года, так и на конец.

Оценку относительных показателей финансовой устойчивости рассмотрим в таблице 5.

Таблица 5

Оценка относительных показателей финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Условные обозначения | По состоянию | | Изменения | Нормативные значения |
|  |  | 2013 г. | 2014 г. |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Обеспеченности собственными средствами | Косс | - 0,04 | 0,02 | + 0,06 | > 0,1 |
| 2. Обеспеченности материальных запасов | Комз | - 0,08 | 0,06 | + 0,14 | 0,6 - 0,8 |
| 3. Маневренности собственного капитала | Км | -0,07 | 0,06 | + 0,13 | ≥ 0,5 |
| 4. Индекс постоянного актива | Кп | 1,07 | 0,94 | - 0,13 | - |
| 5. Реальной стоимости имущества | Крси | 0,51 | 0,55 | + 0,04 | > 0,5 |
| 6. Автономии | Ка | 0,34 | 0,41 | + 0,07 | ≥ 0,5 |
| 7. Соотношения заемных и собственных средств | Ксзс | 1,92 | 1,46 | - 0,46 | ≤ 1 |

Динамика таких показателей как: индекс постоянного актива и коэффициента соотношения заемных и собственных средств - отрицательна (уменьшение показателя).

Все остальные показатели показывают положительную динамику (рост показателя).

На начало года предлагаемым нормам соответствуют: индекс постоянного актива, коэффициент реальной стоимости имущества, коэффициент соотношения собственных и заемных средств.

На конец года предлагаемым нормам соответствуют: коэффициент обеспеченности материальных запасов, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент реальной стоимости имущества, коэффициент соотношения собственных и заемных средств.

Далее, в таблице 6, рассмотрим показатели ликвидности баланса

Таблица 6

Ликвидность баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | 2013 г. | 2014 г. | ПАССИВ | 2013 г. | 2014 г. | Платежный излишек или недостаток (+,-) | |
|  |  |  |  |  |  | 2013 г. | 2014 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Наиболее ликвидные активы (А1) | 284 | 224 | 1. Наиболее срочные обязательства (П1) | 11009 | 4153 | -10725 | -3929 |
| 2. Быстро реализуемые активы (А2) | 0 | 0 | 2. Краткосрочные пассивы (П2) | 6040 | 10438 | -6040 | -10438 |
| 3. Медленно реализуемые активы (А3) | 16176 | 14940 | 3. Долгосрочные пассивы (П3) | 11 | 11 | 16165 | 14929 |
| 4. Трудно реализуемые активы (А4) | 9507 | 9449 | 4. Постоянные пассивы (П4) | 8907 | 10011 | 600 | -562 |
| БАЛАНС | 25967 | 24613 | БАЛАНС | 25967 | 24613 | - | - |

Вывод: Из таблицы видно, что баланс анализируемого предприятия не является абсолютно ликвидным, как на начало, так и на конец анализируемого периода, поскольку:

На начало года: А1 < П1 На конец года: А1 < П1

А2 < П2 А2 < П2

А3 > П3 А3 > П3

А4 > П4 А4 < П4

На анализируемом предприятии не хватает денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (на начало 10 725 тыс. руб., на конец - 3 929 тыс. руб.).

Показатели текущей и перспективной ликвидности баланса предприятия рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7

Показатели текущей и перспективной ликвидности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | На начало года (тыс. руб.) | На конец года (тыс. руб.) |
| Текущая ликвидность | -16 765 | -14 367 |
| Перспективная ликвидность | 16 165 | 14 929 |

Показатели текущей ликвидности в отчетном периоде свидетельствуют о неплатежеспособности предприятия на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени. Динамика показателей текущей ликвидности говорит о ее увеличении.

Показатели перспективной ликвидности свидетельствуют о прогнозируемой платежеспособности за счет будущих поступлений и платежей. Динамика показателей - отрицательная.

Рассмотрим коэффициенты ликвидности в таблице 8.

Таблица 8

Коэффициенты ликвидности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели финансового состояния | Фактическое значение коэффициента | | Рекомендуемые показатели |
|  | 2013 г. | 2014 г. |  |
| Коэффициент абсолютной ликвидности, Кал | 0,02 | 0,02 | ≥ 0,1 - 0,7 |
| Коэффициент быстрой ликвидности, Кбл | 0,02 | 0,02 | 0,7 - 0,8 |
| Коэффициент текущей ликвидности, Ктл | 0,97 | 1,04 | 1,5 |

Коэффициент абсолютной ликвидности. На анализируемом предприятия данный коэффициент составляет на начало года - 0,02, на конец - 0,02., что говорит о недостатке имеющейся наличности для погашения обязательств, но предприятие всегда сможет быть платежеспособным, если сумеет сбалансировать и синхронизировать приток и отток денежных средств по объему и срокам.

Коэффициент быстрой ликвидности. На анализируемом предприятии коэффициент быстрой ликвидности низкий и составляет и на начало и на конец года - 0,02, т.к. отсутствуют быстрореализуемые активы.

Коэффициент текущей ликвидности. Данный показатель на анализируемом предприятии ниже нормы как на начало года (0,97), так и на конец года (1,04), однако есть положительная динамика. Текущие активы не обеспечивают текущих обязательств.

Как видно из таблицы 8, на анализируемом предприятии все коэффициенты ликвидности как на начало года, так и на конец находятся ниже нормы. Коэффициенты абсолютной и быстрой ликвидности постоянны. Прослеживается положительная динамика на конец года коэффициента текущей ликвидности. Следует сделать вывод о неликвидности предприятия. Однако, если предприятие найдет возможность обратить в денежные средства свои медленно реализуемые активы, у него появится возможность погасить свои обязательства.

.2 Система риск-менеджмента на предприятии

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.

Из данного определения можно выделить основные элементы, которые будут составлять сущность понятия "риск".

. Возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива (отклонения как отрицательного, так и положительного свойства).

. Вероятность достижения желаемого результата.

. Отсутствие уверенности в достижении поставленной цели.

4. Возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы

Принятие проекта связанного с риском предполагает выявление и сопоставление возможных потерь и доходов. Если риск не подкреплен расчетами, то он преимущественно кончается неудачей и сопровождается определенными потерями. Чтобы сладить негативные явления, связанные с риском, необходимо выявить: основные черты и источники его возникновения, наиболее важные его виды, допустимый уровень риска, методы измерения риска, методы снижения риска.

Основными чертами риска являются: противоречивость, альтернативность и неопределенность.

Такая черта как противоречивость в риске приводит к столкновению объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой. Так как наряду с инициативами, новаторскими идеями, внедрением новых перспективных видов деятельности, ускоряющими технический прогресс и влияющими на общественное мнение и духовную атмосферу общества, идут консерватизм, догматизм, субъективизм и т.д.

Альтернативность предполагает необходимость выбора из двух или нескольких возможных вариантов решений, направлений, действий. Если возможность выбора отсутствует, то не возникает рискованной ситуации, а, следовательно, и риска.

Неопределенностью называется неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Существование риска непосредственно связано с наличием неопределенности, которая неоднородна по форме проявления и по содержанию. Предпринимательская деятельность осуществляется под влиянием неопределенности внешней среды (экономической, политической, социальной и т.д.), множества переменных, контрагентов, лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью. Исходя из этого, выделим основные причины неопределенности (риска).

