

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка мероприятий по управлению предпринимательскими рисками на предприятии (на примере ПАО «ГМК «Норильский никель»)»

Студент

А.В. Косолапова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.В. Косолапова

Тема работы: «Разработка мероприятий по управлению предпринимательскими рисками (на примере ПАО «ГМК «Норильский никель»»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова

Цель исследования – разработка мероприятий по управлению предпринимательскими рисками.

Объект исследования – ПАО «ГМК «Норильский никель», основывается на производстве и добычи никеля, палладия, платины, меди, кобальт, хрома и т.д.

Предмет исследования является организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования системы управления рисками.

Методы исследования – логический анализ, диалектический анализ, системный анализ и синтез, анализ экономических показателей, методы математической статистики, SWOT-анализ; «Звезда (роза) рисков», метод Дельфи.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первой главе, посвященной теоретическим вопросам предпринимательских рисков, изучены экономическая сущность и классификация риска, а также методики оценки и управления рисками производственной компании. Это позволило сформулировать ряд выводов и обрести научные и теоретические результаты, которые могут быть употреблены в дальнейших научных исследованиях в отрасли риск-менеджмента, а также в практиках организации и управления риском на предприятиях разнообразных разделов и сегментов экономики.

Во второй главе проведен дана организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия ПАО «ГМК Норильский никель»,

проведен анализ существующих рисков на предприятии и системы управления ими и выявлены проблемы в управлении рисками. В третьей главе предложены мероприятия по снижению рисков с целью обеспечения успешной работы предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что предпринимательские риски являются необходимой сопутствующей составляющей любого бизнеса, при грамотном выполнении разработки мероприятий по управлению предпринимательскими рисками позволит предприятию выявить сферы повышения риска и принять своевременные решения по снижению влияния негативных последствий.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из источников и 4-х приложений. Общий объём работы, без приложений, 77 страниц машинописного текста, в том числе 16 таблиц, 4 рисунков. Библиографический список включает 62 источников.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические и методические основы анализа предпринимательских рисков	8
1.1 Экономическая сущность риска, его функции и классификация	8
1.2 Методы оценки и управление риском на предприятии	18
2 Организационно–экономическая характеристика и анализ предпринимательских рисков в ПАО «ГМК «Норильский никель»	32
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия	32
2.2 Оценка предпринимательских рисков организации.....	40
3 Разработка мероприятий по повышению механизма управления рисками в ПАО «ГМК «Норильский никель»	60
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления рисками предприятия.....	60
3.2 Оценка эффекта от рекомендаций по управлению предпринимательскими рисками.....	65
Заключение	68
Список используемых источников.....	71
Приложение А Крупнейшие дочерние предприятия ГМК «Норильский никель»	78
Приложение Б Бухгалтерский баланс ПАО «ГМК «Норильский никель».....	79
Приложение В Отчёт о финансовых результатах ПАО «ГМК «Норильский никель»	80
Приложение Г Конфигурация производства ПАО «ГМК «Норильский никель»	81

Введение

«В современных условиях высокой рыночной конкуренции и постоянно меняющихся потребительских предпочтений трудно представить себе успешно развивающуюся компанию, в которой не налажен процесс управления рисками».[60]

«Особенно данная ситуация актуальна для производственных предприятий, для которых нет конкретно установленных современных моделей управления рисками, как это реализовано для предприятий финансового сектора экономики (банков, страховых организаций и прочих). Данный факт говорит, скорее всего, о недостаточно развитом статусе риск-менеджмента в России. В современном мире, где господствует рыночная система, предприятия, получили не только большие возможности для предпринимательской инициативы, но и сложности, в частности, рост неопределённости внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на жизнеспособность компаний. Санкции и ограничение доступа к зарубежным рынкам капитала, политика преодоления критической зависимости от зарубежных технологий и промышленной продукции, вынуждают российские компании полностью пересматривать устоявшиеся хозяйственные отношения. Чтобы вырваться вперёд в конкурентной борьбе, предприятия вынуждены принимать на себя новые виды рисков, а это, в свою очередь, вызывает, как адаптации своих процессов управления рисками, так и определение ключевых процессов системы управления качеством. Таким образом, современные реалии рыночной экономики свидетельствуют о том, что управление рисками становится одним из важнейших элементов системы управления промышленными предприятиями. Где, для выработки ресурсов привлекательности для инвесторов и определения факторов успеха на внешних и внутренних рынках, предприятиям необходимо не только уметь управлять отдельными видами рисков, но и уметь выстраивать комплексную систему управления рисками». [46]

«Цель данного исследования состоит в разработке мероприятий по управлению предпринимательскими рисками на предприятии. Для достижения названной цели были поставлены и решены следующие задачи:».[46]

- раскрыть сущность, функции риска, рассмотреть её классификацию;
- определить методы оценки рисков и управление рисками на предприятии;
- рассмотреть процесс управления рисками на предприятии;
- охарактеризовать организационно–экономическое состояние предприятия ПАО «ГМК «Норильский никель»»;
- дать оценку предпринимательским рискам;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель»».
- оценить эффективность от рекомендаций по управлению предпринимательскими рисками.

Объектом исследования является российская компания ПАО «ГМК «Норильский никель»».

«Предметом исследования являются организационно–экономические отношения, возникающие в процессе формирования системы управления рисками».[46]

«Проблематике исследования риск–менеджмента производственных компаний посвящено большое количество научных трудов ученых. Теоретическую основу изучения сущности методов риск–менеджмента составляют труды таких учёных, как Буянова В.П., Гранатурова В.М., Лобанова А.А., Федоровой Т.А., Чернова Г.В. и другим.

Методологические положения оценки финансовых рисков исследовали Денисенко И.А., Бондарчук А.В.»[46]

«Теоретическими основами расчёта рисков занимались Дж. Кейнс, А. Маршалл, В.В. Черкасов, В. Абчук, А. Альгин, И.Т. Балабанов, И.А. Бланк,

В.А. Гамза, А.М. Дубов, О.В. Забелина, О.А. Грунин и др. Методики каждого автора уникальны, и найти общую классификацию довольно сложно».[45]

Информационной базой исследования данной работы послужили нормативно–правовые акты Российской Федерации, финансовые отчёты российских компаний, финансовой статьи, аналитические и статистические обзоры, материалы научных диссертаций, монографии и научные статьи как российских, так и зарубежных учёных.

Расчёты и исследование проходило с использованием стандартных методов познаний: логический, диалектический и системный анализ и синтез, обобщение, сравнение, индукция, дедукция и методы математической статистики.

Теоретическая часть работы состоит из разработки и обоснований теоретико–методических основ эффективного и динамического управления рисками на предприятии, появляющихся и проходящих в условиях перманентной трансформации активной деловой среды.

Практическая часть работы определяется тем, что теоретические и методические положения, написанные в определённых рекомендациях и предложениях по улучшению системы риск–менеджмента в организации, предложены основные направления по совершенствованию данного взаимодействия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка используемой литературы.

1 Теоретические и методические основы анализа предпринимательских рисков

1.1 Экономическая сущность риска, его функции и классификация

«Среди отечественных и зарубежных учёных нет единой точки зрения относительно того, как необходимо определять термины «риск», «риск–менеджмент» и «неопределённость». Критическое осмысление позиций даёт основания заключить, что, говоря о риске, многие специалисты имеют в виду некую неопределённость, которая может оказать влияние на запланированные цели. Такая трактовка, не отражает в полной мере сущность и природу рискового события и значительно ограничивает практическое применение инструментария риск–менеджмента в проектах и организациях.» [15]

«Риски и неопределённость, так или иначе, присутствуют в жизнедеятельности каждого человека. Любые решения и действия, связанные с множеством условий, факторов, возможностей которые могут иметь неопределённый исход событий, при котором трудно оценить вероятность потенциального результата. В большей степени риски и неопределённость проявляются в хозяйственной деятельности и процессах управления предприятиями, которые подвержены многочисленным рискам, что обусловлено многофакторной динамикой среды объекта управления и человеческим фактором». [33]

«Понятие риска неразрывно связано с понятием неопределённости, которые могут иногда иметь одинаковый смысл. Под неопределённостью подразумевается неполнота или недостаточная ясность информации о какой–либо деятельности или её результатах, неполное знание о чем–либо ввиду того, что в процессе финансово–хозяйственной деятельности экономического субъекта невозможно точно и полно учесть всю полученную информацию.

При осуществлении коммерческой деятельности также возникает фактор случайности, т. е. возможны результаты, которые невозможно спрогнозировать, предугадать».[41]

«В экономической науке можно выделить две основные теории предпринимательских рисков: классическую и неоклассическую.

Создание классической теории предпринимательских рисков связано с таким экономистами как Дж. Милль, Н.Сениор, Найт и др.».[41]

«В рамках классической и неоклассической школ риск представлял собой математическое ожидание потерь, которые зависят от принятых управленческих решений (А. Смит, Дж. Милль). Таким образом, в теории риска, последний представляет собой ущерб, нанесённый принятым управленческим решением. А. Пигу и А. Маршал рассматривали сущность риска в контексте теории предельной полезности».[13, с.1–9]

Дж.М. Кенс.: «Например, при выборе капиталовложений, предприниматель абстрагируется от проектов с меньшей прибылью в пользу более прибыльного результата с меньшими колебаниями. В дополнении к теории предельной полезности появилась теория факторами удовольствия. Согласно этой теории предприниматель пойдёт на большой риск, если ожидает максимальную прибыль».[13, с.1–9]

«Что же понимают под сущностью риска отечественные экономисты? В настоящий момент в отечественной экономической литературе, посвящённой изучению современных достижений и тенденций развития теории риск–менеджмента, существует определённая дискуссия по проблеме определения и оценки сущности риска».[35]

«Ряд ученых определяют риск как вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с ожиданиями предпринимателя и планируемыми результатами (Романова К. Г., Грабовый П. Г., Петрова С. П.)».[13, с. 1–9]

Любушин Н. П.: утверждает что – «при трактовке риска вводит понятие дополнительных расходов сверх прогнозных, поэтому предприниматель недополучает доход из-за незапланированных расходов».[28, с. 768]

Профессор Лукаевич И. Я.: «отождествляет риск помимо потери части доходов и выплаты дополнительных расходов, ещё и с потерей части ресурсов при осуществлении производственной и финансовой деятельности».[13, с. 1–9]

По мнению Альгина А. П. «риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределённости в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи или отклонения от цели».[13, с. 1–9]

Клейнер Г. П. в рамках теории: «риск рассматривает как вероятность возникновения последствий в результате принятия стратегических решений и не достижения намеченных целей».[22, с. 288]

Балабанов И. Т. Представил: «риск как событие, которой может случиться или не случиться. Если наступает такое событие, то возможны три варианта: ущерб, прибыль или нулевой результат. М. Рогов и А. Хорин рассматривают риск как отклонение от ожидаемого результата в условиях неопределённости».[13, ст.1–9]

«Рассмотренные выше определения риска предполагают сравнение его с финансовыми результатами деятельности. Считаю целесообразным сформировать определение рискованной деятельности менеджера» [13, ст.1–9]

По мнению Хохлова Н. В.: «риск – это определённые события, приводящие к ущербу носителя самого риска».[58, ст.239]

Вслед за экономистами Альгин А.П.: «понимает под риском деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанную с преодолением неопределённости в ситуации неизбежного выбора, в рамках которой имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого

результата, неудачи, отклонения от цели, содержащиеся в выбираемых альтернативах». [13, с. 1–9]

Гончаров Д.С. подчёркивал: «Получение прибыли всегда сопряжено с определённым уровнем риска. Прибыль – своего рода награда за риск, и чем выше риск, тем выше ожидаемая прибыль».[7]

«Профессор Лукасевич И.Я.: Риск интерпретируется как возможность (вероятность) отклонения фактических результатов проводимых операций от ожидаемых (прогнозируемых) Автор (Солодов А.К.) предлагает следующие определения:

– Риск – ситуация при которой точный результат решения экономического субъекта непредсказуем, но известен образ действий, который позволяет нейтрализовать негативные варианты её разрешения.

– Риск это рубеж, разделяющий информационно экономическую среду на две зоны – зону достоверной информации и зону неопределённости, в свою очередь последнюю также можно разделить на зоны допустимого и недопустимого экономического ущерба». [54]

«Бахрамов Ю. М. трактует, риск как комплексная вероятностная категория. Фактически риск определяет вероятность недополученные прибыли или наступления убытков.

Анализ литературных источников показал, что авторы под риском понимают потери материальных, трудовых и финансовых ресурсов при реализации плана. С нашей точки зрения, данные определения связаны с понятием угрозы, так как риск – это вероятностное наступление события». [13, с.1–9]

«В различных научных дисциплинах и сферах деятельности могут использоваться иные подходы к определению риска. Однако независимо от принятого подхода ситуация риска характеризуется следующими признаками:». [36]

– «Экономическая природа. Риск проявляется в сфере экономической деятельности организации, прямо связан с формированием

его доходов и характеризуется возможными экономическими его потерями в процессе осуществления финансовой деятельности.

– **Объективность проявления.** Риск является объективным явлением в деятельности предприятия, т.е. сопровождает всё и все направления его деятельности. Несмотря на то, что ряд параметров риска зависит от субъективных управленческих решений, объективная природа его проявления остаётся неизменной.

– **Вероятность возникновения.** Она проявляется в том, что рисковое событие может произойти, а может и не произойти в процессе осуществления финансово–хозяйственной деятельности предприятия.

– **Неопределённость последствий.** Последствия осуществления финансово–хозяйственной операции зависят от вида риска и могут колебаться в довольно значительном диапазоне. Иными словами, риск может сопровождаться как финансовыми потерями для предприятия, так и формированием дополнительных его доходов.

– **Вариабельность уровня.** Уровень риска, характерный для той или иной операции или для определённого направления деятельности предприятия, не является неизменным. Он изменяется во времени и под воздействием других объективных и субъективных факторов, которые находятся в постоянной динамике.

– **Субъективность оценки.** Несмотря на то, что риск как экономическое явление имеет объективную природу, его оценочный показатель уровень риска носит субъективный характер»[36]

«В научной литературе присутствуют разнообразные подходы к выделению видов рисков. В некоторых источниках к рассматриваемым рискам относят операционные риски, возникающие вследствие технических сбоев, ошибок и умышленных действий персонала. Операционные риски носят универсальный характер и могут возникать при любом направлении деятельности. С учётом специфической природы решений, формирующих

рассматриваемую вероятность, выделяются следующие основные виды финансовых рисков». [54]

- валютные;
- кредитные;
- ликвидности;
- рыночные.

«Финансовые риски включают названные ниже основные виды, по которым представляется краткое описание содержания вероятных неблагоприятных фактов в табличной форме (таб. 1)». [5]

Таблица 1 – Описание основных видов финансового риска в компании

Виды финансовых рисков	Описание видов риска
Валютный риск	Возможность финансовых потерь в ситуации с изменением курса валют, которые может произойти в процессе заключения контракта и фактическим производством расчётов по нему
Риск ликвидности	Платёжеспособность предприятия – не иметь возможности выполнить обязательства в полном объёме по оплате перед заёмщиками.
Кредитный риск	Это риск, по которому контрагент, скорее всего не выполнит обязательства перед кредитором по оплате, как процентов, так и суммы основного долга.
Рыночный риск	Это риск, при котором воздействие происходит из-за негативной рыночной стоимости, а также из-за макро, мезо и микро факторов (процентные ставки ЦБ РФ, валютные курсы, стоимость и т.д.)