По источнику возникновения риск квалифицируется как хозяйственная деятельность, связанная с личностью человека и обусловленная природными факторами.

По причине возникновения риск выступает как следствие, он вызван неопределенностью будущего.

Основными причинами неопределенности являются:. Спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия (землетрясения, ураганы, наводнения, засуха, мороз, гололед).. Случайность. Когда в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково в результате многих социально-экономических и технологических процессов.. Наличие противоборствующих тенденций, столкновение интересов. Это военные действия, межнациональные конфликты.. Вероятностный характер НТП. Практически невозможно определить конкретные последствия тех или иных научных открытий, технических изобретений.. Неполнота, недостаточность информации об объекте, процессе, явлении. Эта причина приводит к ограниченности человека в сборе и переработке информации, с постоянной изменчивостью этой информации.. Ограниченность, материальных, финансовых, трудовых и др. ресурсов при принятии и реализации решений; невозможность однозначного познания объекта при сложившихся уровне и методах научного познания; ограниченность сознательной деятельности человека, существующие различия в социально-психологических установках, оценках, поведении.

Среди рисков, которые присутствуют в деятельности ООО «Успех Плюс», можно выделить следующие их вилы:

- риск поломки оборудования;

риск того, что необходимые продукты не будут доставлены в срок;

риск опоздания на работу или заболевания сотрудников;

риск появления конкурентов в этом регионе;

риск внезапного повышения цен на исходные продукты;

валютный риск.

Основной риск принимают на себя владельцы ресторана, поскольку они вложили деньги в его создание и развитие.

Классификация рисков позволяет глубже понять их экономическую сущность, разработать и применить необходимые методы анализа, организовать систему управления рисками.

В общем виде все риски ООО «Успех Плюс» можно классифицировать следующим образом:

по степени связи колебаний доходности активов с колебаниями доходности фондового рынка (рыночного портфеля) выделяют систематический и несистематический (собственный) риски;

по возможности снижения риска при диверсификации портфеля инвестиций выделяют диверсифицируемый и недиверсифицируемый риски. Систематический риск не может быть диверсифицирован.

По природе риска выделяют:

технико-технологические, маркетинговые;

финансовые, риски участников проекта;

военно-политические;

юридические;

экологические;

строительные;

риски Форс-мажорных обстоятельств (непреодолимой силы);

социальные, специфические (для данных инвестиций) и др. Некоторые авторы подвергают критике такие классификации за смешанные классификационные признаки и неполный характер перечисления. В альтернативных классификациях риски могут подразделяться на естественные, страновые, рыночные и деловые;

по отношению к макро- и микросреде риски подразделяют на общеэкономические, региональные, отраслевые, риск конкретной гостиницы, риск отдельного проекта;

по отношению к среде организации риски подразделяют на внешние и внутренние;

по возможности страхования - страхуемые и нестрахуемые;

по возможности управления (снижения) - на управляемые и неуправляемые.

Помимо данной классификации риски ООО «Успех Плюс» подразделяются также на риски, связанные с колебаниями условий внешней среды (например, с колебаниями курсов валют, ценных бумаг, относительных цен на гостиничные услуги), и риски, связанные с недостатком знаний экономического субъекта о внешней среде (информационные риски).

Величина информационного риска определяется объемом используемой информационной базы. При перспективном анализе долгосрочных инвестиций обычно имеет место первоначальная неопределенность денежных потоков и процентных ставок, которая не позволяет говорить о риске в количественном смысле, так как существуют высокие, субъективно оцениваемые риски. Затем, по мере формирования информационной базы, возникает возможность количественной оценки риска, при этом существуют высокие информационные риски и интервал разброса значений хозяйственных рисков, связанных с объективными колебаниями условий и параметров внешней и внутренней среды. Дополнительная информация вызывает снижение информационного риска и уточнение значений хозяйственных рисков.

Достаточность информационной базы определяется по низким значениям информационного риска и практически полному отсутствию неопределённости. При оценке достаточности информации необходимо учитывать значимость неопределенности, т.е. максимальное и среднее влияние возможных отклонений на денежные потоки проекта.

Информацию в ООО «Успех Плюс» собирать до тех пор, пока ожидаемый эффект от снижения риска превышает затраты на получение дополнительной информации. Точно определить данный эффект невозможно, однако су шествует ряд подходов, в частности, основанных на понятиях среднего ожидаемого убытка: если уменьшение информационного риска ведет к снижению среднего ожидаемого убытка на величину, большую, чем затраты на получение информации, следует произвести данные затраты. Определить же на практике, насколько затраты на информацию снизят возможные убытки, часто затруднительно. Исключение составляют маркетинговые исследования, когда известны затраты (расценки исследовательской фирмы) и точность получаемых результатов.

Особое внимание в ресторане уделяется страновому и политическому рискам, которые обычно усматриваются в возможности непрогнозируемых негативных изменений экономического окружения, связанных с изменением государственной инвестиционной, налоговой, таможенной и финансовой политики, например:

национализация созданных предприятий, экспроприации их активов или принудительного выкупа имущества по цене ниже рыночной;

принятия нормативных актов, препятствующих переводу дивидендов иностранным инвесторам или реинвестированию полученных доходов;

непредвидимого изменения законодательства, ухудшающего финансовые показатели проекта (например, повышение налогов или ужесточение требований к производству или производимой продукции) или ущемляющего право инвесторов входить в руководство предприятий, куда они вложили соответствующие средства;

смены персонала в органах государственного управления, трактующего законодательство непрямого действия.

Такой риск характерен для всех видов инвестиций и, вообще говоря, не связан непосредственно с проектом,

Система снижения рисков в ООО «Успех Плюс» построена на принципе системного управления всеми видами рисков, возникающих в процессе деятельности предприятия, но основной упор все же делается на снижение, в первую очередь, рисков финансовых. Это объясняется тем, что именно финансовые риски способны нанести наиболее существенный вред ресторану.

В свою очередь, специфика деятельности ООО «Успех Плюс» предполагает определенный набор финансовых рисков, сопутствующих его деятельности.

Рассмотрев специфику деятельности ООО «Успех Плюс» можно сделать следующие выводы:

) хозяйственной деятельности предприятия присущ риск потери доходности;

) предприятию свойственно новаторство, а оно всегда связано с рисками, в конечном счете, это ведет и к финансовым рискам.

Финансовой службе ООО «Успех Плюс» в лице бухгалтерии следует учесть все эти факторы для наиболее эффективной и менее рискованной финансово-хозяйственной деятельности.

Рассмотрим методы предотвращения потерь связанных с финансовыми рисками применяемые в ООО «Успех Плюс».

Страхование потерь доходов в результате неисполнения договорных обязательств является новым на отечественном страховом рынке. Поэтому, и для страховщика, и для страхователя данный договор является рискованным.

В случае его успешного прохождения, а именно, согласованных действий и мнений в ходе его реализации, ООО «Успех Плюс» планирует расширить спектр рисков, передаваемых на ответственность страховщику.

Помимо проанализированного метода снижения риска потери доходов в результате неисполнения договорных обязательств, на ООО «Успех Плюс» ведется работа по минимизации других видов финансовых рисков, также связанных со спецификой деятельности предприятия.