«Кредитные и рыночные риски, как специфические финансовые риски, тесно связаны с природой и составом применяемых компанией финансовых инструментов. Данные риски являются одновременно систематическими и индивидуальными. Они обусловлены действиями организации в зоне, например, портфельных инвестиций либо в качестве основной уставной

деятельности (финансовые компании, кредитные учреждения), либо в качестве вспомогательных инвестиций (производственные предприятия).

Валютный риск и риск ликвидности относятся к индивидуальным рисковым вероятностям неблагоприятных событий. Они проявляются в случае несовпадения основных параметров обязательств и активов соответствующего субъекта хозяйственной деятельности. Если же удастся осуществить безупречную балансировку активов и пассивов предприятия (посреднического института) по валюте и срокам, вероятность рискованных событий становится ничтожной.

Представленное деление на основные виды носит достаточно условный характер. Объективно часто наблюдается смешение понятий. Взять, к примеру, валютный риск. Потери могут возникнуть из-за неблагоприятного изменения валютного курса. И если предприятие владеет инструментом, который номинирован в иностранной валюте, риск снижения курса показывает, по существу, рыночный риск. Подобное возможно допустить и при тщательном рассмотрении риска ликвидности.

Финансовые риски специфичны также и тем, что валютный, рыночный риски, как, впрочем, и риск ликвидности могут быть рассмотрены как особые виды кредитного риска. Вполне допустимо утверждать, что рыночный риск, определяемый возможностью потерь из-за неблагоприятного изменения цен на финансовые инструменты, обусловлен кредитным риском. Такая позиция продиктована самой природой финансовых активов как формы требования к контрагентам». [1]

К примеру, акции содержат в себе потенциал спроса на часть дохода и капитала предприятия. Когда и что так обесценивает такие требования? Когда возрастает вероятность выхода их из строя. Таким образом, существует прямая пропорция с кредитными рисками. Пример падения стоимости облигаций, которые подвержены из-за скачка роста процентных ставок – ключевое тому подтверждение. Классификация финансовых рисков в расширенной интерпретации приводится далее в табличной форме (таб. 2).

Таблица 2 – Классификация финансовых рисков по основным признакам

Признак	Вид финансовой деятельности
По основным видам	Валютный риск
	Риск ликвидности
	Кредитный риск
	Рыночный риск
По характерному объёму	Риск отдельной финансовой операции
	Риск различных видов финансовой деятельности
	Риск финансовой деятельности предприятия в целом
По совокупности исследуемых инструментов	Индивидуальный финансовый риск
	Портфельный финансовый риск
По комплексности	Простой финансовый риск
	Сложный финансовый риск
По характеру проявления времени	Постоянный финансовый риск
	Временный финансовый риск

На протяжении последних лет в финансово–экономической науке было опубликовано множество фундаментальных работ, посвящённых исследованию сущности финансового риска. В работах отечественных и зарубежных учёных предлагаются различные подходы к определению финансового риска и соответственно ещё большее разнообразие его классификаций.

«Одним из первых зарубежных учёных, который занялся классификацией рисков, был Дж.М. Кейнс. Он разделил риск на три группы:

- риск самого предпринимателя, как неопределённость получения ожидаемой выгоды относительно вложенного капитала;
- риск заёмщика как возможность непогашения кредита, заёмных средств по двум причинам – с позиции юридического риска в

результате уклонения от его оплаты и с позиции кредитного риска, так как может не быть возможности вернуть этот кредит;

– риск по не зависящим от предпринимателя причинам, например изменение ценности денежных средств, а именно рыночный риск.

Кейнс отмечает, что указанные риски тесно переплетены – так заёмщик, участвуя в рисковом проекте, стремится получить как можно большую разницу между процентом по кредиту и нормой рентабельности; кредитор же, учитывая высокий риск, стремится также максимизировать разницу между чистой нормой процента и своей процентной ставкой. В результате риски “накладываются” друг на друга, что не всегда замечают инвесторы».[32]

«Помимо Дж. Кейнса, интерес экономистов вызвала попытка классифицировать предпринимательские риски со стороны И. Шумпетера. Он выделил две группы предпринимательских рисков:

– технический риск, т.е. возможность провала проекта из-за определённых технических неувязок, поломки оборудования, стихийных бедствий, приведших к затоплению предприятия или к его пожару, и т.д.;

– коммерческий риск – возможность провала предприятия в связи с отсутствием финансирования проекта».[32]

Все классификационные признаки можно разделить на три группы: во-первых, в зависимости от источников возникновения (по отношению к предприятию; по масштабам) во-вторых, в зависимости от последствий (в зависимости от уровня потерь, за возможным выигрышем, за соотношением потерь и выигрыша) в-третьих, в зависимости от характера самого риска (в зависимости от продолжительности действия);

«По степени обоснованности; в зависимости от времени принятия решений; в зависимости от управляемости; в зависимости от ситуации. При определении видов риска в зависимости от последствий, кроме уровня

возможных потерь и возможного выигрыша следует учитывать также вероятность их возникновения.

Основные функции рисков:

– Аналитическая функция проявляется в анализе всех факторов предпринимательской деятельности. Реализация данной функции предполагает выбор одного из альтернативных вариантов принятия управленческих решений, выбора инвестиционного проекта, рациональной структуры затрат и капитала.

– Защитная функция проявляется в возможности предпринимателя использовать правомерные способы снижения или избегания рискованных ситуаций, предотвращения банкротства. Данная функция выполняется при составлении бизнес-планов, выборе контрагентов, клиентов, заключении сделок.

– Регулятивная функция реализуется на всех стадиях деятельности предприятия путём принятия различных управленческих решений, причём такие решения могут быть конструктивными и деструктивными. Конструктивные решения связаны с новаторскими решениями, авантюризмом характеризуются деструктивные решения с необоснованно высоким уровнем риска.

Также риску присуще инновационная функция, которая реализуется в поиске нетипичных управленческих решений для нейтрализации рисков деятельности предприятия. В полной мере реализация данной функции на определённом временном периоде обеспечивает предприятию конкурентные преимущества на рынке». [13, с.1–9]

«Таким образом, на основе изложенного можно дать следующее определение предпринимательского риска. Предпринимательский риск — это возможность наступления (реализации) случайного события, обусловленного объективно существующей неопределённостью и проявляющегося в нанесении ущерба или позитивном воздействии на

субъект предпринимательства при кругах осуществления выбранного альтернативного решения». [37]

«В экономической литературе, посвящённой проблемам предпринимательства, нет стройной системы классификации предпринимательских рисков. Существует множество подходов к классификации рисков, которые, как правило, определяются целями и задачами классификации. Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются: время возникновения; основные факторы возникновения; характер учёта; характер последствий; сфера возникновения и др.». [58]

1.2 Методы оценки и управление риском на предприятии

«Эффективность управления риском определяется методами оценки и способами управления риском. Оценка риска – определение степени риска. Существует два подхода к оценке рисков, связанных с их интегральной оценкой – это качественные и количественные методы. Следует отметить, что всесторонние оценки рисков должны основываться на субъективном (качественном) и объективном (количественном) подходах.

Качественная оценка рисков – это выявление рисков, их анализ, условия и источники, причины возникновения с целью определения влияния на деятельность предприятия, а также факторы, влияющих на уровень рисков при осуществлении определённого вида деятельности». [29]

«Главная задача качественного подхода состоит в обнаружении и идентификации потенциальных видов рисков анализируемого инвестиционного проекта, а также в определении и описании источников и факторов, действующих на данный вид риска. Кроме того, качественный анализ подразумевает описание возможного ущерба, его стоимостной оценки и мер по уменьшению или предотвращению риска (диверсификация, страхование рисков, создание резервов и т. д.)». [10]

«Наиболее распространённые методы анализа следующие:

- методы, основанные на анализе имеющейся информации;
- методы сбора последней информации;
- методы моделирования деятельности организации;
- эвристические методы анализа». [26]

Они позволяют определить виды рисков, оценить степень их опасности и факторы, которые могут влиять на уровень рисков при исполнении определённого вида деятельности.

«Целесообразно отметить, что работа с рисками, в том числе их оценка, происходит последовательно. Первый этап – качественный анализ рисков (идентификация рисков, формирование карты рисков) имеет целью выявления всех допустимых рисков, вероятных зон риска, негативных последствий и дополнительных выгод, которые могут появиться в результате реализации определённого решения. Этот анализ проводится в нескольких направлениях. Первое направление заключается в соотношении ожидаемых положительных (благоприятных) результатов (доходов) выбора конкретного направления предпринимательской деятельности с возможными неблагоприятными последствиями (потерями, убытками) как сегодняшними, так и будущими. Последствия классифицируют как финансовые, материальные, временные, социальные, сбытовые, экологические и морально–психологические. В дальнейшем последствия сопоставляют с возможными результатами, которые при формировании определённого направления деятельности заработает предприятие.

Сущность второго этапа – определение воздействия решений предприятия на этапе разработки стратегии на интересы субъектов хозяйственной деятельности других предприятий. Важность этого аспекта обусловлена необходимостью качественного преобразования в социально–экономической жизни как на макроуровне, так и на мезо и микроуровнях тем, что деятельность данного предприятия не происходит отдельно от других субъектов». [38]

«Следует отметить отмеченную учёными особую сложность качественной оценки рисков, для которой необходимы глубокие знания теории экономики, бизнеса, финансов; знание специальных предметов, необходимых для подготовки специалиста определённого направления; наличие определённого практического опыта, интуиции в определённой сфере экономической деятельности. В научной литературе отмечено весома проблема применения большинства методов качественной оценки, при которых получаются результаты, не в полной мере соответствуют реальному положению, поскольку эти методы являются разработками западных экономистов для западных компаний, а, следовательно, не учитывается специфика экономической системы России. Результаты качественного анализа риска является исходной информацией для проведения количественного анализа.

В отличие от качественных методов оценки, методы количественной оценки риска позволяют выявить численное определение размеров отдельных рисков и риска конкретного вида деятельности в целом».[27] Разработка источников информации показывает, что при количественной оценке рисков предприятия применяют различные методы. Выбор того или иного из них будет зависеть от вида и источников риска, характеристик сферы и вида деятельности, финансового состояния, величины предприятия и тому подобное. В целом такие методы делятся на объективные (те, что используют характеристики основу случайных процессов, полученные на основе данных, которые не зависят от мнения конкретно лица) и субъективные (основанные на экспертных оценках риска).

«Основная задача количественного подхода заключается в численном измерении влияния факторов риска на поведение критериев эффективности инвестиционного проекта. При этом методы обоих классов взаимно дополняют друг друга». [10]

Основными методами количественной оценки уровня риска являются такие методы как: статистический, экспертных оценок, метод использования

аналогов, метод критических значений, метод оценки риска с помощью «дерева решений», анализ чувствительности, анализ сценариев, имитационное моделирование.

Статистический метод применяется при проведении количественного анализа при наличии в пользовании предприятия значительного объёма аналитико-статистической информации и базируется на анализе колебаний исследуемого показателя за определённый отрезок времени. Этот метод даёт возможность оценить риск не только конкретного проекта, но и предприятия в целом за определённый промежуток времени.

Метод экспертных оценок даёт возможность использовать опыт экспертов для анализа проекта и учёта влияния различных качественных факторов. Чаще всего используются следующие экспертные методики: SWOT-анализ; «Звезда (роза) рисков» (сопоставляя различные факторы, построение «спирали рисков», что отражает ранжирование факторов риска), метод Дельфи (исключение взаимного влияния экспертов друг на друга, следовательно, снимается возможность психологического дискомфорта, связанного с персонификацией каждой оценки).

Метод аналогий даёт возможность построить так называемую кривую риска с помощью сопоставления данных, которые были раньше, то есть используются базы данных и сведения о риске аналогичных объектов или соглашений. Данный метод рационален в случае, когда другие методы оценки риска непозволительны.

При необходимости оценить степень близости количественного показателя виртуального проекта до его критического предела, не проводя дополнительных расчётов, в условиях прогнозируемой динамики изменения любого фактора риска применяется метод критических значений.

Метод оценки риска с помощью «дерева решений» предусматривает построение веток, следуя вдоль которых оценивают каждый путь и предпочитают менее рискованный из них, применяя специальные методики расчёта вероятности.

Отследить вариацию ключевых предположений при прогнозировании денежных потоков с целью установления влияния, которое они могут проявлять на проектируемую выгоду разрешает анализ чувствительности. При применении анализа чувствительности рассчитывается эластичность (относительная величина, которая отражает изменение величины количественного показателя при единичном изменении риск-переменной). Результатом проведения расчётов данного метода является выявление наиболее чувствительных переменных, которые требуют дополнительных исследований.

При использовании анализа сценариев отклонения параметров рассчитываются с учётом их взаимозависимостей (корреляции), что представляется преимуществом метода. По этому методу чаще всего считаются три возможных сценария – пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный.

Имитационное моделирование по методу Монте–Карло даёт право генерировать значительное количество случайных реализаций проекта, по их итогам формируется делёжка возможных результатов; определяется оценка в соответствии с выбранным уровнем вероятности.

«Среди типовых рисков данной группы отличается кредитный риск. Он связан с вероятностью потенциальных затруднений, связанных со своевременным и полным погашением своих долгов и обязательств. К методам оценки кредитного риска относятся:

- модель Э. Альтмана;
- модель Р. Таффлера ;
- модель Р. Лиса.

В качестве примера далее приводится формула критерия Р. Таффлера, в составе которой предлагается обратить внимание на коэффициент финансового риска».[39]

«Коэффициент финансового риска показывает соотношение средств, привлечённых на долгосрочной основе, к собственному капиталу. Среди

привлекаемых средств зачастую основную долю занимают заёмные средства. Нормативное значение показателя в менеджменте, как правило, определяют на уровне 0,5. Коэффициент в целом показывает аналитикам наиболее общую картину устойчивости компании и говорит о степени зависимости предприятия от кредиторов. Оценки риска ликвидности также изготавливаются по типовым методам финансового менеджмента и охватывают показатели текущей, абсолютной и быстрой ликвидности. Каждому типу ликвидности соответствует своя формула расчёта. Показатели ориентируются на типовые нормативные значения, показанные ниже в таб. 3». [39]

Таблица 3 – Формулы и нормативы для оценки риска ликвидности

Коэффициенты	Формула расчёта	Норматив
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы, / Текущие обязательства	> 2
Коэффициент абсолютной ликвидности	Денежные средства + Краткосрочные фин. вложения / краткосрочные обязательства	> 0,2
Коэффициент быстрой ликвидности	Текущие активы – Запасы / Текущие обязательства	0,7 – 1

«К количественной оценке рыночных рисков причисляются методы VaR (Value at Risk), Shortfall (Shortfall at Risk). Чтобы оценить возможность потерь от возможного снижения стоимости предприятия на фондовом рынке, активно используется наиболее известный метод VaR. Он не лишён недостатков и может не учитывать низкой вероятности огромных потенциальных потерь. Помимо этого, локальные сценарии событий могут быть катастрофичными. Далее размещена формула 1 для оценки рыночного риска по методу VaR». [39]

$$VaR = V \times \lambda \times \sigma, \quad (1)$$

где VaR –уровень, мера рыночного риска, ден.ед

V – текущая стоимость акций компании, ден.ед.

λ – квантиль нормального распределения доходностей акций компании, ден.ед.

σ – изменение доходности акций компании, отражающий фактор риска, ден.ед.

«Многих недостатков метода VaR лишена формула Shortfall. Данный метод в силу своей консервативности позволяет учитывать предполагаемые потери даже при низкой вероятности. Модель метода воплощена в следующей формуле 2 оценки риска.