Покупка сырья для производства собственной продукции за рубежом, т.е. совершение импортной операции в иностранной валюте объясняет возможность возникновения валютного риска.

Риск-менеджер постоянно следит за изменения обменного курса иностранных валют, и при максимальном его снижении принимает решение о покупке валюты в размере суммы необходимой для совершения импортной операции по покупке необходимого сырья или оборудования.

Также на предприятии вследствие специфики его деятельности существует риск возврата продукции в связи с порчей или потерей пищевых свойств.

Для минимизации риска поломки оборудования в ООО «Успех Плюс» создано подразделение, занимающееся профилактическим осмотром и ремонтом производственного оборудования: технологических линий по разливу пива, кухонному оборудованию и т.д.

Имеющий место риск недоставки продуктов, необходимых в производстве продукции ресторана минимизирован путем строгих договорных отношений между рестораном и поставщиками. Кроме того, ресторан сотрудничает только с проверенными, зарекомендовавшими себя поставщиками, что позволило свести данный риск к минимуму.

В целях снижения производственного риска от опоздания на работу или заболевания сотрудников, штат ООО «Успех Плюс» подобран таким образом, что практически у каждого работника есть дублер, который в случае необходимости сможет заменить опоздавшего или заболевшего.

Так как весьма вероятен риск появления на рыке ресторанных услуг достойного конкурента, в ООО «Успех Плюс», в рамках отдела сбыта ведется постоянный мониторинг конкуренции. Помимо этого, руководство ресторана на постоянной основе совершенствует качество оказываемых слуг и производимой продукции, что способствует высокой конкурентоспособности предприятия на рынке ресторанных услуг города Ростова-на-Дону.

Риск внезапного повышения цен на исходные продукты, заранее просчитывается бухгалтерий и частично (в размере до 50% от просчитанной вероятности) включается в стоимость конечного продукта или услуги ресторана.

Таким образом, на анализируемом предприятии ООО «Успех плюс» уже имеется определенная методика, которая направлена на снижение рисков, с которыми предприятия сталкивается в процессе осуществления своей деятельности. Данная система основана на том, что организация осуществляет страхование от потерь предполагаемой прибыли, хеджирует валютные риски, снижает уровень риска в связи с потерей дохода от реализации некачественной продукции и т.д.

Несмотря на всё это, можно сказать что для организации ООО «Успех Плюс» необходимо осуществить выработку программы, которая повышала бы эффективность и надежность существующей системы управления рисками. Для этого должен быть создан отдел, функциями которого являлось бы осуществление мероприятий, связанных с управлением рисками компании. Создание такого отдела способствовала бы совершенствованию технологии, которая обеспечивает управление рисками на донном предприятии.

В завершение второй главы выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы.

Проведя финансовый анализ компании ООО «Успех Плюс» можно сказать, что динамика таких показателей как: индекс постоянного актива и коэффициента соотношения заемных и собственных средств - отрицательна (уменьшение показателя).

Все остальные показатели показывают положительную динамику (рост показателя).

На начало года предлагаемым нормам соответствуют: индекс постоянного актива, коэффициент реальной стоимости имущества, коэффициент соотношения собственных и заемных средств.

На конец года предлагаемым нормам соответствуют: коэффициент обеспеченности материальных запасов, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент реальной стоимости имущества, коэффициент соотношения собственных и заемных средств.

На анализируемом предприятии ООО «Успех плюс» уже имеется определенная методика, которая направлена на снижение рисков, с которыми предприятия сталкивается в процессе осуществления своей деятельности. Данная система основана на том, что организация осуществляет страхование от потерь предполагаемой прибыли, хеджирует валютные риски, снижает уровень риска в связи с потерей дохода от реализации некачественной продукции и т.д.

Несмотря на всё это, можно сказать, что для организации ООО «Успех Плюс» необходимо осуществить выработку программы, которая повышала бы эффективность и надежность существующей системы управления рисками. Для этого должен быть создан отдел, функциями которого являлось бы осуществление мероприятий, связанных с управлением рисками компании. Создание такого отдела способствовала бы совершенствованию технологии, которая обеспечивает управление рисками на данном предприятии.

страхование хеджирование диверсификация риск

Глава 3. Совершенствования сиситемы риск-менеджмента на предприятии

Влияние рисков сказывается на всех сторонах работы предприятия, ухудшая его финансовое положение, производственные, сбытовые возможности, способность отвечать по своим обязательствам и другие аспекты. Кроме этого, изучив работу предприятия в различных подразделениях, был замечен следующий основной недостаток: функциональные специалисты занимаются лишь локальными задачами своего подразделения, а достижение локальных целей не всегда приводит к целям организации.

Из всего вышеперечисленного видна актуальность и необходимость наличия на этом предприятии эффективной системы управления риском.

В условиях производственного предприятия управление риском основывается на концепции приемлемого риска, постулирующей возможность рационального воздействия на уровень риска и доведения его до приемлемого значения.

Таким образом, проект организации системы управления риском на ООО «Успех Плюс», предусматривает, для наиболее эффективной реализации данной функции, выделение в системе управления предприятием отдельного структурного подразделения - отдел управления риском (ОУР). Проект обязательно должен включать разработку организационной структуры ОУР, разработку управленческой процедуры и карты организации труда на рабочем месте.

Этот отдел должен, в обязательном порядке, принять на вооружение специальную программу целевых мероприятий по управлению риском. Разработка такой программы на уровне фирмы должна обеспечивать такое управление рисками, при котором основным элементам структуры и деятельности фирмы гарантируется высокая устойчивость и защищенность от внутренних и внешних рисков.

Функцию управления риском на предприятии наиболее целесообразно осуществлять с помощью специализированного подразделения или специальной подсистемы в системе управления предприятием, которая бы органично вписывалась в совокупность традиционно самостоятельных функциональных подсистем предприятия.

Принимая во внимание рекомендации экономической литературы по управлению рисками, а также недостатки, выявленные непосредственно на предприятии, необходимо чтобы отдел управления риском состоял из следующих основных исполнительных групп - мониторинга предприятия и среды его функционирования, аналитиков риска, планирования антирисковых мероприятий и управления в кризисных ситуациях, которые задействованы в процессе управления риском и связаны информационными потоками.

Необходимо отметить, что каждая из групп, входящих в состав отдела управления риском, должна включать специалистов различных областей знаний: прежде всего - антирискового управляющего, специалиста по маркетингу, специалиста по финансам, по управлению персоналом, планово-экономической работе, по производству.

Информационное обеспечение подсистемы поддерживается «службой администрирования и актуализации баз данных». Достаточный уровень методической и инструментальной базы должен обеспечиваться «группа перспективного развития», которая, выявляя или прогнозируя потребности, заказывает или разрабатывает своими силами методики, модели.

Рассмотрим некоторые особенности на основании которых должна организовываться работа системы риск-менеджмента на предприятии.

Для наиболее эффективной реализации данного аспекта, необходимо выделение в системе управления предприятием отдельного структурного подразделения - отдел управления риском (ОУР). Проект обязательно должен включать разработку организационной структуры ОУР, разработку управленческой процедуры и карты организации труда на рабочем месте.