Формула 2 оценки рыночного риска по методу Shortfall»[41]

$$Shortfall_a = E (X / X > VaRa (X)) \quad (2)$$

где Shortfall_a –уровень, мера рыночного риска по Shortfall , ден.ед.

a – выбранный уровень риска, %

«Таким образом, перед оценкой рисков необходимо, чтобы они были идентифицированы и ранжированы по возможной опасности, и для них подобраны соответствующие методы. Показатели оценки обладают особым значением с позиции ясности величины капитала, подлежащего резервированию для покрытия потенциальных потерь. Кроме того, расходы могут понадобиться для превентивной минимизации рисков на начальных этапах инвестирования.

Финансовые инвестиции в современной реалии как уникальные и сложные задачи все больше приобретают черты проектов, требующих комплексного управления. Данная тенденция отмечает, что финансовые риски требуют внимания не только от специалистов и руководителей

финансовых служб, но и от проект–менеджеров, специализирующихся на экономике» [55]

На сегодняшний день в экономической науке не до конца разработаны методы оценки и управления предпринимательского риска, не имеет чётких инструкций по сокращению и предотвращению рисков. Хотя стоит заметить, что в последнее время появилось масса научных работ и статей, в которых при разборе и анализе деятельности разных коммерческих организаций, поднимают вопросы о риске в предпринимательстве.

«Многообразие факторов хозяйственной деятельности предпринимателя – это основная причина того, что необходимо знать основные положения теории рисков, которые позволят предпринимателю найти нужный путь (методику) для оценки какого–либо риска».[42]

«Управление рисками в деятельности предпринимателя завязано с анализом всех факторов, связанных с внешней и внутренней средой хозяйственной деятельности. В кругах отечественного предпринимательства крупные и средние предприятия чрезмерно консервативны, поэтому им трудно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде. В то время как малые предприятия способны быстро переориентироваться и уйти от убыточного бизнеса, предварительно проводя оценку степени риска (вероятности). Для крупного предприятия это является сложностью. Таким образом, при управлении предприятием необходимо предугадать последствия от принятия решения в сфере управления рисками». [42]

«Существуют четыре зоны риска предпринимательской деятельности:

- I зона – не предвидится риск;
- II зона – риск допустим – предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность;
- III зона – критический риск (потери превышают прибыль и вложенные средства);
- IV зона – катастрофический риск (потери превышают критический уровень)»[19].

«В практике управление рисками разделяются на следующие этапы:

- Подготовительный – предполагает сравнение характеристик и вероятностей риска, данных в результате анализа и оценки риска, при этом определяются приоритеты, в результате чего возникает возможность ранжировать имеющиеся альтернативы по принципу приемлемости содержащегося в них риска: риск приемлем полностью, риск приемлем частично, не приемлем вообще.
- Организационный – предполагает выбор несколько методов управления рисками, способов, из-за которых потери сойдутся к минимуму, ситуационного прогнозирования и планирования деятельности бизнеса (фирмы);
- Нормативный – разработка инструкций для того, чтобы вывести предприятие из неблагоприятной ситуаций». [51]

«Таким образом, чтобы организация находилась в комфортных условиях и ей не грозила опасность в сфере защиты информации, потеря которой может привести к дальнейшим убыткам, необходимо правильно профессионально организовать предпринимательскую деятельность. Стратегия экономической безопасности фирмы обязаны быть описана в отвечающих документах компании и быть частью стратегического развития фирмы». [19]

«К процессу управления риском предъявляется ряд требований, к числу которых разумно отнести:

- осознанность принятия рискованного решения – рассчитывает на формирование намеренного отношения к риску и ориентирует на обоснованное анализом риска решение, сопровождаемое комплексом мероприятий по ослаблению и нейтрализации последствий нежелательных событий;
- сопоставимость степени риска реализовываемых финансовых сделок или операций с уровнем их доходности – является основополагающим и заключается в том, что менеджер в процессе

исполнения деятельности принимает только те виды рисков, потери от которых не превышают уровня доходности. От финансовых операций, по которым потери значительно выше уровня ожидаемой доходности, следует воздержаться;

– экономичность управления рисками – указывает на то, что затраты предпринимателя по минимизации соответствующего финансового риска не должны превосходить суммы вероятных потерь, которые могут возникнуть. Иначе теряется смысл разработки мероприятий, устремлённых на минимизацию уровня риска;

– учёт влияния временного фактора на динамику рисков – требование связано с тем, что чем больше временной промежуток, в течение которого реализуется предпринимательская операция, тем большее количество видов рисков могут возникнуть. Поэтому при реализации таких операций предприниматель обязан обеспечить получение дополнительного уровня доходности». [61]

Чтобы избежать появления определённого вида риска, необходимо рассмотреть несколько методов управления рисками. Из них можно выделить четыре категории:

– Метод ухода от риска говорит об исключение рискованных моментов на предприятии, отказ от сделок с ненадёжными партнёрами, отказ от услуг неизвестных или сомнительных организаций, отказ от инновационных и инвестиционных проектов, вызывающих неуверенность в их успешной реализации. Чтобы уйти от риска, его можно застраховать в страховой компании, при условии, что у компании хорошая репутация.

– Метод локализации риска используется в той ситуации, когда есть возможность чётко проверить источники риска и поставить над ними строгий контроль. В больших организациях разрабатывается и организовывается департамент, который берет под контроль внедрение инновационных проектов, освоение новых видов продукции и др. За

основу этого метода взято обнаружение «опасных» зон в хозяйственной деятельности предприятия, раскрутка бизнеса и т. д.

Метод диссипации риска – это методы, которые обычно случаются с одним или несколькими партнёрами. Здесь могут создаваться акционерные общества, финансово–промышленные группы. Организации могут объединяться в консорциумы, ассоциации, концерны. Такие объединения организаций носят название – интеграция».

Выделяются четыре главных вида интеграции риска:

- обратная интеграция – объединяет с поставщиками;
- прямая интеграция – объединяется с поставщиками, для образования сети сбыта продуктов (товаров, работ, услуг) компании;
- горизонтальная интеграция – объединяется с конкурентами для регулирования ценовой политики, направлений бизнеса и любых совместных действий;
- вертикальная интеграция – сплочение организаций, реализовывающих различные виды деятельности для достижения общих стратегических целей.

Существует столько же различных методов распределения риска, сколько и диверсификация, что означает увеличение количества видов деятельности, рынков или цепочек поставок:

- диверсификация закупок – это рост поставщиков, дающее право на снижение зависимости компании от определённого поставщика который нарушает график поставок, форс–мажора, банкротства и т.д.;
- диверсия сбыта – надеется на распределение продукции (товаров, работ, услуг) компании по множеству рынков или контрагентов. В таком случае неудача на одном рынке будет перекрыта успехом на другом;
- диверсификация видов хозяйственной деятельности – это увеличение разновидности выпускаемой продукции (товаров, работ, услуг). При обнаружении проблем со сбытом одного вида продукции,

организация может компенсировать убытки с помощью других направлений хозяйствования или перейти в другой сектор;

– диверсификация инвестиций – при создании инвестиционного портфеля, который рассчитывает на реализацию нескольких проектов одновременно, характеризующихся малым количеством капиталоемкости.

а) Метод компенсации риска – это утверждающий метод оценки возможности возникновения неблагоприятных событий для организации, и к ним относятся:

1) стратегическое планирование – это когда происходит разработка комплекса восполняющих мероприятий, создание, исследование и использования резервов;

2) прогнозирование внешней экономической среды – это разрабатывать сценарий, который позволит развитие внешней среды организации, и предугадывать поведение партнёров и действия конкурентов, модификаций в секторах и сегменте рынка;

3) активный целевой маркетинг – это использование инструментов маркетинга для значительного формирования спроса на продукцию (товары, работы, услуги) организации за счёт сегментации рынка и оценки его возможностей, организации рекламной деятельности предприятия, анализа конкурентного поведения, разработка конкурентных стратегий продаж;

4) создание системы резервов – основываются страховые резервы оборотных средств организации, их предполагается мобилизовать в случае кризиса, но в кое-каких ситуациях обязательным создание резервных фондов;

5) привлечение внешних ресурсов – если организация не может покрыть все убытки за счёт внутренних ресурсов, тогда часть из них может быть перекрыта заёмными кредитными средствами, но не

стоит забывать что при такой ситуации организация не получит прежней прибыли, за счёт выплаты процентов;

б) создание обществ, ассоциаций, фондов взаимопомощи и взаимоподдержки и т.д.;

7) лоббирование законопроектов, нейтрализующих или возмещающие предсказуемые факторы риска;

8) эмиссия конвертируемых привилегированных акций;

9) борьба с промышленным шпионажем.

«К наиболее распространённым методам риск–менеджмента относится оценка риска».[31]

«Оценка риска предполагает процесс, в рамках которого сопоставляются результаты, полученные при анализе риска с критериями принятия или непринятия риска, для того чтобы определить степень подверженности компании этому риску и затем принять решение по вопросу: считать ли риск приемлемым, либо допустимым (принять на себя этот риск), либо совсем недопустимым.

Часто трудность оценки риска исходит из того, что измерение таких величин, как объем потенциальных потерь и вероятность реализации рассматриваемого риска, является сложной задачей. Вероятность ошибки и неточности вычислений при оценке таких характеристик риска очень высока».[62]

«Оценка риска включает в себя, следующее:

– общие потребности в платёжеспособности с учётом специфичных характеристик риска, утверждённых предельных уровней толерантности к риску и бизнес–стратегии организации;

– постоянное соответствие установленных требований к капиталу;

– значение, в котором характеристики риска данной организации отличаются от допущения, положенных в основе необходимого объёма капитала для обеспечения платёжеспособности, рассчитанного с

применением стандартной формулы или с применением частичной или полной внутренней модели» [43].

Выводы к 1 разделу

«Существующая литература характеризуется неоднозначностью в трактовке черт, свойств и элементов риска, в понимании его содержания, сопоставления объективных и субъективных сторон. Всестороннее мнение о сущности риска объясняется, в частности, многоаспектностью этого явления, фактически полным его игнорированием в существующем хозяйственном законодательстве, недостаточным использованием в реальной экономической практике и управленческой деятельности. Помимо этого, риск – это сложное явление, имеющее множество не совпадающих, а иногда противоположных реальных оснований.

Риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределённости в ситуации неминуемого выбора, в процессе которой имеется вероятность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели». [58]

«Управление риском, возможно, охарактеризовать как совокупность методов, приёмов и мероприятий, позволяющих в определённой степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению неблагоприятных последствий наступления таких событий. Управление риском, как система, состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы и управляющей подсистемы ». [58]

2 Организационно–экономическая характеристика и анализ предпринимательских рисков в ПАО «ГМК «Норильский никель»»

2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия

«ПАО «ГМК «Норильский никель» является, лидером в горно–металлургической отрасли на территории Российской Федерации, и представляет себя как крупный в мире производитель высокогорного никеля и палладия, а также входит в число крупнейших мировых производителей платины, меди и кобальта». [51]

«ПАО «ГМК «Норильский никель» также производит родий, серебро, золото, иридий, рутений, селен, теллур и серу». [51]

«К основным видам деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» относится поиск, разведка, добыча, обогащение и переработка полезных ископаемых, а также производства и продажа цветных и драгоценных металлов. Продукция Группы поставляется более чем в 30 стран мира». [51]

«ПАО «ГМК «Норильский никель» реализовывает свою деятельность на основании законов Российской Федерации и Устава Компании. Полный текст действующей редакции Устава ПАО «ГМК «Норильский никель», а также внутренних документов, регулирующих деятельность органов управления Компании, размещён на официальном интернет–сайте Компании: <https://nornickel.ru/>». [51]

«Место нахождения Компании в соответствии с Уставом: Российская Федерация, Красноярский край, город Дудинка.

Адрес Компании, указанный в едином государственном реестре юридических лиц: 647000, Российская Федерация, Красноярский край, Таймырский Долгано–Ненецкий район, г. Дудинка, ул. Морозова, д. 1;

Конфигурация производства ПАО «ГМК «Норильский никель» представлена на рисунке 1(Приложение Г)». [51]

«ПАО «ГМК «Норильский никель» в соответствии с Уставом обладает следующие обособленные подразделения (таблица 4).

Таблица 4 – Подразделения ПАО «ГМК «Норильский никель»

Наименование	Местонахождение
Архангельский транспортный филиал	г. Архангельск, Архангельская область
Заполярный филиал	г. Норильск, Красноярский край
Заполярный транспортный филиал	г. Дудинка, Красноярский край
Красноярский транспортный филиал	г. Красноярск, Красноярский край
Мурманский транспортный филиал	г. Мурманск, Мурманская область
Быстринский транспортный филиал	г. Борзя, Забайкальский край
Филиал «Норильскэнерго»	г. Норильск, Красноярский край
Красноярское представительство	г. Красноярск, Красноярский край
Обособленное подразделение со стационарными рабочими местами	г. Москва
Обособленное подразделение со стационарными рабочими местами	г. Санкт–Петербург

Самыми важными производственными площадками в России являются:

– Заполярный филиал является основной сырьевой базой ПАО «ГМК «Норильский никель» и находится на полуострове Таймыр, который расположился за Полярным кругом. А вот транспортное сообщение с далеко расположенными регионами нашей огромной страны, выполняется как по реке Енисей, так и по Северному морскому пути, а также по воздушному авиасообщению.

– АО «Кольская горно–металлургическая компания» (Кольский ГМК) расположилась на северо–западе Европейской части России, на прекрасном Кольском полуострове.

«Кольская ГМК» является крупнейшим центром аффинажа никеля как в нашей стране, так и в компании ПАО «ГМК «Норильский никель», а также самым крупным производством в Мурманской области.

– ООО «ГРК Быстринское» – горно–обогатительный комбинат, с 2017 года начал свою работу в качестве пусконаладочных работ, а вот уже в 2019 году получил разрешение на ввод в эксплуатацию. Комбинат является одним из крупнейших в отрасли гринфилд–проектов и перерабатывает до 10 млн. тонн руды в год, но так как компания находится в труднодоступной местности Газимуро–Заводском районе Забайкальского края, то транспортное передвижение с другими регионами осуществляется только по железнодорожному сообщению.

ООО «ГРК «Быстринское» это относительно новый проект ПАО «ГМК «Норильский никель», но тем не менее является его дочерним предприятием и имеет долю владения 50,01%. Компания занимается добычей и обработкой золотожелезомедных руд.

ООО «Бугдаинский рудник», который также находится в Забайкальском крае, и имеет лицензию на добычу Бугдаинского месторождения драгоценных металлов и молибдена. В 2007 году компания провела разведочные работы, в ходе которой были найдены и поставлены на государственный баланс запасы ископаемые в категории В+С1+С2. Добыча месторождения были начаты в 2013 году, но уже в 2014 году в связи с нестабильной ситуацией на мировом рынке, право пользования недрами была приостановлена на 3 года, но в 2017 по истечению трёхлетнего перерыва, была перенесена ещё на 5 лет.

В городе Харьявалта что на Западе Финляндии находится действующий завод «Norilsk Nickel Harjavalta», который вхож в состав Группы, и занимается переработкой сырья для ПАО «ГМК «Норильский никель», а также никельсодержащее сырье посторонних поставщиков. Мощности завода «Norilsk Nickel Harjavalta» по производству никелевой продукции составляют 66 тыс. тонн в год. Технологию, которую использует завод – сернокислотное выщелачивание никелевых полупродуктов – что

позволяет достичь невероятных показателей по извлечению металла свыше 98%, и является передовой практикой в горно–металлургической отрасли.

В Южной Африке имеется совместное предприятие с ПАО «ГМК «Норильский никель» и «African Rainbow Minerals» и 50% акций принадлежат отечественной компании, южноафриканское производство разрабатывает медно–никелевых сульфидных руд.

При данном подходе в способе добычи руды, компания обеспечила себе перспективное будущее с огромным запасом руды на ближайшие 65 лет.

Помимо добычи различных драгоценных металлов и месторождений, компания имеет свою сбытовую сеть, топливные и транспортные запасы, различные исследовательские проекты и подразделения, а также редкий арктический транспортный флот.

Акции компании занимают одну из лидирующих позиций на рынке ценных бумаг, как на российском фондовом рынке «Московской бирже» а также допущены к торгам на «Санкт–Петербургской бирже», которая занимается продажей за рубежом. Акции компании также продаются на внебиржевом рынке США, внебиржевой секций Лондонской, Берлинской и Франкфуртской биржи.

Компания занимается не только стабильным и успешным бизнесом, но также участвует в социальной и экологической ответственности. В своём деле ПАО «ГМК «Норильский никель» пользуется таким правилом как социальная миссия и позицией корпоративной социальной ответственности для улучшения взаимоотношений с обществом в целом, с местными сообществами в регионах нахождения и с персоналом компании.

«Миссия ПАО «ГМК «Норильский никель» — результативно применяются природные ресурсы и акционерный капитал, снабжает население цветными металлами, которые делают мир надёжнее и протягивают руку помощи населению в развитии и технологическом прогрессе.

Ценности компании ПАО «ГМК «Норильский никель»:

- надёжность – способность получать любые вызовы, сберегая успешность своего дела;
- развитие – результативный рост и обновление производства, введение самых современных технологий, увеличение профессионального уровня персонала;
- эффективность – умение достигать необходимых результатов в срок при оптимальных расходах;
- ответственность – готовность исполнять обязательства, принимать решения и отвечать за их результат;
- профессионализм – способность результативно исполнять свою работу со значительным результатом;
- сотрудничество – готовность и способность персонала компании сообща выполнять поставленных задач».[54]

Будучи крупнейшей горно–металлургической компанией на территории Российской Федерации, ПАО «ГМК «Норильский никель» представляет себя работодателем ответственным и надёжным, основные причины в выстраивании хороших отношений между сотрудниками и компанией, последний считает своим неотъемлемым долгом заботиться не только о здоровье, но и о безопасности персонала. А также, что является важным показателем, заботиться о защите экологии, и окружающей среды, в соответствии со стандартами и требованиями законодательства Российской Федерации. Организация предоставляет всевозможные перспективы для самореализации молодых специалистов, и состоявшихся профессионалов и поддерживает желание и стремление сотрудников инвестировать в своё профессиональное будущее. ПАО «ГМК «Норильский никель» предоставляем мобильность и возможности карьерного роста сотрудников внутри компании.

В компании очень серьёзно относятся к позиции социальной ответственности, которая реализуется в практических инициативах, устремлённых, в частности, на стабильное развитие регионов. Одной из

крупнейших является благотворительная программа – «Мир новых возможностей», которая направлена на создание лучших условий и возможностей в Красноярской области, в Мурманской области, а также в Забайкальском крае. Программа разработана для поддержки и стимулирования общественных инициатив, внедрения новых социальных технологий и развитие социальных знаний местных обществ.

Поддержка спорта в всевозможных направлениях, приверженность к продвижению здорового образа жизни, а также внедрение спорта в массы – это и есть существенная часть социальной политики компании. Поэтому ПАО «ГМК «Норильский никель» является постоянным партнёром всевозможных спортивных сообществ, таких как:

- Международная федерация студенческого спорта (FISU);
- Олимпийский комитет России; Ассоциация мини-футбола России;
- Общероссийский проект «Мини-футбол в школу — Регион Заполярье»;
- Федерация хоккея России; Лига Ночного хоккея;
- Лига легенд мирового хоккея;
- Федерация кёрлинга России;
- Международный турнира Arctic Curling Cup, который проходит ежегодно в г. Дудинке.

Несмотря на такой огромный список сообществ, в которых ПАО «ГМК «Норильский никель» принимает участие, компания имеет собственный профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА и мини-футбольный клуб «Норильский никель».

«ПАО «ГМК «Норильский никель» — один из мировых лидеров горно-металлургической отрасли и уделяет особый интерес сотрудничеству с международными частными организациями с целью взаимовыгодного обмена опытом в производственной, экологической, социальной и других областях».[51]

Построим график (рис. 2) по основным показателям, для того чтобы наглядно увидеть динамику по предыдущим годам.

Таблица 5 – Основные финансово–экономические показатели ПАО «ГМК «Норильский никель», тыс. руб.

Показатели	2020	2021	Изменения
1. Выручка	923907287	855897262	–68010025
2. Расходы по обычным видам деятельности	358916506	454263639	95347133
3. Прибыль (убыток) от продаж	564990781	401633623	–163357158
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	–143213333	11828525	155041858
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	421777448	413462148	–8315300
6. Проценты к уплате	38843014	27493166	–11349848
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	89827059	75120855	–14706204
8. Чистая прибыль (убыток)	300136512	313662262	13525750
9. Изменение за период нераспределённой прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса	113319815	–207007484	–320327299

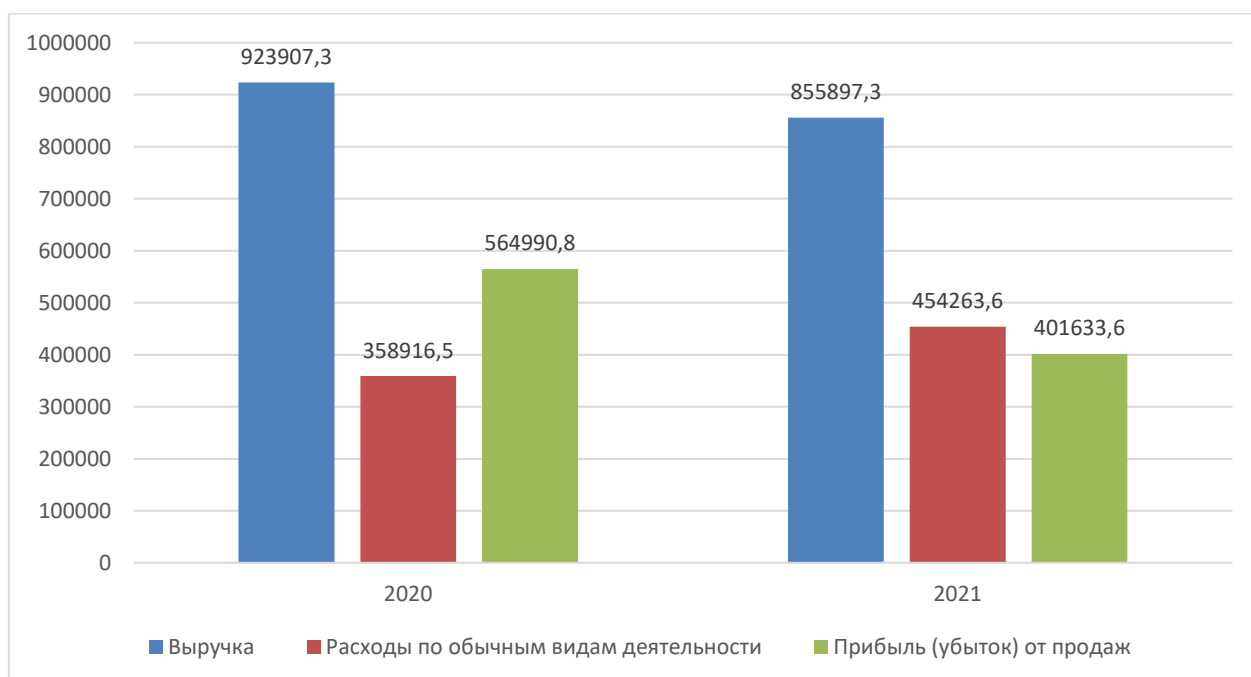


Рисунок 2 – Динамика расходов и доходов, млн. руб.

В таблице 5 показано, что за отчётный период у организации имеется прибыль от реализации товара в размере 401 633 623 т.р.

Прибыль компании за анализируемый период уменьшилась на 1 921%. Выручка включает в продажу медно–никелевого фэйштейна на АО «Кольская ГМК» в сумме 355 693 571 т.р. за 2021 год (в сумме 494 189 618 т.р. за 2020 год).

Часть экспортной выручки от реализации металлов и полуфабрикатов в общей сумме доходности металлопродукции за 2021 год составила 54,82% (за 2020 год – 44,33%). Изменение доли экспортной выручки за 2021 год связано с уменьшением реализации медно–никелевого фэйштейна на внутреннем рынке России относительно общей суммы дохода от продажи металлопродукции по сравнению с 2020 годом.

Нераспределённая прибыль за рассматриваемый период увеличилась на 4,51%. Наличие нераспределённой прибыли организации, свидетельствует о возможности пополнения оборотных средств, для ведения обычной хозяйственной деятельности.

Сравнивая темпы роста рентабельности и затрат, можно говорить о фактической или неэффективной деятельности организации за период 2021>126,57 следовательно, деятельности компании можно поставить высокую оценку.

Финансовое состояние ПАО «ГМК «Норильский никель» поддерживается и удостоверяется рейтингами инвестиционного уровня от таких агентств как Moody's, S&P Global и Fitch.

В феврале 2020 года рейтинговое агентство Moody's подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг ПАО «ГМК «Норильский никель» на уровне «Ваа2» с таким прогнозом как «Стабильный», следом за ростом уровня суверенного потолка по долгу в иностранной валюте до идентичного уровня «Ваа2» и ростом суверенного кредитного рейтинга России до инвестиционного уровня «Ваа3» с аналогичным прогнозом «Стабильный».

2.2 Оценка предпринимательских рисков организации

В обстоятельствах нестабильности деловой среды особое значение приобретают проблемы, связанные с изучением факторов, порождающих нестабильность и, следовательно, приводящих к возникновению рискованных ситуаций.

Основное место в оценке предпринимательских рисков занимает анализ и прогноз вероятных потерь при исполнении деятельности предприятия. Для оценки возможных рисков, связанных с развитием событий по непредсказуемому варианту, следует изучить все виды рисков, связанных с предпринимательской деятельностью, и заранее позаботиться об измерении возможных прогнозных величин.

Для выяснения, какими рисками предрасположено предприятие, необходимо провести исследования по его основным показателям, а также рассчитать коэффициент. Это поможет вычислить слабые стороны в финансовой деятельности организации. Риск потери ликвидности относится к группе организационных кредитных рисков. Проанализируем ликвидность баланса по данным за период с 2019 – 2021 гг. (табл. 6).

Таблица 6 – Анализ ликвидности баланса ПАО «ГМК «Норильский никель»» за 2019 – 2021 гг., т.р.

Актив				Пассив				Излишек (недостаток) платёжных средств, тыс. руб.		
–	2019 г.	2020 г.	2021 г.	–	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019	2020 г.	2021 г.
A 1	1687197 12	3164707 89	3385611 56	П 1	1808241 57	1072937 84	3302835 63	– 1210444 5	2091770 05	8277593
A 2	2878285 68	2813288 84	1686465 49	П 2	1797332 72	1619521 62	3063602 01	1080952 96	1193767 22	– 1377136 52
A 3	7853033 9	9856884 3	1091195 40	П 3	5734278 28	7582000 94	7358555 25	– 4948974 89	– 6596312 51	– 6267359 85
A 4	7476237 00	7930847 61	9877615 68	П 4	3487170 62	4620072 37	2315895 23	3989066 38	3310775 24	7561720 45

В 1 кв. 2022 гг. предприятие владеет наиболее ликвидными средствами для погашения наиболее срочных обязательств (излишек 8 277 593 т.р.) В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно хватать для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности).

В данном случае это соотношение не соблюдается – у предприятия не хватает краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Быстро продаваемые активы компенсируют лишь 55% обязательств (168646549 / 306360201 * 100). Медленно реализуемые активы не компенсируют долгосрочные пассивы (недостаток 626735985 т.р.)

Они восполняют лишь 14,8% обязательств (109119540 / 735855525 * 100). Труднореализуемые активы больше постоянных пассивов, т.е. наименьшее условие финансовой стабильности не соблюдается.

Из четырёх соотношений характеризующих присутствие ликвидных активов у организации за анализируемый период выполняется только одно. Баланс организации в рассматриваемом периоде не является ликвидным.

Кроме того, для анализа ликвидности используется ряд относительных показателей – коэффициентов, характеризующих качество структуры бухгалтерского баланса (табл. 7).

Коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного в 2,5 раза, что говорит о способности предприятия покрыть все свои обязательства и удовлетворительной платёжеспособности.

В 1 кв. 2022 г. По сравнению с 2020 г. коэффициент абсолютной ликвидности снизился на 0,64 %. Снижение данного показателя связано с уменьшением доли денежных средств, находящихся в обращении и увеличением доли дебиторской задолженности.

Таблица 7 – Коэффициенты ликвидности ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2019 – 2021 гг., %.

Показатели	Значение,%			Изменение,%		Нормативное ограничение
	2019	2020	2021	2020	2021	
Общий показатель ликвидности	0,96	1,75	1,01	0,78	-0,73	не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,46	1,17	0,53	0,708	-0,64	0,2 и более. Допустимое значение 0,1
Коэффициент срочной ликвидности	1,26	2,22	0,79	0,95	-1,42	не менее 1. Допустимое значение 0,7–0,8
Коэффициент текущей ликвидности	1,48	2,58	0,96	1,10	-1,61	не менее 2,0

Значение коэффициента быстрой ликвидности оказалось ниже допустимого (при норме 1). Это свидетельствует о дефиците ликвидных активов в организации, которые можно использовать для погашения наиболее срочных обязательств. За анализируемый период коэффициент уменьшился на 1,42 %.

Коэффициент текущей ликвидности за отчётный период ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что организация не является полностью самокупаемой для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Даже при продаже запасов у организации не будет достаточных денежных средств, для возмещения краткосрочных обязательств. За анализируемый период коэффициент снизился на 1,61.

Для оценки возможности банкротства воспользуемся пятифакторной моделью Альтмана (формула 3):

$$Z = 3,3 * K1 + 1,0 * K2 + 0,6 * K3 + 1,4 * K4 + 1,2 * K5, \quad (3)$$

где K1 – рентабельность активов по бухгалтерской прибыли;

К2 – оборачиваемость активов;

К3 – отношение рыночной стоимости собственного капитала к заёмным обязательствам;

К4 – рентабельность активов по нераспределённой прибыли;

К5 – доля оборотных средств в активах;

Предполагаемая возможность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

1,8 и менее – высокая возможность банкротства;

от 1,8 до 3 – средняя возможность банкротства;

от 3 и выше – низкая возможность банкротства;

Произведём расчёт коэффициентов и представим результат в таблицу 8, чтобы понять, что ждёт ПАО «ГМК «Норильский никель» в будущем.