Этот отдел должен, в обязательном порядке, принять на вооружение специальную программу целевых мероприятий по управлению риском (ПЦМ). Разработка такой программы на уровне фирмы должна обеспечивать такое управление рисками, при котором основным элементам структуры и деятельности фирмы гарантируется высокая устойчивость и защищенность от внутренних и внешних рисков.

Функцию управления риском на предприятии наиболее целесообразно осуществлять с помощью специализированного подразделения или специальной подсистемы в системе управления предприятием, которая бы органично вписывалась в совокупность традиционно самостоятельных функциональных подсистем предприятия.

Принимая во внимание рекомендации экономической литературы по управлению рисками, необходимо чтобы отдел управления риском состоял из следующих основных исполнительных групп - мониторинга предприятия и среды его функционирования, аналитиков риска, планирования антирисковых мероприятий и управления в кризисных ситуациях, которые задействованы в процессе управления риском и связаны информационными потоками.

Необходимо отметить, что каждая из групп, входящих в состав отдела управления риском, должна включать специалистов различных областей знаний: прежде всего - антирискового управляющего, специалиста по маркетингу, специалиста по финансам, по управлению персоналом, планово-экономической работе, по производству.

Информационное обеспечение подсистемы поддерживается “службой администрирования и актуализации баз данных”. Достаточный уровень методической и инструментальной базы должен обеспечиваться “группа перспективного развития”, которая, выявляя или прогнозируя потребности, заказывает или разрабатывает своими силами методики, модели.

Ядром подразделения является “служба координации”, которая осуществляет планирование и организацию всей работы.

Служба координации выполняет следующий комплекс задач:

поддержание взаимосвязи с руководством предприятия и другими подсистемами управления предприятием;

определение периодичности проведения работ по контролю риска функционирования предприятия;

определение состава работ очередного цикла контроля и управления (выбор типа анализа риска, методик, способов фиксации результатов и т. д.);

определение момента начала работ по анализу риска пробного решения;

организация взаимодействия исполнительных и информационных групп.

Установление приемлемого уровня риска для данного периода времени, для рассматриваемого пробного решения и тому подобное, а также оценка (утверждение) приемлемости достигнутого уровня риска для данного пробного решения являются прерогативой руководства предприятия или администратора соответствующей подсистемы, подготовившей предложение. Роль блока координации в этом случае сводится к обеспечению контроля за соблюдением установленных значений приемлемого уровня риска.

Руководству предприятия вообще принадлежит ключевая роль в решении проблем управления риском, так как оно утверждает программы мероприятий по снижению риска, принимает решения о начале их реализации в критических ситуациях, принимает предложенные пробные решения вместе с антирисковыми программами либо отвергает их. Надо сказать, что непосредственная реализация мероприятий по управлению риском зачастую противоречит деятельности основных производственных и управленческих подразделений предприятия, ухудшает их отчётные показатели, так как требует затрат, не приносящих сиюминутных доходов.

Поэтому крайне важно, чтобы окончательные антирисковые решения принимались на высшем уровне управления, где стоящие перед предприятием глобальные цели, связанные с обретением стабильности и устойчивости работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, не заслоняются промежуточными, “местническими” целями отдельных подразделений и их управляющих.

Отдел управления риском является логичным дополнением к традиционно самостоятельным функциональным подсистемам предприятия и располагается на одном управленческом уровне с ними.

Проектирование системы антирисковых мероприятий предполагает разбиение комплекса работ между различными подразделениями и регулирование их отделом управления риском.

Разработка управленческой процедуры включает: определение цели, разработку схемы процедуры, описание операций, входящих в процедуру. На управленческую процедуру составляется карта процедуры.

Модель проектирования организации рабочего места исходит из того, что работа - это специализированные, закрепленные за отдельным исполнителем операции. Карта организации труда разрабатывается для проектируемого рабочего места.

Как видим, проектирование рабочего места антирискового управляющего и организация его труда имеют большое значение.

Проектирование работы предполагает получение ответа на вопросы: что делается и как делается. Оно включает в себя описание содержания работы, требований к ней и ее окружению. Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи. С этого момента работа начинает создаваться, проектироваться. Перепроектирование работы происходит, когда руководство организации принимает решение пересмотреть ответы на вопросы, что и как делать.

Возможно несколько вариантов действий при наступлении рисковой ситуации или при обнаружении источника риска.

Первый вариант - полное избежание риска путем устранения контактов с собственностью или лицами, с ним связанными. Данный способ реакции на предпринимательский риск наиболее прост и радикален. Он позволяет полностью избежать потенциальных потерь, но предполагает и полный отказ от прибыли, связанной с рискованной деятельностью.

Вариант второй - «принятие риска на себя». Принимаются обычно риски, несущие в себе потенциал прибыли, либо же риски неизбежные. При принятии риска на себя основной задачей предприятия является изыскание источников необходимых ресурсов для покрытия возможных потерь (например, создание резервного фонда).

Третий возможный способ реакции на риск - его минимизация. Основными методами минимизации риска являются страхование, передача риска путем заключения определенных видов договоров, диверсификация деятельности, сокращение потерь путем разделения или комбинации рисков. Минимизировать риск можно также путем установления постоянного контроля качества производимой продукции, тщательного подбора персонала предприятия, проверки контрагентов, правильного оформлением заключаемых хозяйственных договоров

Помимо наиболее распространенных вышеперечисленных способов минимизации рисков менеджерами российских компаний, для финансовой устойчивости бизнеса, снижения рисков инвестирования и снижения управляемости, а также защиты в конкуренции и разделения деловых рисков апробированы и используются новые способы минимизации рисков.

Как пример предупреждения угрозы финансовой несостоятельности московским представительством компании The Boston Consulting Group предложено для компаний, уже достигших определенного уровня развития - финансирование посредством акционирования. В этом случае помимо благоприятной структуры капитала предприятие получает надежный механизм контроля. Акционеры контролируют менеджмент, заставляя взвешивать каждый шаг.

Реструктуризацию задолженности применяют для минимизации риска в работе с долговыми обязательствами, что касается в первую очередь задолженности перед поставщиками оборудования. Примером могут служить проведенная ОАО "Ростелеком" реструктуризация по несвязанному кредиту "Мерил Линч" на $100 млн. - кредитором была предоставлена отсрочка на несколько лет, реструктуризация ОАО "Электросвязь" Республики Бурятия и ОАО "Электросвязь" Кемеровской области с компанией "ИталТел", ОАО "Электросвязь" Республики Карелия с "Сименс АГ", ОАО "Электросвязь" Ульяновской области перед "Искрател" и другие.

Портфель бизнеса" как метод управления риском составляли, как показывают исследования McKmsey&Company, наиболее успешные быстрорастущие фирмы, исходя из концепции трех горизонтов. По этой программе виды бизнеса предприятия были разделены следующим образом. К первому горизонту относят выделенное "ядро бизнеса" - главный источник прибыли, ожидаемой в короткие сроки. Второй горизонт составляют виды деятельности которые могут обеспечить позитивные результаты лишь в среднесрочный период - чаще всего через два-три года. Наконец, на ступени третьего горизонта находятся стартовые виды деятельности, например вновь созданные предприятия, отделения, товарные линии. Для них, как правило, характерны отрицательные значения cash flow. Задача состоит в том, чтобы за счет органического сочетания трех горизонтов максимально использовать ядро, своевременно распознавать среднесрочные угрозы, поддерживать новый бизнес для развития на длительную перспективу.