Таблица 8 – Прогноз банкротства ПАО «ГМК «Норильский никель» по модели Альтмана за 2020–2021 гг., %

Коэффициент	Множитель	Значение		Z-счёт	
		2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
К1	3,3	0,27	0,24	0,91	0,82
К2	1	0,67	0,55	0,67	0,55
К3	0,6	0,44	0,16	0,27	0,1
К4	1,4	0,21	0,20	0,3	0,28
К5	1,2	0,28	-0,02	0,34	-0,03
Z- счёт Альтмана				2,49	1,72

$$K1_{2020} = 382934434 / 1489453277 = 0,27$$

$$K1_{2021} = 385968982 / 1604088813 = 0,24$$

$$K2_{2020} = 923907287 / 1386077798 = 0,67$$

$$K2_{2021} = 855897262 / 1546771045 = 0,55$$

$$K3_{2020} = 461995006 / 1027458271 = 0,44$$

$$K3_{2021} = 231586969 / 1372501844 = 0,16$$

$$K4_{2020} = 300136512 / ((1489453277 + 1489453277)/2) = 0,21$$

$$K4_{2021} = 313662262 / ((1604088813 + 1489453277) / 2) = 0,20$$

$$K5_{2020} = 418023973 / 1489453277 = 0,28$$

$$K5_{2021} = -33524631 / 1604088813 = -0,02$$

Как мы видим из данной модели, Z находится в интервале между 1,72 % и 2,49 %, что означает о неопределённости финансового положения данного предприятия, и вероятность банкротства составляет 50%

Риск уменьшения рентабельности бизнеса относится к группе организационных рисков. Для его оценки нужно рассчитать сравнительные показатели на основании информации из таблицы 9.

Таблица 9 – Показатели рентабельности ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020–2021 гг.,%

Показатели	Значение, %.		Изменение, %
	2020	2021	
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	74,05	90,45	16,4
Рентабельность чистого капитала, %	86,02	133,22	47,2
Рентабельность активов (ROA), %	21,65	20,28	-1,37
Прибыль на инвестированный капитал (ROCE), %	39,63	38,19	-1,44
Рентабельность перманентного капитала по чистой прибыли, ROIC, %	28,2	28,97	0,77
Рентабельность производственных фондов,	121,5	73,61	-47,89
Фондоотдача, коэфф., %	2,19	1,73	-0,46
Рентабельность продаж по EBIT, %	45,65	48,31	2,66
Рентабельность затрат (Рентабельность реализованной продукции), %	157,42	88,41	-69,01
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более., %	10,86	15,04	4,18

По данным таблицы 9 можно сделать следующее заключение:

- За отчётный период каждый рубль собственного капитала организации принёс 90,45 % чистой прибыли. Значение доходности активов по чистой прибыли ROA (20,28%) на конец анализируемого периода свидетельствует об очень высокой эффективности использования имущества;
- Доходность употребления инвестированного капитала составила 28,97%;
- Фондоотдача показывает эффективность использования организацией основных средств. Фондоотдача снизилась на 0,46 % и составила 1,73 %, т.е. увеличилась сумма амортизационных отчислений, на один рубль оборота, а, следовательно, упала часть прибыли в цене реализуемого товара;
- Рентабельность активов снизилась на 1,37%;
- Рентабельность чистого капитала предприятия увеличилась, что говорит о возможности и достаточной результативности привлечения инвестиционных вложений в предприятие;

Рассчитаем точку безубыточности и возможный запас финансовой прочности данного предприятия (табл. 10).

Уровень маржинального дохода составил 55,12% и за последний период снизился на 11,44%.

Точка безубыточности в 2021 г. составила 127271861,56 т. р. и на 52261190.58 т.р. больше по сравнению с 2020 г.

Запас финансовой прочности уменьшился на 6,75%, что отрицательно действует на финансовую устойчивость.

Финансовый рычаг – использование фирмой средств издержки, на привлечение которых являются постоянными для увеличения прибыльности.

Таблица 10 – Расчёт точки безубыточности ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020–2021 гг., т.р.

Показатели	2020	2021	Изменения
Выручка, тыс. руб.	923907287	855897262	–68010025
Переменные расходы в себестоимости продаж, тыс. руб.	308992479	384108716	75116237
Постоянные расходы в себестоимости, тыс. руб.	49924027	70154923	20230896
Маржинальный доход, тыс. руб.	614914808	471788546	–143126262
Уровень маржинального дохода, %	66,56	55,12	–11,44
Планируемая прибыль, тыс. руб.	614914808	471788546	–143126262
Критический объем продаж (точка безубыточности), тыс. руб.	75010670,98	127271861,56	52261190,58
Запас финансовой прочности, %	91,88	85,13	–6,75

Чтобы рассчитать эффект финансового рычага (ЭФР) (формула 6) необходимо рассчитать экономическую рентабельность (ЭР) (формула 4) и среднюю расчётную ставку процента (СРСП) (формула 5)

$$\text{ЭР} = \text{НРЭИ} / \text{Активы} * 100 \quad (4)$$

где ЭР – экономическая рентабельность активов, %;

НРЭИ – нетто – результат эксплуатации инвестиций, ден.ед.;

Активы – активы, ден.ед.

$$\text{СРСП} = \text{ФИ} / \text{ЗС} * 100 \quad (5)$$

где СРСП – средняя расчётная ставка процента, %;

ФИ – финансовых издержек, %;

ЗС – общая сумма заёмных средств, используемых в анализируемом периоде, ден.ед.

$$\text{ЭФР} = 2 / 3(\text{ЭР} - \text{СРСП}) * \text{ЗС} / \text{СС} \quad (6)$$

$$\text{РСС} = 2 / 3 * \text{ЭР} + \text{ЭФР} \quad (7)$$

где ЭФР – эффект финансового рычага, ден.ед.;

СС – общая сумма собственных средств, используемых в анализируемом периоде, ден.ед.;

РСС – рентабельность собственных средств. ден.ед.

$$\text{ЭР} = 300656660,85 / (244217586 + 1271523099) * 100 = 19,8\%$$

$$\text{СРСП} = 190728464,85 / 1271523099 * 100 = 15\%$$

$$\text{ЭФР} = 2 / 3(19,836 - 15) * 1271523099 / 244217586 = 16,7\%$$

$$\text{РСС} = 2 / 3 * 19,836 + 16,785 = 30,008\%$$

Эффект финансового рычага показывает увеличение рентабельности собственного капитала, достигаемого за счёт применения заёмных средств. В нашем случае это было 16,785%.

Эффект финансового рычага также можно применить для оценки кредитоспособности компании.

Так как плечо финансового рычага больше 1 (5,20), то данную компанию можно считать неплатёжеспособной. А предприятию будет проблематично получить дополнительный кредит.

Эффект операционного рычага выявляется в том, что любые изменения выручки от реализации продукта всегда препятствует сильному изменению прибыли.

Предпринимательский риск оценивается через показатель – операционного рычага (COP) (формула 8) по реализации.

$$\text{COP} = \text{ВМ} / \text{Прибыль} \quad (8)$$

где COP– сила операционного рычага по анализируемому фактору,
ден.ед.;

BM – валовая маржа, ден.ед.;

Прибыль – прибыль, %

$$\text{COP} = 471\,788\,546 / 401\,633\,623 = 1,17\%$$

Риск возникает из-за того, что изменение объёма продаж всегда сопровождается заметным изменениям в прибыли.

В нашем случае, если рентабельность от продаж изменится на 1%, прибыль изменится на 1,17%.

Для расчёта критических значений показателей при росте объёма выполненных работ на 10% и на 20% и в соответствующем диапазоне, рассмотрим их в таблице 11.

Таблица 11 – Расчёт критических значений показателей ПАО «ГМК «Норильский никель»

Показатели	Базовое	При росте выручки на 10%	При росте выручки на 20%
Выручка от реализации тыс. руб.	855897262	941486988,2	1044194660
Переменные затраты тыс. руб.	384108716	422519587,6	468612633,5
Валовая маржа (BM) тыс. руб.	471788546	518967400,6	575582026,1
Квм, ед.	1,79	1,79	1,79
Постоянные затраты тыс. руб.	70154923	77170415,3	85589006,06
Прибыль тыс. руб.	401 633 623	441796985,3	489993020,1
COP, ед.	1,17	1,05	0,94
ЗФП тыс. руб.	816704567,6	898375024,3	996379572,5
ЗФП, %	95	95	95

Для этого предварительно определим порог рентабельности.

$$\text{Порог рентабельности} = \text{Постоянные затраты} / (\text{В} - \text{З}_{\text{пер}}) \quad (9)$$

где В – Выручка от реализации, ден.ед.;

$\text{З}_{\text{пер}}$ – Переменные затраты, %

$$\text{Порог рентабельности} = 70154923 / 1,79 = 39192694,41 \text{ т.р.}$$

Мы рассчитываем анализ изменения прибыли следующим образом:

$$\% \text{ изменения прибыли} = \text{COP} * \% \text{ изменения выручки.}$$

Для наших данных:

$$\% \text{ изменения прибыли (При росте выручки на 10\%)} = 1,05 * 10 = 10,5\%$$

$$\% \text{ изменения прибыли (При росте выручки на 20\%)} = 0,94 * 20 = 18,8\%$$

Таким образом, запас финансового обеспечения составляет 816704567,59 т.р. или 95%

При увеличении объёма выполненных работ на 10% прибыль увеличится на 10,5%, а ЗФП составит 898375024,35 т.р.

Увеличение объёма работ на 20% приведёт к увеличению прибыли на 18,8%. ЗФП будет равен 996 379 572,5 т.р.

По мере удаления от точки безубыточности запас финансовой прочности увеличивается, а операционный рычаг снижается, что связано с условным снижением постоянных затрат на единицу продукции в подходящем диапазоне.

Руководство ПАО «ГМК «Норильский никель» анализирует управление рисками и контроль как важный аспект управленческого и операционного процесса, постоянно интегрируя эти функции в корпоративную структуру.

Этот процесс состоит в следующих этапах:

- выявление рисков, обладающих внешне и (или) внутренне источниками возникновения;
- оценка рисков с точки зрения их влияния на основные финансовые и нефинансовые показатели;

- разработка и реализация мероприятий по предупреждению рисков и (или) минимизации их последствий.

Компания определила следующие основные цели управления рисками:

- увеличение вероятности достижения поставленных целей;
- увеличение эффективности распределения ресурсов;
- увеличение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Система управления рисками основана на принципах и требованиях, закреплённых в российском и международном законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности».

В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает и актуализирует планы обеспечения непрерывности деятельности, которые в случае появления непредвиденной ситуации устанавливаются в дальнейшем порядке:

- порядок взаимодействия подразделений с целью спасения людей, избегания ущерба имуществу и стабильности процессов;
- планирование сохранения или восстановления текущей деятельности;
- план восстановления или реконструкции повреждённого актива.

Управление рисками осуществляется непосредственно руководством ПАО «ГМК «Норильский никель» (рис. 3).

В ПАО «ГМК «Норильский никель» формализована структура управления рисками, учитывающая разделение функций и обязанностей по управлению рисками для всего персонала.

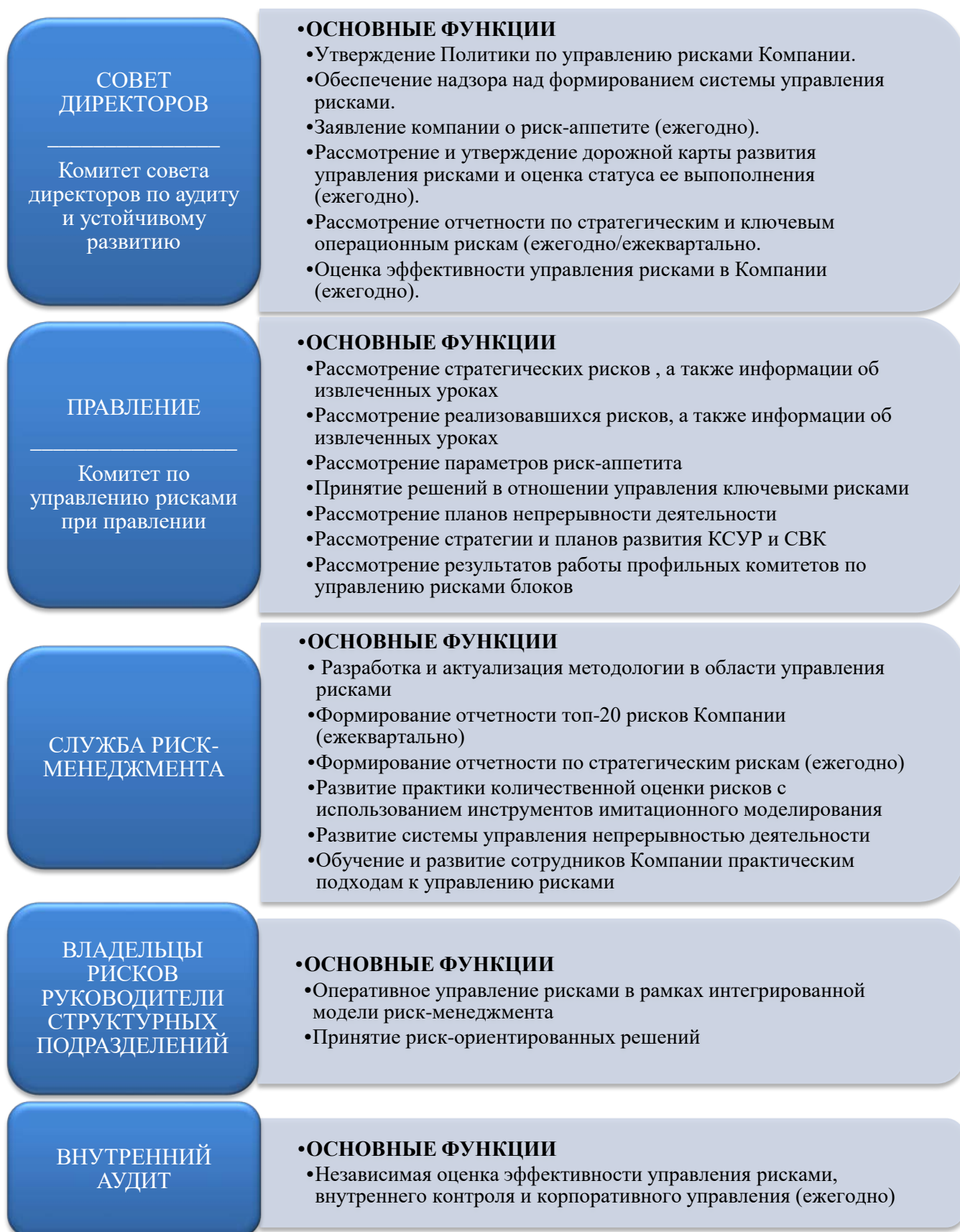


Рисунок 3 – Распределение ответственности и функций в области управления рисками в ПАО «ГМК «Норильский никель»

Ответственность за определение позиций и подходов к организации системы управления рисками, обеспечение слежки за функциональностью системы управления рисками берет на себя Совет директоров компании.

В ходе своей деятельности Группа подвержена следующим финансовым рискам: валютному риску, кредитному риску и риску ликвидности. ПАО «ГМК «Норильский никель» использует систему управления рисками, которая включает в себя систематический анализ и контрольные процедуры для измерения оценки и контроля финансовых рисков Группы.

– Риск ликвидности состоит в том, что Группа не может выполнить обязательства при наступлении срока их погашения.

Централизованное казначейство Группы периодически отслеживает ожидаемые и фактические денежные потоки, а также анализирует сроки погашения финансовых обязательств с целью оперативного принятия надлежащих мер по минимизации возможных негативных последствий, в том числе за счёт управления ликвидностью и проактивного управления кредитным портфелем, направлена на минимизацию объёма краткосрочной задолженности и поддержание средневзвешенной дюрации кредитного портфеля на приемлемом уровне.

Текущий контроль ликвидности осуществляется с помощью детального бюджетирования, анализа и структурирования статьи ежедневных платежей в течение 30 дней. Платёжная позиция формируется по валютам и банковским счетам. В дополнение к текущему анализу ситуации с платежами, не реже трёх раз в месяц проводится переоценка гибкой скользящей модели прогноза движения денежных средств, с горизонтом до 12 месяцев.

Группа управляет риском ликвидности, создавая резерв ликвидности и поддерживая портфель подтверждённых и непокрытых кредитных линий от нескольких банков, достаточный для компенсации возможных колебаний в доходности, принимая во внимания ценовой, валютный и процентный риски. В частности, для финансирования текущих потребностей в денежных

средствах, начиная с 2021 года, Группа утвердила кредитные линии и овердрафты на сумму 260 000 млн. р. (2020 г. – 244 750 млн. р., 2019 г. – 312 275 млн. р.)

В следующей таблице 12 представлен анализ сроков погашения кредитов Группы, кредиторской задолженности по аренде и производных финансовых инструментов, которые имеют недисконтированные договорные сроки погашения, включая проценты.

Таблица 12 – Анализ сроков погашения кредитов и займов, обязательств по аренде и производных финансовых инструментов группы, т. р.

	2019 тыс.руб.	2020 тыс.руб.	2021 тыс.руб.	2021/2019, тыс. руб.	%
<i>Кредиты и займы с фиксированной ставкой</i>					
Основная сумма долга, тыс.руб.	362 795	317 659	341 057	–21 738	–5,99
Проценты	64979	48 493	30 244	–34 735	–53,46
<i>Кредиты и займы с плавающей ставкой</i>					
Основная сумма долга, тыс.руб.	234 979	397 927	421 704	186 725	79,46
Проценты	21 408	23 057	16 313	–5 095	–23,80
Обязательства по аренде, тыс.руб.	16 868	21 706	20788	3 920	23,24
<i>Валютно–процентный своп</i>					
К погашению	87 616	100 687	31581	–56 035	–63,96
К получению	–103 103	–96 328	–30385	72 718	–70,53
Итого	685 542	813 201	831 032	145 490	21,22

– Кредитный риск состоит в том, что контрагент может не исполнить свои обязательства перед Группой своевременно, что приведёт к финансовым потерям. Кредитный риск Группы связан с денежными средствами и их эквивалентами, депозитами в банках, необеспеченной торговой и прочей дебиторской задолженностью и выданными займами.

Группа снижает кредитный риск путём разделения его на немалое количество контрагентов и установления кредитных лимитов на основе анализа финансового состояния контрагентов, в дополнение ко всему использует инструменты торгового финансирования и страхования, банковские гарантии и документарные формы расчётов.

Для анализа платёжеспособности контрагентов берётся информация из международных рейтинговых агентств о кредитных рейтингах, присвоенных контрагенту, и прогнозах их изменения, а при отсутствии такой информации, проводится оценка финансовой стабильности и платёжеспособности, путём расчёта финансовых показателей и анализа финансовой отчётности контрагента на различные отчётные даты.

Группа экономически не зависит от ограниченного круга покупателей, так как производимая группой металлопродукция, может без проблем реализовываться на мировых товарных рынках.

Руководство предполагает, что помимо денежных средств и их эквивалентов, показанных выше, у группы нет высокой концентрации кредитного риска, поскольку кредитный риск, относящийся к денежным средствам и их эквивалентам, находится на терпимом уровне в связи с высоким кредитным рейтингом банков, в которых размещены эти денежные средства и их эквиваленты.

Финансовые активы, подверженные кредитному риску, приведены ниже в табл. 13.

Валютный риск связан с изменением справедливой стоимости или будущих денежных потоков по финансовому инструменту, стоимость которого выражена в иностранной валюте, в связи с изменениями курсов.

Основные факторы валютного риска:

- увеличение платёжного баланса России, условное снижение импорта, стабильное рост биржевых цен на нефть;

Таблица 13 – Финансовые активы, подверженные кредитному риску ПАО «ГМК «Норильский никель», т.р.

Наименование	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Денежные средства и их эквиваленты, тыс.руб.	412 094	383 512	172 333
Производные финансовые инструменты, тыс.руб.	782	67	6 567
Займы, выданные и долгосрочная прочая дебиторская задолженность, тыс.руб.	4 363	8 271	9 899
Торговая и прочая дебиторская задолженность, тыс.руб.	34 721	39 687	22 385
Покрытие по безотзывным аккредитивам, тыс.руб.	12	1 032	3 803
Банковские депозиты, не включённые в состав денежных средств и их эквивалентов, тыс.руб.	3 418	854	510

- изменение макроэкономических показателей страны, повышение кредитоспособности государства;
- снижение волатильности на финансовых рынках России и на рынках других развивающихся стран, следствием, которого становится увеличение инвестиционной привлекательности рубля.

Для управления валютным риском компания, принимает следующие меры снижения риска:

- поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием кредитов в долларах США;
- использует нормативные документы, ограничивающие установление цен в иностранной валюте в расходных договорах;
- использует производные финансовые инструменты для снижения устойчивости подверженности компании валютному риску, уравновешивая денежные потоки доходами, выраженным в валютах, отличных от доллара США.

Управление валютным риском осуществляется путём анализа биржевой позиции, мониторинг эффективности конверсионных операций и, насколько это возможно, сопоставления притока и оттока средств, номинированных в одной и той же валюте.

При необходимости Группа использует производные финансовые инструменты, в частности валютно–процентные свопы, для снижения своей подверженности в первую очередь валютному риску, уравнивая денежные потоки доходов, показанных в долларах США, и обязательств, показанных в рублях.

Страхование также является одним из самых важных инструментов управления рисками, защищая имущественные интересы компании и акционеров от непредвиденных потерь, которые могут появиться в процессе производственной деятельности, и в результате внешних воздействий.

В целях соблюдения единого страхового полиса и стандартов функция страхования в ПАО «ГМК «Норильский никель» централизована. Каждый год утверждается широкая программа, определяющая ключевые нормы по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе группы разработана и внедрена корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности. Соглашение о корпоративной программе заключено с крупнейшими страховыми компаниями России при участии международного брокера, с которым ПАО «ГМК «Норильский никель» контролирует распределение своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний. Программы страхования грузов, строительно–монтажных работ, авиационного страхования и страхования водного транспорта также строятся по принципу централизации. Ответственность компаний группы, директоров и должностных лиц застрахована. Компания учитывает лучшие практики горно–металлургической промышленности, а также тенденции страхового рынка с целью получения наилучших условий страхования и управления страховым риском.

Система управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель» функционирует на основе реализации повторяющегося цикла процесса управления рисками (рис. 4).



Рисунок 4 – Система управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель»

По рисунку 2 видно, что процесс управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель» представляет собой сложную и многоэтапную процедуру, которую по особенностям последовательности мероприятий по управлению рисками можно условно разделить на шесть этапов. Назначение таких этапов условно, так как зачастую они осуществляются одновременно.

Первый этап – идентификация и анализ риска, то есть выявление рисков, изучение их специфики и выявление особенностей их реализации.

Второй этап – оценка риска, заключающая в изучении уровня экономического ущерба в результате неблагоприятного события.

Третий этап – управление рисками – заключается в выборе одного из четырёх вариантов: избегания риска, передача риска, снижение риска, принятие риска.

Четвёртый этап – контрольный, включающий анализ альтернативных способов снижения риска, т.е. изучение инструментов, которые можно использовать для предотвращения реализации риска и воздействий его негативных последствий.

Анализ основных подходов к снижению негативного воздействия случайных событий даёт возможность выделить ряд общих процедур управления рисками.

К числу таких возможных процедур специалисты ПАО «ГМК «Норильский никель» относят:

- предотвращение риска, т.е. комплекс мер, позволяющих избежать влияния неблагоприятных событий;
- снижение риска, т.е. действия, способствующие уменьшению неблагоприятных последствий;
- передача риска, т.е. совокупность мер, позволяющих приписать ответственность за снижение рисков и убытков другому субъекту.

Критерии выбора метода могут быть разными:

- финансово–экономические, то есть решение проблемы с точки зрения затрат и выгод;
- технические, приёмы, отражающие технические возможности снижения риска;
- социальные, состоящая в снижении риска до приемлемого уровня для удовлетворения потребностей населения.

На этом же этапе выполняется выбранный метод снижения риска. Содержанием этого этапа является реализация решений, принятых на предыдущем этапе по внедрению определённых методов снижения риска, принимаются и реализуются частные управленческие и технические решения.

Пятый этап – подготовка отчётов о рисках, которые представляются на каждом заседании комитета по управлению рисками.

Шестой этап – мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском – позволяет нам получить обратную связь в системе. Он обеспечивает гибкость и адаптивность управления риском, а также динамичность этого процесса, т.е. происходит обновление и пополнение

информации о риске, что является важным условием проведения анализа риска на первом этапе.

На этой основе оценивается эффективность принятых мер. Сложность такой оценки заключается в том, что в течение анализируемого периода риски могут не реализоваться.

Вывод по разделу 2:

Процесс управления рисками на предприятии основан на комплексе мер защиты от основных форм риска, в первую очередь критического и катастрофического. К самым важным из них относятся страхование рисков, исследование рынка, исследование клиентов (проверка их платёжеспособности), текущий контроль, использование залога, диверсификация риска, исследование конкурентов.

Важнейшие документы компании в области управления рисками: Политика управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель»; Положение о Корпоративной системе управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель»; Политика внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель».

К ключевым этапам процесса управления рисками в Компании относятся: выявление рисков, имеющих внешние и/или внутренние источники возникновения; оценка рисков с точки зрения их влияния на основные финансовые и нефинансовые показатели; разработка и реализация мероприятий по предотвращению рисков и/или минимизации их последствий.

3 Разработка мероприятий по повышению механизма управления рисками в ПАО «ГМК «Норильский никель»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления рисками предприятия

Анализ ситуации показал, что фактор риска влияет на работу предприятия, чем ухудшает его финансовое состояние. Для оптимизации деятельности предприятия рекомендуется внедрить информационную систему, направленной на повышение эффективности управления финансами, которая будет направлена на увеличение эффективности управления финансовыми рисками.

Управление финансовыми рисками – представляет собой одним из важных бизнес–процессов в системе управления компании, который оказывает важнейшее влияние на стабильность и прибыльность предприятия, а также его положение на рынке.

Мероприятие 1 – Внедрение автоматизированной системы позволит снизить финансовые риски путём следующих действий:

- создать инструмент для автоматизированного учёта и управления финансовой деятельностью в едином информационном пространстве;
- принимать финансово обоснованные решения на базе фактических и плановых данных о деятельности компании;
- контролировать достижение поставленных целей;
- повысить оборачиваемость активов и снизить дебиторскую задолженность;
- получить все преимущества от интеграции с системами 1С и банковскими программами;
- добиться большей точности и полноты предоставляемых отчётов и форм финансового учёта, и анализа.

Реализуя современные методы управления предпринимательскими рисками, программный продукт, созданный на основе модулей и технологий 1С, доработанный под конкретного заказчика решает следующие задачи:

- консолидация финансовой информации из всех баз финансового и бухгалтерского учёта предприятия и его филиалов. Единая информационная среда объединяет планирование, учёт, контроль ключевых показателей эффективности, анализ работы компании в целом и в разрезе каждого из подразделений. Если задача интеграции информационных потоков не решается, дополнительные трудовые и временные ресурсы расходуются на согласование и перевод данных из одного формата в другой;
- реализация созданной в компании методологии финансового учёта. Если процесс не автоматизирован, система управления финансами реализуется вручную, то стандарты и методики, на создание которых затрачен существенный труд, часто остаются только нормативными документами, обязательность исполнения которых никем не поддерживается;
- оптимизация работы сотрудников. Единый портал финансовой информации позволяет работать с одной базой из разных, территориально удалённых рисками подразделений;
- облегчение процесса принятия управленческих решений. Реальная ситуация с финансами видна в режиме онлайн, отчёты по всем показателям генерируются за несколько секунд. Это достигается и настройкой системы, и своевременным вводом в базу первичной информации;
- существенное сокращение временных ресурсов на обработку финансовой информации. В одной базе 1С генерируются сведения из бухгалтерских, складских, управленческих, казначейских модулей и сотрудники аппарата управления всегда знают текущую ситуацию с ликвидностью и показателями финансовой устойчивости на

конкретную дату, а не тогда, когда начинает назревать кризис и требуется принятие радикальных мер.

Мероприятие 2 – Внедряемые инструменты управления финансовыми рисками уже сокращают себестоимость продукции, так как резко снижаются трудозатраты и повышается эффективность управления расходами. Дополнительным решением становится многосценарное планирование бюджета, когда для каждого события или инвестиции создаются три и более типов бюджетов, учитывающих вероятность валютных, отраслевых, национальных рисков. Процесс управления финансами может быть выстроен на базе следующих модулей:

- бюджетирование. Решаются задачи инициации и согласования бюджетов различных уровней, контроля за их выполнения, сокращения или увеличения;
- корпоративные закупки. Производится планирование приобретения материалов, услуг, канцелярских товаров, определяются допустимые лимиты цен и лимиты на закупки для каждого подразделения;
- управления договорами. На этом этапе решаются задачи стандартизации, выработки выгодных для компании условий, согласования со всеми причастными подразделениями, интеграции с базами документооборота;
- казначейская функция. Реализуются задачи инициации заявок на платежи, их согласование, контроль на соответствие бюджету, утверждение, оплата и формирование факта по БДДС (Бюджету движения денежных средств), а также среду контролируются установленные принципы финансирования деятельности компании.

На данный момент на рынке программного обеспечения доступны типы программных продуктов для планирования и анализа, в том числе денежных потоков. Например, во многих компаниях широко известны и применимы следующие программы финансового планирования и анализа:

SAP, «Инталев», Microsoft, «Альт-инвест» и «1С: Финансовое планирование».

Поскольку ПАО «ГМК «Норильский никель» в настоящее время для бухгалтерского учёта пользуется такой программой как «1С: Бухгалтерия» (версия 8.3), рационально не покупать отдельный программный продукт, а приобрести блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3).

Затраты предприятия на мероприятия по управлению финансовыми результатами составят.

Таблица 14 – Расчёт затрат на мероприятия по управлению финансовыми результатами

Направление затрат	Сумма, тыс. руб.
Приобретение блока «1С: экономики Финансовое планирование» (версия 8.3)	82,5
Услуги по интегрированию блока с «1С: риска Предприятие»	15,5
Услуги по сопровождению блока с «1С: друга Финансовое планирование» (ежемесячно)	12 мес. * 3 = 36
Обучение сотрудников бухгалтерии работе стран с блоком «1С: Финансовое планирование»	2 чел. * 5,5 = 11
Итого	145

Из представленной сметы расходов на мероприятия видно, что годовая стоимость прилагаемых мероприятий в 2022 году составит 145 т.р.

В последующие периоды стоимость расходов будет составлять 36 т.р. в год (услуги по сопровождению программного продукта).

Поскольку покупаемый программный продукт не причисляется к нематериальным активам (нет права исключительной собственности, покупаются только права на использование), для ПАО «ГМК «Норильский никель» все затраты, показанные в таблице 12, относятся к прочим расходам по основной деятельности, и их можно включить в себестоимость.

Купленный программный продукт разрешит предприятию:

- формировать бюджетирование, в том числе с составлением бюджета денежных средств;
- довести до автоматизации процесса анализа денежного потока;
- быстро и оперативно получать необходимую информацию по состоянию денежных средств.