Пример управления риском можно найти в проекте новой финансовой стратегии "Газпрома". В нем предлагается на основе модели достижимого роста Джеймса Ван Хорна определять максимальный размер продаж с учетом ресурсов корпорации и состояния рынка (управление безубыточностью), а для расширения деятельности инвестировать в проекты с рентабельностью не ниже 15% годовых (управление финансовой устойчивостью, использование эффекта финансового рычага).

Разделение бизнеса на несколько юридических лиц для оптимизации налогообложения, широко применяемое российскими предпринимателями, с другой стороны это сопряжено с риском снижения управляемости

Для предупреждения риска неплатежеспособности - первоочередным является оперативный контроль денежных потоков. Где необходима ежедневная проверка поступлений на расчетный счет, из которых планируются регулярные очередные выплаты и определяются суммы свободных средств для удовлетворения поступивших от руководителей подразделений заявок на финансирование.

Чтобы ограничить риск заемного финансирования (риск потери финансовой устойчивости) и привлечь собственников, топ-менеджеры некоторых компаний в условиях нестабильности на финансовых рынках выплачивают акционерам более высокие дивиденды. Так по решению совета директоров Южной телекоммуникационной компании (ЮТК) на выплату дивидендов за 2001 г. направляется 89% чистой прибыли, это вызовет спекулятивный рост стоимости акций ЮТК. Между тем каждый доллар, выплачиваемый на дивиденды, уменьшает сумму нераспределенной прибыли, которая могла бы быть инвестирована в новые активы, и снижает стоимость фирмы. Это снижение должно быть компенсировано новой эмиссией акций. Хотя руководству кампаний необходимо многовариантно просчитывать, что выгоднее в каждом конкретном случае: кредиты или собственный капитал, высокие дивиденды или накопление прибыли.

Таким образом из вышесказанного можно сделать вывод о том, что результаты управления зависят как от понимания менеджментом компании тех основных объектов риска <http://www.franklin-grant.ru/ru/services/enterprise-risk-audit.asp> которыми они должны управлять, так и знания факторов риска и модели управления. Одним из важных критериев оптимальности принимаемых управленческих решений может служить создаваемая для акционеров деятельность общества в долгосрочной перспективе, которой и должен управлять менеджмент компании, как объектом риска.

Ядром подразделения является «служба координации», которая осуществляет планирование и организацию всей работы.

Служба координации выполняет следующий комплекс задач:

поддержание взаимосвязи с руководством предприятия и другими подсистемами управления предприятием;

определение периодичности проведения работ по контролю риска функционирования предприятия;

определение состава работ очередного цикла контроля и управления (выбор типа анализа риска, методик, способов фиксации результатов и т. д.);

определение момента начала работ по анализу риска пробного решения;

организация взаимодействия исполнительных и информационных групп.

Установление приемлемого уровня риска для данного периода времени, для рассматриваемого пробного решения и тому подобное, а также оценка (утверждение) приемлемости достигнутого уровня риска для данного пробного решения являются прерогативой руководства предприятия или администратора соответствующей подсистемы, подготовившей предложение. Роль блока координации в этом случае сводится к обеспечению контроля за соблюдением установленных значений приемлемого уровня риска.

Руководству предприятия вообще принадлежит ключевая роль в решении проблем управления риском, так как оно утверждает программы мероприятий по снижению риска, принимает решения о начале их реализации в критических ситуациях, принимает предложенные пробные решения вместе с антирисковыми программами либо отвергает их. Надо сказать, что непосредственная реализация мероприятий по управлению риском зачастую противоречит деятельности основных производственных и управленческих подразделений предприятия, ухудшает их отчётные показатели, так как требует затрат, не приносящих сиюминутных доходов.

Поэтому крайне важно, чтобы окончательные антирисковые решения принимались на высшем уровне управления, где стоящие перед предприятием глобальные цели, связанные с обретением стабильности и устойчивости работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, не заслоняются промежуточными, «местническими» целями отдельных подразделений и их управляющих.

Отдел управления риском является логичным дополнением к традиционно самостоятельным функциональным подсистемам предприятия и располагается на одном управленческом уровне с ними. Здесь этот отдел координирует деятельность функциональных подразделений предприятия через ответственных исполнителей.

Таким образом, проектировать систему, которая обеспечивала бы реализацию антирисковых мероприятий, необходимо разделяя комплекс работ между теми или иными подразделения организации. Их регулированием должен заниматься отдел, который отвечает за управление финансовыми рисками.

Кроме мер, направленных на реорганизацию структуру компании и связанных с введением в ее структуру отдела, в обязанности которого входило бы обеспечение процесса, связанного с управлением рисками в ООО «Успех Плюс, также необходимо не забывать о существующем риске того, что ресурсы будут распределены не оптимально, могут иметь место экономические колебания, какие-либо непредвиденные шаги или действия могут быть предприняты конкурентами, а также могут измениться вкусы и предпочтения клиентов. Эти риски имею весьма значительное влияние на деятельность рассматриваемого предприятия, так как конкуренция в секторе услуг общественного питания в городах весьма высока.

Указанные риски могут быть управляемыми при реализации грамотных и продуманных маркетинговых исследования рынка. В качестве целесообразных шагов в этом направлении предполагается проведение маркетинговых исследований, связанных с изучением предпочтений потребителей, а также с анализом деятельности конкурирующих организаций.

Результаты этих исследований могут быть использованы организацией как для обеспечения эффективного управления рисками в компании.

Кроме вышеперечисленных рекомендаций по снижению рисков ООО «Успех Плюс» могут быть использованы методы минимизации рисков, связанные с включением дополнительных пунктов в контракты с контрагентами, таких как:

обеспечение востребования с контрагента по финансовой операции дополнительного уровня премии за риск;

получение от контрагентов определенных гарантий;

сокращение перечня форс-мажорных обстоятельств в контрактах с контрагентами;

обеспечение компенсации возможных финансовых потерь по рискам за счет предусматриваемой системы штрафных санкций.

На практике наиболее эффективный результат можно получить лишь при комплексном использовании различных методов снижения риска. Комбинируя их друг с другом, в самых различных сочетаниях, можно достичь также оптимальной соотносительности между уровнем достигнутого снижения риска и необходимыми для этого дополнительными затратами.

Одним из способов снижения рисков неисполнения хозяйственных договоров ООО «УСПЕХ ПЛЮС» является использование страховых инструментов. Примером страхования такого рода рисков является заключение договоров страхования на случай невозможности в связи с оговоренными причинами поставить товар по ранее заключенным контрактам, а также отказа покупателя от приема товара. В этих случаях страхователю возмещают убытки, связанные с необходимостью поиска новых покупателей, осуществлением возврата товаров и т.п.

Риски вхождения в договорные отношения с неплатежеспособными партнерами также выражаются в заключении договоров на закупку ресурсов с поставщиками, которые не в состоянии выполнить свои обязательства из-за плохого финансового состояния. Данные риски также включают в себя оказание услуг неплатежеспособным покупателям. В этом случае возникает риск того, что понесенные затраты либо окупятся несвоевременно, либо предприятию нужно будет пересматривать сроки реализации уже изготовленной продукции и идти на прочие дополнительные затраты. Кроме того, может измениться и объем произведенной продукции.