Автоматизация процессов происходит в виде проекта. Её самые важные шаги:

- Итак, в первую очередь нужно определить, для чего компании нужна автоматизация и какие результаты нужны компании. Только лишь ответив на эти вопросы, можно полноценно дать оценку эффективности от внедрения системы и понять, были ли инвестированные в неё средства не потрачены зря.

- Перед началом запуска проекта также важно решить организационные вопросы: определить сроки, выделить ресурсы на подготовку и реализацию проекта, обучение проектной команды, планирование проекта, а также определение «на берегу» темы стимулирования привлекаемых сотрудников в проекте автоматизации.

- Анализ имеющихся бизнес–процессов и создание модели «как надо». От общей полноты и верности проведённого анализа зависит судьба всего проекта, так как переделывать в дальнейшем уже выстроенные настройки могут встать в копеечку, чем потратить чуть больше усилий на построение правильной модели в первое время.

- Разобравшись с автоматизированным процессом, нужно установить правила, по которым он работает, то есть его методическую составляющую.

- Результатом сформированных правил и принципов работы являются технические требования к будущей системе, на основании которых выбирается программный продукт, в котором будет реализована система, и формируется для разработчиков.

– Собственно настройка и/или доработка программного продукта для отображения в нем всех особенностей методологии автоматизируемого процесса.

– Обучение работе сотрудников в новой программе. Это, несомненно, является важнейшим этапом, отказ от которого может значительно усложнить адаптацию компании к жизни в новой программе. Зачастую благодаря высокому качеству информирования и обучения сотрудников значительно облегчается принятие сотрудниками нововведения, которые по разным причинам могут изначально расцениваться негативно, вплоть до фактического саботажа.

– Опытная эксплуатация. Найденные здесь ошибки исправляются, и пользователи привыкают к работе в ней. Бывают случаи, когда руководство компании, не понимая, относится к стадии опытной эксплуатации, пытается её сохранить. Это отношение, как правило, меняется при выявлении в процессе эксплуатации дефектов, которые могут быть вызваны как ошибками в настройке системы, так и недостаточно правильно сформулированными целями и задачами новой системы.

– После окончания опытов и перехода к промышленной эксплуатации, компания будет работать в новой программе в полную силу. И только тогда появляется возможность полностью оценить эффект от проведённой автоматизации: достигнуты ли поставленные цели, и насколько хорошо. Далее проведём расчёт экономических показателей эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффекта от рекомендаций по управлению предпринимательскими рисками

Для оценки эффекта от рекомендованного мероприятия рассчитаем эффективности вложения средств в проект по внедрению автоматизированной системы минимизации предпринимательских рисков.

Дисконтированные денежные затраты по годам представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Дисконтированные денежные затраты по годам, т.р.

Период	Коэффициент дисконтирования	А
0	1	145
1	0,9238	33,26
CF		178,26

Чистую текущую стоимость рассчитаем по формуле 10:

$$NPV = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \frac{IC_k}{(1+r)^k} \quad (10)$$

$$NPV = -145 - \frac{36}{1 + 0,08} + \frac{855897262}{1 + 0,0825} = 790667038,37$$

Поскольку $NVP > 0$, то проект следует принять к рассмотрению.

Далее рассчитаем индекс рентабельности по формуле 11:

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / \frac{IC_k}{(1+r)^k} \quad (11)$$

$$PV = \frac{790667038,37}{178,26}$$

Поскольку $PI > 1$, то проект следует принять к рассмотрению. Под внутренней нормой доходности инвестиции (формула 12) (RR–синонимы: внутренняя доходность, внутренняя рентабельность инвестиций) понимается значение коэффициента дисконтирования r , при котором NPV проекта равна нулю:

$$\sum \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum \frac{IC_k}{(1+r)^k} = 0 \quad (12)$$

$$-145 - \frac{36}{1+r} + \frac{855897262}{1+r} = 0$$

Срок окупаемости – это минимальный интервал времени (от начала реализации проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

Для того чтоб понять стоит ли компании инвестировать в новую программу или все-таки докупить отдельный блок, составим таблицу 16.

Таблица 16 – Нарастающий PVt,

Период	PVt	Нарастающий PVt, млн.руб.	DICt	Нарастающий DICt, тыс.руб.
0	0	0	145	145
1	790667038,37	790667038,37	33,26	178,26
2	0	790667038,37		

В нашем случае капитальные вложения равны 178,26 т.р. Из таблицы 16 видно, что 178,26 т.р. покрывают суммарными результатами после 0 года.

Таким образом, в завершении данного раздела можно сделать следующие выводы.

Поскольку ПАО «ГМК «Норильский никель» в настоящее время уже использует программу для ведения бухгалтерского учёта «1С: Бухгалтерию» (версия 8.3), то для экономии бюджета и упрощения в адаптации новой программы в компании, целесообразно было бы приобрести отдельный блок «1С: Финансовое планирование» (версия 8.3), к дополнению к «1С: Бухгалтерии», нежели покупка новой программы.

Внедрение «1С: Финансовое планирование» позволит снизить предпринимательский риск при развитии компании и ухудшении ситуации за счёт нормирования ресурсов и повышения уровня финансового контроля в компании для контроля достижения поставленных целей.

Заключение

Проведённое в рамках бакалаврской работы изучение методического и структурного комплекса управления рисками производственной компании позволило формулировать ряд выводов и обрести научные и теоретические результаты, которые могут быть употреблены в дальнейших научных исследованиях в отрасли риск–менеджмента, а также в практиках организации и управления риском на предприятиях разнообразных разделов и сегментов экономики.

В нынешних ситуациях с переходом к рыночным формам хозяйствования в России необычное значение получает управление рисками каждого экономического субъекта, важнейшей целью которого возникает предвидение следствий его и вероятных финансовых расходов для восполнения убытков по рискам.

Под предпринимательским риском понимается риск, который возникает при любом виде деятельности, связанной с производством продукции, товаров, услуг, их продажи, а также продажи социально–экономических и научно–технических проектов. В рассматриваемых видах деятельности приходится иметь дело с использованием и обращением материальных, трудовых, финансовых, информационных (интеллектуальных) ресурсов, поэтому риск связан с угрозой полной или частичной утраты этих ресурсов.

Анализ риска показывается составной частью теории и практики управления риском. Необходимость этого анализа для предприятий связана с нестабильностью технологических, природных, экономических и политических процессов, их негативное влияние на функционирование хозяйствующих субъектов, возможностью неблагоприятных сценариев развития, каковые повергают к отклонению фактического результата работы от предстоящего и воздействуют на эффективность получаемых решений.

Для управления рисками в организации необходимо создание новой инфраструктуры по управлению рисками, под которой следует понимать совокупность компонентов, обеспечивающих основы и организационные меры, а также структуру для развития, введения, мониторинга, пересмотра и регулярного совершенствования менеджмента риска в рамках всей организации. Значительная часть перечисленных компонентов данной инфраструктуры предназначена для реализации некоторых элементов и этапов процесса управления рисками.

Управление финансовыми рисками составляет основу производственной деятельности и является неотъемлемым элементом деятельности рисками ПАО «ГМК «Норильский никель». Финансовый риск, содержащий в себя валютный риск, кредитный риск и риск ликвидности являются основными рисками, с которыми сталкивается ПАО «ГМК «Норильский никель» в процессе своей деятельности.

Главными линиями развития управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2021 году являются:

- Разработка количественной целевой модели для оценки рисков отказа оборудования на контуре Кольской ГМК;
- постоянное проведение самодиагностики результативности системы управления рисками и оценки её соответствия лучшим мировым практикам;
- усовершенствование компонентов системы рисками в процессах стратегического и операционного планирования;
- усовершенствование подхода к использованию методов имитационного моделирования для оценки рисков инвестиционных проектов;
- развитие методики анализа различных категорий технических и производственных рисков и управления ими;
- анализ рисков логистической и операционной цепочки поставок Компании.

Согласно результатам проведённого анализа, компании ПАО «ГМК «Норильский никель» рекомендуется введение информационной системы, направленной на снижение предпринимательских рисков. Согласно представленной нами сметы расходов на мероприятие, годовая стоимость предполагаемых мероприятий в 2022 году составит 145 т.р. Согласно расчетам чистой дисконтированной стоимости и срока окупаемости, данные капиталовложения окупятся менее чем за год.

Внедрение «1С: Финансовое планирование» позволит снизить предпринимательский риск при развитии компании и ухудшении ситуации за счёт нормирования ресурсов и повышения уровня финансового контроля в компании для контроля достижения поставленных целей. А также увеличить степень гибкости и манёвренности планирования, что позволит снизить вероятность убытков или дополнительных затрат, связанных со сбоями или остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала и т.д.

Таким образом, риск–менеджмент может и должен стать доступным и результативным процессом в составе общей сети процессов организации.

Список используемых источников

- 1 Баковская Ю. В. Экономическая сущность финансовых рисков, их классификация и понятие // Молодой ученый. 2018. № 19 (205). С. 27–30. URL: <https://moluch.ru/archive/205/50146/> (дата обращения: 25.04.2022).
- 2 Баринов В. А. Антикризисное управление: Учебное пособие для студентов./В.А. Баринов, Рос.экон.академ. им. Г.В. Плеханова– М.: ФБК–Пресс, 2002. 514 с
- 3 Батова И.Б. Классификация рисков и причины их возникновения // Международный студенческий научный вестник. 2015. № 1. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=11976> (дата обращения: 25.04.2022).
- 4 Батова И.Б. Сущность и функции предпринимательских рисков [Электронный ресурс]. URL: <https://s.sjes.esrae.ru/pdf/2015/2/2.pdf>(дата обращения: 25.04.2022).
- 5 Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега–Л, Эльга, 2013. 768 с.
- 6 Бухгалтерская отчетность ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 г. [Электронный ресурс] URL:https://www.kolagmk.ru/sites/default/files/docs/shareholdersinfo/3_poyasne_niya_k_buh_otch_za_2020.pdf
- 7 Гончаров, Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний / Д.С. Гончаров. – М.: Вершина, 2008. – С. 224.
- 8 Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) 30 ноября 1994 года N51–ФЗ (редакция от 25.02.2022 г.) [Электронный ресурс] URL:<http://www.consultant.ru>
- 9 Гребников А.А. –Управление рисками – это искусство различать, с чем вы имеете дело, с опасностью или шансом[Электронный ресурс] URL: https://www.profiz.ru/se/4_2020/risk_ili_chans/

- 10 Диссертация Долгачева И.Н. «Управление экономическими рисками в сфере контейнерных перевозок» [Электронный ресурс] URL: https://www.miit.ru/content/Диссертация.pdf?id_wm=722819
- 11 Дорожкина Т.В., Крутиков В.К., Алексеева Е.В. Управление рисками. Учебно–методическое пособие. Калуга: Изд–во «Ваш ДомЪ», 2014. 233 с
- 12 Дорошенко М.В., Исупова О.А. Управление предпринимательскими рисками на основе процессного подхода // Теоретическая и прикладная экономика. 2017. № 4. С. 139 – 150.
- 13 Дьяков С.А. Сущность предпринимательского риска //«Научно–практический электронный журнал Аллея Науки». 2018. №11(27). С. 1–9.
- 14 Емельянов А.А., Радионова Ю.А. Модель оценки эффективности решения задачи минимизации рисков контекста организации // Автоматизация процессов управления. 2016. № 2 (44). С. 63–69.
- 15 Журнал Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 81. Август 2020 г. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-risk-menedzhment-i-neopredelennost-utochnenie-ponyatiy/viewer>
- 16 Имамгусейнова М. Д. Управление хозяйственными рисками на предприятиях АПК // Молодой ученый. 2018. №12. С. 79–81.
- 17 Каштанов Н. Н., Курьяков И. А. Теоретические аспекты предпринимательских рисков. Хронология развития // СТЭЖ. 2012. №15.
- 18 Кинзябулатова А.Ф. Методы управления предпринимательскими рисками // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс] URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014006400> (дата обращения: 28.04.2022).
- 19 Киселева И.А., Симонович Н.Е., Егорова Г.Н., Шаповалов Ю.А. Методы оценки и управления предпринимательскими рисками // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. №79(2). С. 314–319.

20 Киселева И. А. Особенности оценки рисков и роль мотивации в период кризиса [Текст] : монография / Киселева И. А., Симонович Н. Е. – Москва : Новая Реальность, 2016. – 136 с. : табл.; 21 см.; ISBN 978–5–906675–23–1 : 1000 экз.

21 Киселева И.А., Проблемы безопасности и риска с позиции психолога и экономиста [Текст] : монография / Киселева И. А., Симонович Н. Е. – Москва : Новая Реальность, 2016. – 147 с.; 21 см.; ISBN 978–5–906675–21–7 : 1000 экз.

22 Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов; Рос. акад. наук. – М. : Экономика, 2017. – 286 с. : ил.; 21 см.; ISBN 5–282–01865–9 (В пер.)

23 Ковалев В.В. Современные подходы к предварительной оценке инвестиционно–строительных проектов с учетом стохастичности процессов // Новые технологии. 2018. №34. С. 39–42.

24 Конституция Российской Федерации 12.12.1993 г.(редакция 14.03.2020 г.) [Электронный ресурс] URL:<http://www.consultant.ru>

25 Костина Н.В., Истоки возникновения и методические основы анализа предпринимательского риска [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoki-vozniknoveniya-i-metodicheskie-osnovy-analiza-predprinimatelskogo-riska/viewer>

26 Лекция Тутова О.Н. к.т.н., Смоленская В.Г. к.э.н., Панченко В.И. к.э.н., Риски во внешней экономической деятельности [Электронный ресурс] URL: <https://lektsia.com/13xd4b6.html>

27 Лыщикова Ю.В Подходы к классификации рисков в предпринимательстве // Научный взгляд в будущее. 2017. №16. С.128–131.

28 Любушин Н. П. Теория экономического анализа : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям и направлениям / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, Е. А. Сучков. – М. : Экономистъ, 2014 (ОАО

Можайский полигр. комб.). – 479 с. : ил., табл.; 22 см. – (Homo faber).; ISBN 5–98118–061–7 (в пер.)

29 Методы количественного и качественного оценивания риска Назарчук Т. В. Менеджмент организаций [Текст]: Учебное пособие. / Н 19 Т. В. Назарчук, О. М. Косиук – К.: 2015. – 560 с [Электронный ресурс] URL: http://studbooks.net/67942/menedzhment/metody_kolichestvennogo_kachestvennogo_otsevaniya_riska.

30 Морсман Э. Управление кредитным портфелем / Эдгар М. Морсман–младший ; [пер. с англ. М. Даниэль]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2014 (Пермь : ИПК Звезда). – 206 с. : ил., табл.; 21 см.; ISBN 5–9614–0041–7 (рус.)

31 Назарова В.В., Матвеева Е.А. Концепция риск–менеджмента в страховых организациях // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2014. №4. С. 258–275.