Чтобы избежать подобных потерь, предприятию необходимо проверять платежеспособность поставщиков сырья, материалов и покупателей произведенной продукции. Кроме того, для снижения рисков в данной ситуации предприятие может создавать резервы на случай непредвиденных затрат, прогнозировать отраслевую (для поставщиков) динамику цен, вовлекать поставщиков в деятельность предприятия путем заключения договоров участия в прибылях или путем приобретения акций, создавать резервные запасы исходных материалов и пр.

Кроме того, страхование может использоваться для снижения рисков возникновения непредвиденных расходов. Существует целый ряд видов страхования на случай перерыва в хозяйственной деятельности. Предприятия и организации, могут, например, заключить договор страхования на случай перерывов в своей деятельности в связи с поломками оборудования. Такое страхование проводится в дополнение к страхованию оборудования и прочих установок из-за воздействия воды, сырости, злоумышленных действий третьих лиц и других непредвиденных обстоятельств.

Отдельно стоит рассматривать страхование временной прибыли и страхование от потери дохода в результате изменения конъюнктуры рынка. По таким договорам страховая компания несет ответственность в случае возникновения у страхователя убытков, если он не смог из-за страхового случая обеспечить поставку продукции или оказать услуги в тот период, когда спрос на них был максимальным. Потеря прибыли может произойти в результате замены на предприятии устаревшего оборудования, внедрения новой техники, выплаты штрафных санкций и арбитражных судебных издержек.

Для предупреждения рисков или их минимизации необходимо установить на предприятии жесткую имущественную ответственность материально ответственных лиц, организовать охрану территории производственного предприятия.

Помимо страхования обществу целесообразно использовать такой метод минимизации рисков как самострахование или резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов. Тщательно разработанная оценка непредвиденных расходов сводит до минимума перерасход средств.

На ООО «УСПЕХ ПЛЮС» создать резервный фонд.

Основными формами этого направления нейтрализации финансовых рисков являются:

формирование резервного фонда предприятия. Он создается в соответствии с требованиями законодательства и устава предприятия;

формирование целевых резервных фондов. Примером такого формирования могут служить фонд страхования ценового риска; фонд уценки товаров на предприятиях торговли; фонд погашения безнадежной дебиторской задолженности и т.п.;

формирование системы страховых запасов материальных и финансовых ресурсов по отдельным элементам оборотных активов предприятия. Размер потребности в страховых запасах по отдельным элементам оборотных активов устанавливается в процессе их нормирования;

нераспределенный остаток прибыли, полученной в отчетном периоде

Определение структуры резерва на покрытие непредвиденных расходов может производиться на базе определения непредвиденных расходов по видам затрат, например, на заработную плату, материалы, субконтракты. Такая дифференциация позволяет определить степень риска, связанного с каждой категорией затрат, которые затем можно распространить на отдельные этапы производства.

Резерв не должен использоваться для компенсации затрат, понесенных в следствии неудовлетворительной работы.

Текущие расходы резерва должны отслеживаться и оцениваться, чтобы обеспечить наличие остатка на покрытие будущих рисков.

При осуществлении нового производственного проекта может быть использован способ определения структуры резерва непредвиденных расходов путем его деления на общий резерв, который должен покрывать изменения в смете, доставки к общей сумме контракта и другие аналогичные элементы и специальный резерв, включающий в себя надбавки на покрытие роста цен, увеличение расходов по отдельным позициям, а также на оплату исков по контрактам.

После выполнения работы, для которых выделен резерв на покрытие непредвиденных расходов, можно сравнить плановое и фактическое распределение непредвиденных расходов, и на этой основе определить тенденции использования непредвиденных расходов до завершения проекта. При этом неиспользованная часть выделенного резерва на покрытие непредвиденных расходов может быть возвращена в резерв проекта.

Проанализировав баланс ООО «УСПЕХ ПЛЮС» можно сказать о присутствии маркетингового риска. Данные риски включают вероятность недостижения плановых объемов сбыта в натуральном и денежном выражениях и, как следствие, невозврат кредита. Основным недостатком работы предприятия была неоптимальная сбытовая сеть. ООО «УСПЕХ ПЛЮС», во-первых, не имело собственной розничной сети, во-вторых, часть продукции peaлизовывалась в регионах с низкими доходами населения, хотя предлагаемая продукция в большей степени рассчитана на богатые регионы. В результате такой деятельности объемы продаж были недостаточными, а существенная часть прибыли оседала у оптовиков.

В ходе работы по устранению этого риска необходимо разработать методику определения привлекательности регионов, а также составить план продвижения продукции в данные регионы путем открытия там собственных представительств.

Основным выявленным финансовым риском оказалось низкое качество пассивов. В пассивах компании преобладали краткосрочные кредиты, которые брались под проценты, существенно превышающие рентабельность предприятия. Такая ситуация обусловлена необходимостью финансирования «раздутых» оборотных средств.

В связи с этим рекомендуется разработать порядок улучшения структуры пассивов за счет как «удлинения» кредитов и снижения процентных ставок, так и использования других видов внешнего финансирования (лизинг, облигационный заем, венчурное финансирование).

Другим направлением улучшения финансового состояния ООО «УСПЕХ ПЛЮС» - снижение объема оборотного капитала. Необходимый результат может быть достигнут за счет уменьшения доли сырья в себестоимости и снижения срока реализации готовой продукции (благодаря мероприятиям в области маркетинга и сбыта). Предлагаемый комплекс мер позволит существенно снизить риск невозврата предприятием полученных займов

Одним из основных источников рисков, ООО «УСПЕХ ПЛЮС», включаемых в отчетность, является неисполнение дебиторами (покупателями и заказчиками) своих обязательств. Рекомендуется использование методики оценки подобного рода рисков наиболее эффективным методом - построение Отчета о старении дебиторской задолженности (aging report, overdue report).

Для этого ООО «УСПЕХ ПЛЮС» необходимо регулярно формировать управленческий отчет, в котором вся дебиторская задолженность будет ранжирована по срокам просрочки платежа. Чем больше срок неоплаты, тем выше риск невозврата дебиторской задолженности.

Данный отчет предоставляет информацию для принятия решения о приостановлении отгрузок покупателям, которые несвоевременно отплачивают свои счета. На его основании принимаются также административные решения в отношении специалистов отдела продаж, не работающих должным образом с клиентами в части сбора дебиторской задолженности. Те же сведения можно использовать и для повышения мотивации менеджеров по продажам.

Для эффективного управления дебиторской задолженностью, ликвидностью и заемной политикой для данного предприятия рекомендуется использовать такой способ снижения риска хозяйственной деятельности как лимитирование. Лимитирование может применяться при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.

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

предельный размер (удельный вес) заемных средств, используемых в хозяйственной деятельности;

минимальный размер (удельный вес) активов в высоколиквидной форме;

максимальный размер товарного (коммерческого) или потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю;

максимальный период отвлечения средств в дебиторскую задолженность.

На исследуемом предприятии применяются некоторые виды такого способа снижения риска как диверсификация. Однако возможности этого способа минимизации риска в ООО «Успех плюс» не исчерпаны. Так целесообразным будет применение диверсификации финансовой деятельности при одновременном увеличении масштабов последней. В частности увеличение краткосрочных финансовых вложений приведет к росту ликвидности, а их диверсификация к снижению риска.

ООО «Успех плюс» необходимо учитывать риск неоптимального распределения ресурсов, экономические колебания и изменения вкуса клиентов и действия конкурентов. Для данного предприятия эти риски имеют особенное значение, т.к. строительная отрасль характеризуется наличием острой конкурентной борьбы как между отечественными компаниями.

Управлять данными рисками можно с помощью маркетинговых исследований. Так целесообразно провести исследование для определения точного количества производства продукции и услуг, изучения возможных действий конкурентов и предпочтений клиентов. Результаты данных исследований могут быть использованы производственным и коммерческим отделами для определения приоритетов при распределении ресурсов в зависимости от их наличия, прогноза вкусов клиентов и с учетом действий конкурентов в производственной и маркетинговой политике.

Кроме вышеперечисленных рекомендаций по снижению рисков ООО «Успех плюс» могут быть использованы методы минимизации рисков, связанные с включением дополнительных пунктов в контракты с контрагентами, таких как:

обеспечение востребования с контрагента по финансовой операции дополнительного уровня премии за риск;

получение от контрагентов определенных гарантий;

сокращение перечня форс-мажорных обстоятельств в контрактах с контрагентами;

обеспечение компенсации возможных финансовых потерь по рискам за счет предусматриваемой системы штрафных санкций.

На практике наиболее эффективный результат можно получить лишь при комплексном использовании различных методов снижения риска. Комбинируя их друг с другом, в самых различных сочетаниях, можно достичь также оптимальной соотносительности между уровнем достигнутого снижения риска и необходимыми для этого дополнительными затратами.

В заключение третьей главы выпускной квалификационной работы можно сделать следующий вывод.

Кроме мер, направленных на реорганизацию структуру компании и связанных с введением в ее структуру отдела, в обязанности которого входило бы обеспечение процесса, связанного с управлением рисками в ООО «Успех Плюс, также необходимо не забывать о существующем риске того, что ресурсы будут распределены не оптимально, могут иметь место экономические колебания, какие-либо непредвиденные шаги или действия могут быть предприняты конкурентами, а также могут измениться вкусы и предпочтения клиентов. Эти риски имею весьма значительное влияние на деятельность рассматриваемого предприятия, так как конкуренция в секторе услуг общественного питания в городах весьма высока.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Риск-менеджмент или иными словами - управление рисками можно рассматривать в качестве процесса, который обеспечивает принятие и выполнение управленческих решений, которые направлены на то, чтобы снизить вероятность того, что возникнет неблагоприятное событие, а также на то, чтобы возможные потери в результате реализации управленческого решения были минимальны.

Признание риск-менеджмента в качестве жизненно необходимого элемента управления в нашей стране еще не произошло. Несмотря на это, значительное число компаний уже приходят к выводу о том, что систему КСУР необходимо внедрять на практике. Малые компании не имеют возможности позволить себе внедрять такую систему. Такие организации не находят для себя обоснованным внедрять подобную систему, а функции риск-менеджеров лежат на руководителях предприятия. Можно также говорить о том, что специалистов, имеющих компетенции в сфере управления рисками на текущий момент времени в нашей стране недостаточно. Также необходимо уделить внимание следующему важному обстоятельству, которое имеет прямую связь с риск-менеджментом. Это обстоятельство заключается в том, что наличие неэффективной системы управления организаций, как правило, предполагает и неэффективную систему риск-менеджмента. Но, несмотря на это, внедряя эффективную систему, обеспечивающую управление рисками, руководители организаций могут обеспечить прорыв в развитии своей фирмы, а также обеспечить совершенствования систему управления организацией в целом.

Существует множество различных методов управления рисками. Исходя из практики, которая сложилась на текущий момент времени, можно сказать что у западных специалистов и российских исследователей образовались весьма четкие предпочтения относительно применения в практике управления рисками тех или иных методов. Данные предпочтения основываются исходя из характера направлений экономического развития страны, в первую очередь, а также исходя из групп рисков, которые належит рассматривать, как следствие характера экономического развития. Тот факт, что экономические отношения в России развиваются, приводит к тому, что западный и российский подходы к вопросам, касающимся исследованию рисков и управлению ими постепенно сближаются.

Решение вопроса, который касается выбора политики снижения риска, которая считалась бы оптимальной, лежит в плоскости микроэкономики. Исходя из этого, можно говорить о том, что под оптимальной политикой в области управления рисками можно считать такую политику, предельные затраты на реализацию которой были бы в соответствие той предельной полезностью, которая получается в результате ее реализации. Тем не менее, обозначенный принцип на практике реализовать достаточно трудно, так как для этого необходимы весьма значительные информационные требования. Исходя из этого, используются более простые критерии, к которым можно отнести, например, минимум издержек, который необходим для того, чтобы риск был снижен до такого уровня, который считался бы приемлемым.

Проведя финансовый анализ компании ООО «Успех Плюс» можно сказать, что динамика таких показателей как: индекс постоянного актива и коэффициента соотношения заемных и собственных средств - отрицательна (уменьшение показателя).

Все остальные показатели показывают положительную динамику (рост показателя).

На начало года предлагаемым нормам соответствуют: индекс постоянного актива, коэффициент реальной стоимости имущества, коэффициент соотношения собственных и заемных средств.

На конец года предлагаемым нормам соответствуют: коэффициент обеспеченности материальных запасов, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент реальной стоимости имущества, коэффициент соотношения собственных и заемных средств.

На анализируемом предприятии ООО «Успех плюс» уже имеется определенная методика, которая направлена на снижение рисков, с которыми предприятия сталкивается в процессе осуществления своей деятельности. Данная система основана на том, что организация осуществляет страхование от потерь предполагаемой прибыли, хеджирует валютные риски, снижает уровень риска в связи с потерей дохода от реализации некачественной продукции и т.д.

Несмотря на всё это, можно сказать, что для организации ООО «Успех Плюс» необходимо осуществить выработку программы, которая повышала бы эффективность и надежность существующей системы управления рисками. Для этого должен быть создан отдел, функциями которого являлось бы осуществление мероприятий, связанных с управлением рисками компании. Создание такого отдела способствовала бы совершенствованию технологии, которая обеспечивает управление рисками на донном предприятии.

Для эффективного управления дебиторской задолженностью, ликвидностью и заемной политикой для данного предприятия рекомендуется использовать такой способ снижения риска хозяйственной деятельности как лимитирование. Лимитирование может применяться при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.

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

предельный размер (удельный вес) заемных средств, используемых в хозяйственной деятельности;

минимальный размер (удельный вес) активов в высоколиквидной форме;

максимальный размер товарного (коммерческого) или потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю;

максимальный период отвлечения средств в дебиторскую задолженность.

На исследуемом предприятии применяются некоторые виды такого способа снижения риска как диверсификация. Однако возможности этого способа минимизации риска в ООО «Успех Плюс» не исчерпаны. Так целесообразным будет применение диверсификации финансовой деятельности при одновременном увеличении масштабов последней. В частности увеличение краткосрочных финансовых вложений приведет к росту ликвидности, а их диверсификация к снижению риска.