32 Научная статья [Электронный ресурс] URL: https://studbooks.net/1358378/menedzhment/problema_klassifikatsii_risikov

33 Научная статья Фатеева (Вишневская) О.В., Кононко В.А. Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 4 (часть 2) – С. 262–269 [Электронный ресурс] URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1082>

34 Научная статья Авдийский В.И. Управление рисками в деятельности хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-deyatelnosti-hozyaystvuyuschih-subektov>

35 Научная статья Орлова О.Ю. – Экономическая природа и сущность рисков: теоретические аспекты [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-priroda-i-suschnost-riskov-teoreticheskie-aspekty>

36 Научная статья Кондратьева А.А., Вотякова В.Н. – Риск как понятие и как явление [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-kak-ponyatie-i-kak-yavlenie>

37 Научная статья Попова А.Ю. – Оценка риска инвестиционного проекта [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-riska-investitsionnogo-proekta>

38 Научная статья Вяцкова Н.А. –Классификация методов анализа и оценки рисков [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-metodov-analiza-i-otsenki-riskov>

39 Научная статья Методы оценки финансовых рисков [Электронный ресурс] URL:https://zarplatto.ru/metody-otsenki-finansovyh-riskov-v-2020-godu/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.yandex.ru%2F

40 Научная статья Гращенко Н.Ю. – Анализ взаимосвязи понятий «Риск» и «Неопределенность» [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vzaimosvyazi-ponyatiy-risk-i-neopredelennost>

41 Научная статья №45. Собственная оценка рисков и платёжеспособности [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/71485776/c7f0164139c159e5c4e7786790ae469d/#friends>

42 Научная статья Коробова О.В., Потапова С.Е. – Необходимость управления рисками на промышленном предприятии.[Электронный ресурс] URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44610016>

43 Научная статья Винокур И.Р. – Методика анализа и управления рисками [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-analiza-i-upravleniya-riskami>

44 Научная статья Денисенко И.А., Кузубов А.А. –Методика и инструментарий финансового риск-менеджера страховых компаний [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-i-instrumentariy-finansovogo-risk-menedzhmenta-strahovyh-kompaniy>

45 Николаева Е.А. Управление рисками в организации // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки». 2018. №6(22). С. 1–8

46 Орлова О. Ю. Экономическая природа и сущность рисков: теоретические аспекты // УЭкС. 2016. №12 (94).

47 Пантелеева Т. В. Экономическая сущность и классификация рисков в деятельности хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] URL: <http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/9/financeandcredit/Panteleeva.pdf>(дата обращения: 25.04.2022)

48 Рамазанова Л.Р. Сущность экономического риска и современные подходы к исследованию риска // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс] URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017037529>

49 Рудская Е.Н. Роль BIG DATA в управлении рисками: развитие «умного страхования» [Электронный ресурс] URL: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2017/6/economicsmanagement/Rudskaja_Desyatnichenko.pdf (дата обращения: 25.04.2022 г.).

50 Султанов И.А. – Основы оценки финансовых рисков [Электронный ресурс] URL: <https://psaonline.ru/customers/pao-gmk-norilskij-nikel/>

51 Сайт «Норникель» [Электронный ресурс] URL: <http://www.nornickel.ru>

52 Солодов А.К. Основы финансового риск-менеджмента: учебник и учебное пособие. М.: Издание Александра К. Солодова // Технический редактор Солодова Е.А.; корректор Нейц Е.А. // 2017. 286 с.

53 Статья Антипов А. – Влияние на стоимость акций Норникеля [Электронный ресурс] URL: <https://equity.today/akcii-gmk-norilskij-nikel.html>

54 Уколов А. Оценка рисков: учебник. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. – 624 с.; см.; ISBN 978-5-4475-2589-7

55 Учебное пособие Гранатуров В.М. –Экономический риск: сущность, метода измерения, пути снижения. [Электронный ресурс] URL:<https://www.booksite.ru/fulltext/granatur/text.pdf>

56 Учебное пособие Князева Е.Г., Юзвович Л.И., Луговцов Р.Ю., Фоменко В.В. Финансово–экономические риски:. Екатеринбург : Изд–во Урал. ун–та, 2015. 114 с.

57 Хитрова Е.М. Основы управления рисками: учеб. пособие. Иркутск.: Изд–во БГУ, 2016. 104 с.

58 Хохлов Н. В. Управление риском : Учеб. пособие для студентов вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ, 2016. – 238, [1] с. : ил., табл.; 20 см.; ISBN 5–238–00119–3

59 Якушевский Я. И. Экономическая сущность управления рисками на предприятии // Экономика. Наука. Инноватика Страницы: 329–332

60 Электронная книга [Электронный ресурс] URL: <https://economy.ru.info/page/138178040190185214060124151239095093015176056061/>

61 ISO 31000 [Электронный ресурс] URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso31000.htm> (дата обращения: 25.04.2022).

62 Moody's ухудшило прогноз рейтинга «Норникеля» [Электронный ресурс] URL: <http://www.finmarket.ru/news/5379325>(дата обращения: 25.04.2022).

Приложение А

Крупнейшие дочерние предприятия ГМК «Норильский никель»

Дочерние предприятия по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
			На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
Группа ГМК					
АО «Норильский комбинат»	Российская Федерация	Аренда движимого и недвижимого имущества	100	100	100
АО «Норильскгазпром»	Российская Федерация	Добыча газа	100	100	100
АО «Норильсктрансгаз»	Российская Федерация	Транспортировка газа	100	100	100
АО «НТЭК»	Российская Федерация	Электроэнергетика	100	100	100
ООО «ЗСК»	Российская Федерация	Строительство	100	100	100
ООО «Норильскинрельремонт»	Российская Федерация	Ремонт	100	100	100
ООО «Норильский обеспечивающий комплекс»	Российская Федерация	Изготовление запчастей	100	100	100
Южный кластер					
ООО «Медвежий ручей»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100	100
Группа КГМК					
АО «Кольская ГМК»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100	100
ООО «Печенгастрой»	Российская Федерация	Ремонт	100	100	100
Norilsk Nickel Harjavalta					
Norilsk Nickel Harjavalta OY	Финляндия	Металлургия	100	100	100
ГРК Быстринское					
ООО «ГРК «Быстринское»	Российская Федерация	Горная металлургия	50.01	50.01	50.01
ООО «Востокгеология»	Российская Федерация	Геологические работы и строительство	100	100	100
Прочие неметаллургические					
Metal Trade Overseas A.G.	Швейцария	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel (Asia) Limited	Гонконг	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel USA, Inc.	США	Сбытовая деятельность	100	100	100
ООО «Институт Гипроникель»	Российская Федерация	Исследования	100	100	100
АО «ТТК»	Российская Федерация	Поставка топлива	100	100	100
АО «ЕРП»	Российская Федерация	Речное судоходство	100	100	100
ООО «Аэропорт «Норильск»	Российская Федерация	Аэропорт	100	100	100
АО «АК «НордСтар»	Российская Федерация	Авиaperезовки	100	100	100
Совместные операции по операционным сегментам					
	Страна	Вид деятельности	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
Прочие добывающие					
Nkomati Nickel Mine	Южно-Африканская Республика	Горная металлургия	50	50	50

Рисунок А.1 – Крупнейшие дочерние предприятия ГМК «Норильский никель»

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ПАО «ГМК «Норильский никель»

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 марта 2022 года

Организация: ПАО "ГМК "Норильский никель"

Идентификационный номер налогоплательщика:

Вид деятельности: цветная металлургия

Организационно-правовая форма / форма собственности:

публичное акционерное общество

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес): 647000, Красноярский край, Таймырский Долгано-Ненецкий район, г. Дудинка, ул. Морозова, д. 1

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД 2

по ОКOPФ / ОКФС

по ОКЕИ

Коды	
0710001	
31 03 2022	
44577806	
8401005730	
24.45	
12247	34
384	

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту:

ДА НЕТ

Наименование аудиторской организации:

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации:

Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации:

ИНН

ОГРН

Дата утверждения

Дата отправки (принятия)

Наименование показателя	Код	На 31 марта 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	17 975 011	17 690 268	15 657 502
Результаты исследований и разработок	1120	416 374	447 783	414 908
Нематериальные поисковые активы	1130	1 375 295	1 452 524	1 273 257
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	523 274 526	486 401 789	395 596 367
Инвестиционная недвижимость	1160	4 220 765	2 741 502	2 816 756
Финансовые вложения	1170	456 688 240	457 777 020	354 830 521
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	22 857 190	19 695 237	22 495 450
ИТОГО по разделу I	1100	1 026 807 401	986 206 123	793 084 761
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	137 128 083	108 272 090	97 870 822
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 386 181	847 450	698 021
Дебиторская задолженность	1230	295 947 132	168 381 081	281 192 317
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	10 563 293	1 493 262	1 219 310
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	280 907 321	337 067 894	315 251 479
Прочие оборотные активы	1260	221 929	265 468	136 567
ИТОГО по разделу II	1200	727 153 939	616 327 245	696 368 516
БАЛАНС (сумма строк 1100+1200)	1600	1 753 961 340	1 602 533 368	1 489 453 277
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	153 655	153 655	158 245
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(21 997 304)	(21 997 304)	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	46 789 699	46 789 699	48 187 669
Резервный капитал	1360	23 048	23 048	23 737
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	219 248 488	205 373 515	413 625 355
ИТОГО по разделу III	1300	244 217 586	230 342 613	461 995 006
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	832 586 362	640 076 206	710 546 809
Отложенные налоговые обязательства	1420	12 865 534	14 117 165	10 026 657
Оценочные обязательства	1430	45 088 919	57 035 672	20 498 473
Прочие обязательства	1450	24 625 390	11 109 836	8 041 789
ИТОГО по разделу IV	1400	915 166 205	722 338 879	749 113 728
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	438 936 737	306 360 201	161 952 162
Кредиторская задолженность	1520	142 476 586	330 283 564	101 117 456
Доходы будущих периодов	1530	2 207	2 554	12 231
Оценочные обязательства	1540	11 799 333	13 205 557	9 086 366
Прочие обязательства	1550	1 362 706	-	6 176 328
ИТОГО по разделу V	1500	594 577 549	649 851 876	278 344 543
БАЛАНС (сумма строк 1300+1400+1500)	1700	1 753 961 340	1 602 533 368	1 489 453 277

Руководитель

(подпись)

Г. А. Иданов

(расшифровка подписи)

по доверенности от 12.01.2022 № ГМК-115/12-11

" 25 " апреля 2022 г.



Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «ГМК «Норильский никель»

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах ПАО «ГМК «Норильский никель»»

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

за I квартал 2022 года

Организация: **ПАО "ГМК "Норильский никель"**
 Идентификационный номер налогоплательщика:
 Вид деятельности: **цветная металлургия**
 Организационно-правовая форма / форма собственности:
публичное акционерное общество
 Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД
 Дата (число, месяц, год)
 по ОКПО
 ИНН
 по ОКВЭД
 по ОКОПФ / ОКФС
 по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	03	2022
44577806		
8401005730		
24.45		
12247	34	
384		

Наименование показателя	код	за I квартал 2022 года	за I квартал 2021 года
1	2	3	4
Выручка	2110	234 370 942	187 675 231
Себестоимость продаж	2120	(112 127 294)	(72 403 157)
Валовая прибыль (убыток)	2100	122 243 648	115 272 074
Коммерческие расходы	2210	(3 042 036)	(2 315 288)
Управленческие расходы	2220	(15 357 611)	(9 555 832)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	103 844 001	103 400 954
Доходы от участия в других организациях	2310	-	108 490 767
Проценты к получению	2320	6 427 562	1 168 924
Проценты к уплате	2330	(13 447 471)	(7 145 713)
Прочие доходы	2340	9 106 661	26 639 781
Прочие расходы	2350	(88 101 545)	(22 153 499)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	17 829 208	210 401 214
Налог на прибыль	2410	(4 770 036)	(16 797 832)
в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(6 021 538)	(17 356 949)
отложенный налог на прибыль	2412	1 251 502	559 117
Прочее	2460	(6 947)	245 521
Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	822 748	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	13 874 973	193 848 903
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	13 874 973	193 848 903
СПРАВОЧНО			
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

(подпись)

Г. А. Дудинка

(подпись)

по доверенности от 12.01.2022 № ГМК-1/2022-НТ

" 25 " апреля 2022 г.



Рисунок В.1 – Отчёт о финансовых результатах ПАО «ГМК «Норильский никель»»

Приложение Г

Конфигурация производства ПАО «ГМК «Норильский никель»

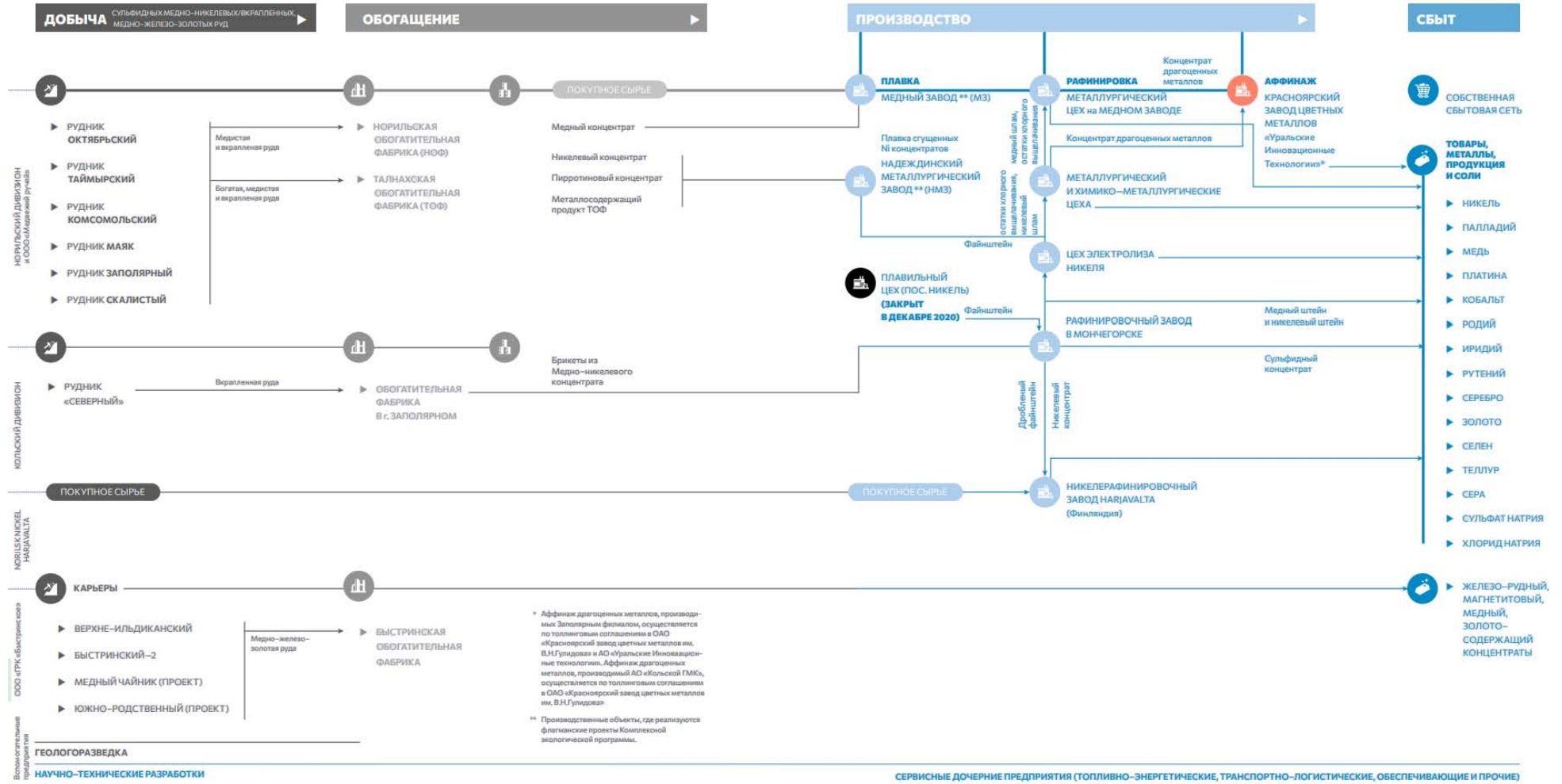


Рисунок Г.1 – Конфигурация производства ПАО «ГМК «Норильский никель»