ООО «Успех Плюс» необходимо учитывать риск неоптимального распределения ресурсов, экономические колебания и изменения вкуса клиентов и действия конкурентов. Для данного предприятия эти риски имеют особенное значение, т.к. строительная отрасль характеризуется наличием острой конкурентной борьбы как между отечественными компаниями.

Управлять данными рисками можно с помощью маркетинговых исследований. Так целесообразно провести исследование для определения точного количества производства продукции и услуг, изучения возможных действий конкурентов и предпочтений клиентов. Результаты данных исследований могут быть использованы производственным и коммерческим отделами для определения приоритетов при распределении ресурсов в зависимости от их наличия, прогноза вкусов клиентов и с учетом действий конкурентов в производственной и маркетинговой политике.

Кроме вышеперечисленных рекомендаций по снижению рисков ООО «Успех Плюс» могут быть использованы методы минимизации рисков, связанные с включением дополнительных пунктов в контракты с контрагентами, таких как:

обеспечение востребования с контрагента по финансовой операции дополнительного уровня премии за риск;

получение от контрагентов определенных гарантий;

сокращение перечня форс-мажорных обстоятельств в контрактах с контрагентами;

обеспечение компенсации возможных финансовых потерь по рискам за счет предусматриваемой системы штрафных санкций.

На практике наиболее эффективный результат можно получить лишь при комплексном использовании различных методов снижения риска. Комбинируя их друг с другом, в самых различных сочетаниях, можно достичь также оптимальной соотносительности между уровнем достигнутого снижения риска и необходимыми для этого дополнительными затратами.

Кроме мер, направленных на реорганизацию структуру компании и связанных с введением в ее структуру отдела, в обязанности которого входило бы обеспечение процесса, связанного с управлением рисками в ООО «Успех Плюс, также необходимо не забывать о существующем риске того, что ресурсы будут распределены не оптимально, могут иметь место экономические колебания, какие-либо непредвиденные шаги или действия могут быть предприняты конкурентами, а также могут измениться вкусы и предпочтения клиентов. Эти риски имею весьма значительное влияние на деятельность рассматриваемого предприятия, так как конкуренция в секторе услуг общественного питания в городах весьма высока.

Указанные риски могут быть управляемыми при реализации грамотных и продуманных маркетинговых исследования рынка. В качестве целесообразных шагов в этом направлении предполагается проведение маркетинговых исследований, связанных с изучением предпочтений потребителей, а также с анализом деятельности конкурирующих организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Изд. 2-е. - М.: Финансы и статистика, 2012 - 384 с.

2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2012. 192 с.

. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Риски и управление ими в системе управления предприятием // Управление риском. - 2014. - №2. - С.32-35.

. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2012. - 599 с.

. Борисов Е.Ф. Экономическая теория: Учебник для вузов. - М.: Проспект, 2012. - 535 с.

. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: менеджмент. - М.: КНОРУС, 2013. - 416 с.

. Воробьев С.Н., Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве. - М.: Дашков и К, 2013. - 770 с.

. Вяткин В., Хэмптон Дж., Казак А. Принятие финансовых решений в управлении бизнесом. Москва, 2012

. Галиева Г.М. Организация системы управления рисками на российских предприятиях // Финансы и кредит. - 2012. - №34. - С.57-64.

. Гамза В.А. Екатеринославский Ю.Ю. Рисковый спектр коммерческих организаций. Москва: Экономика, 2012

11. Герасимова Е.Б. Анализ кредитного риска: рейтинговая оценка клиентов // Финансы и кредит. - 2007. - № 17. - С. 30-31

12. Глухов В.В., Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент. - С.-Петербург: Специальная литература, 2014.

13. Гордин В.Э., Сушинская М.Д. Менеджмент сферы услуг. - СПб.: Бизнес-пресса, 2013.- 271 с.

. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Анализ и управление рисками инновационной деятельности // Инновации. - 2012. - №1. - С.38-47.

15. Гришина О., Кашкин В. Факторы роста: Мнение игроков факторинга. Банковское дело.2012. № 7.

16. Грязнова А.Г. Экономическая теория: Учебное пособие для вузов / Абрамова М.А., Думная Н.Н., Карамова О.В. и др.; под ред. А.Г. Грязновой, Н.Н. Думной, А.Ю. Юданова. - М.: КноРус, 2013. - 602 с.

17. Дубров А.М. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе. - М.: Дело, 2014.

. Емельянова О.Ю. Особенности в подходах к управлению рисками в предпринимательской деятельности // Вестник Челябинского государственного университета. - 2012. - №1. - С.136-140.

19. Емельянова О.Ю. Особенности в подходах к управлению рисками в предпринимательской деятельности // Вестник Челябинского государственного университета. - 2013. - №1. - С. 137.

20. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации М.: Научная книга, 2011. - 120с. Научный журнал КубГАУ, №87(03), 2013

21. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. - М.: Дашков и К, 2011. - 380 с.

22. Зражевский В.В. Основы направления совершенствования системы управления рисками // Банковское дело. - 2012. - №2. - С.28-30.

. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. М.: Наука, 2011. 192 с.

24. Кокурин Д., Шибанов А. Инвестиционные риски и корпоративное налогообложение // Налоги. - 2014. - №1.

25. Кузьмин A. Вероятностные показатели рисков распределенных платежных систем // Деньги и Кредит. 2012.№ 10.

26. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: Финансы и статистика, 2013.

27. Лисицына Е.В., Токаренко Г.С. Технология риск-менеджмента, Управление риском. №1. 2014 г.

28. Логовинский Е. «Алгоритм управления риском». Ведомости, 02 апреля 2011 г.

29. Малыхин В.И. Финансовая математика: Учебное пособие - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013 г. - 247с.

. Нуреев Р.М. Курс микроэкономики: Учебник для вузов. - М.: НОРМА, 2013. - 560 с.

31. Русанов Ю.Ю. Теория и практика риск-менеджмента кредитных организаций России, М.: Экономиста, 2007.

32. Слабинский С.В. Индикаторы риска на промышленном предприятии // Российское предпринимательство. - 2013. - №6, вып.2. - С.88-93.

33. Станиславчик Е.Н. «Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика». -М.: «Ось-89», 2012 г.

. Станковская И.К., Стрелец И.А. Экономическая теория: Учебник для вузов. - М.: Эксмо: Мирбис, 2012. - 446 с.

. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 288 с.

. Тэпман Л.Н. Риски в экономике: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 380 с.

37. Управление рисками в России: 10 лет развития: сборник статей / Рус. о-во упр. рисками; под общ. ред. В.В. Верещагина, А.Н. Елохина, М.А. Рогова, Т.Ю. Шемякиной, И.Ю. Юргенса. - Москва: Деловой экспресс, 2013

38. Усов В.Н. Предупреждение неопределенности в управлении риском, Управление рисками. Москва, 2013.

39. Уткин. Э.А., Фролов Д.А., Управление рисками предприятия. - М.: ТЕИС, 2013. - 247 с.

40. Черешкин Д. Управление рисками: Ленанд, 2012- 200с.

41. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. - М.: Дашков и К, 2012. - 543 с.

42. Официальный сайт ООО «Успех Плюс»

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**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) |  |