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)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций
(направленность (профиль) / специализация)

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления рисками для повышения уровня экономической безопасности организации

Обучающийся Ю.В. Саратинян
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. экон. наук, доцент Ю.А. Анисимова
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.В. Саратинян.

Тема работы: «Совершенствование системы управления рисками для повышения уровня экономической безопасности организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Ю. А. Анисимова.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками для повышения уровня экономической безопасности организации.

Объект исследования – АО «Атомэнергоремонт».

Предмет исследования – система управления рисками.

Методы исследования – горизонтальный и вертикальный анализ, сравнительный анализ, анализ «5 сил Портера», анализ макросреды, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе.

В первом разделе раскрываются теоретические основы управления рисками в деятельности организации, процесс управления рисками, раскрыта методика анализа рисков и факторов на нее влияющих.

Во втором разделе представлен анализ рисков деятельности АО «Атомэнергоремонт» и факторов на нее влияющих. В частности, проведена оценка внутренней и внешней среды и выявлены основные риски деятельности организации.

В третьем разделе предложен ряд мероприятий, направленных на уменьшения рисков в деятельности организации. Представлено их экономическое обоснование.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 54 страниц машинописного текста, в том числе 14 таблиц, 1 рисунка. Библиографический список включает 23 источника.

## Содержание

Введение ..... 4
1 Теоретические аспекты системы управления рисками организации ..... 6
1.1 Сущность и классификация рисков в деятельности организации ..... 6
1.2 Характеристика системы управления рисками в деятельности организации ..... 10
1.3 Методы анализа и оценки рисков в деятельности организации ..... 17
2 Анализ системы управления рисками АО «Атомэнергоремонт» ..... 28
2.1 Технико-экономическая характеристика организации ..... 28
2.2 Комплексная оценка системы управления рисками организации ..... 35
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления рисками для повышения уровня экономической безопасности АО «Атомэнергоремонт» ..... 41
3.1 Пути совершенствования системы управления рисками для повышения уровня экономической безопасности организации ..... 41
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий ..... 45
Заключение ..... 50
Список используемой литературы и используемых источников ..... 52
Приложение А Организационная структура АО «Атомэнергоремонт» ..... 55
Приложение Б Бухгалтерский баланс АО «Атомэнергоремонт» ..... 56
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Атомэнергоремонт» ..... 58

# Введение

Исследование управления рисками в деятельности организации представляет собой глубокое погружение в одну из важнейших областей бизнес-управления. Управление рисками является неотъемлемым элементом любого успешного бизнеса, требующего стратегического планирования и осознанного принятия решений.

Управление рисками - это процесс оценки потенциальных угроз для организации и поиска эффективных способов минимизации этих рисков. Что включает в себя идентификацию возможных рисков, анализ их вероятности и воздействия, а также разработку стратегий для снижения их влияния.

Основной целью управления рисками является защита организации и ее активов от неблагоприятных событий, которые могут привести к финансовым потерям или повлечь за собой репутационные риски. Однако, слово "риск" не всегда означает что-то негативное. Риск также может означать возможность, и управление рисками может помочь организации определить и использовать эти возможности для достижения своих стратегических целей.

Тема исследования является крайне актуальной в современном бизнес-мире. Это представляет собой важный аспект, который требует постоянного внимания, глубокого анализа и постоянного усовершенствования, чтобы обеспечить стабильность, рост и успешность организации в долгосрочной перспективе. Система управления рисками включает в себя идентификацию, оценку и приоритизацию рисков для последующего принятия мер по их минимизации.

В условиях быстро меняющегося мира и неопределенности бизнес-среды управление рисками становится неотъемлемой частью стратегического планирования. Без эффективного управления рисками организации подвергаются угрозе потери бизнеса, ущерба репутации и даже банкротства.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками для повышения уровня

экономической безопасности организации.

Для достижения цели при выполнении работы решались следующие задачи:

– изучить теоретические аспекты системы управления рисками организации;

– провести анализ системы управления рисками АО «Атомэнергоремонт»;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы управления рисками для повышения уровня экономической безопасности АО «Атомэнергоремонт».

Объектом исследования является организация АО «Атомэнергоремонт».

Предметом исследования является система управления рисками.

При проведении анализа были использованы следующие приемы и методы: горизонтальный и вертикальный анализ, сравнительный анализ, анализ «5 сил Портера», анализ макросреды, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников, и приложений.

Во введении рассмотрена актуальность темы, цель, задачи работы, объект, предмет и методы исследования.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы управления рисками в деятельности организации, процесс управления рисками, раскрыта методика анализа рисков и факторов на нее влияющих. Во втором разделе проведен анализ рисков деятельности АО «Атомэнергоремонт» и факторов на нее влияющих. В частности, проведена оценка внутренней и внешней среды и выявлены основные риски деятельности организации. В третьем разделе работы, по результатам выявленных рисков, рассмотрен ряд мероприятий, направленных на уменьшения рисков в деятельности организации. Представлено их экономическое обоснование. В заключении представлены выводы по всем разделам работы.

# 1 Теоретические аспекты системы управления рисками организации

## 1.1 Сущность и классификация рисков в деятельности организации

Сущность неопределенности в деятельности организации заключается в том, что организация сталкивается с возможностью нежелательных событий или потерь, но точный исход этих событий не может быть предсказан заранее. Риск связан с неопределенностью, так как его возникновение и последствия зависят от множества факторов, которые не всегда полностью контролируются организацией [15, с.11].

Неопределенность может возникать из различных источников, таких как изменения внешней среды, экономические условия, конкуренция на рынке, изменения законодательства и т.д. Организация должна быть готова к управлению неопределенностью и рассчитывать на возможность риска в своей деятельности [15, с.11].

На данный момент есть разные определения риска как экономической категории. Это объясняется многоаспектностью и сложной природой данного явления. В зависимости от целей проводимого исследования, различные ученые предлагают разные определения риска и выделяют его основные характеристики. Давайте рассмотрим некоторые из них:

Некоторые ученые определяют риск как вероятность возникновения неблагоприятных событий, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение поставленных целей. Это может включать финансовые потери, пропущенные возможности, ущерб репутации и т.д. [12, с.352].

Другие исследователи рассматривают риск как неопределенность, связанную с принятием решений. Риск может быть связан с недостатком информации, непредсказуемостью будущих событий и невозможностью точно оценить их последствия [12, с.352].

Третьи ученые обращают внимание на степень воздействия риска на организацию или проект. Они считают, что риск может быть низким, средним или высоким в зависимости от потенциальных убытков и важности события для достижения целей [12, с.352].

Важно отметить, что каждое определение риска имеет свои преимущества и ограничения, и выбор определения зависит от конкретной ситуации и целей исследования.

В таблице 1 представлено несколько определений понятия «риск».

Таблица 1 - Трактовки понятия «риск»

| Авторы | Содержание понятия |
|---|---|
| Балабанов И.Т. | Возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества |
| Бланк И. А. | Возможность наступления неблагоприятного события, связанного с различными видами потерь |
| Мелкумов Я. С. | Вероятности неблагоприятного исхода финансовой операции |
| Поляк Г. Б. | Вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли |
| Жуков Е. Ф. | Стоимостное выражение вероятностного события, ведущего к потерям |
| Шенаев В. Н., Ирниязов Б.С. | Вероятность неожиданного воздействия на экономический процесс определенных факторов, под влиянием которых может произойти отклонение результата от запланированной величины |
| Vaugham E. J. | Гипотетическую возможность наступления ущерба (страхового случая) |
| Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р. | Риск — экономическая категория, характеризующая состояние неопределенности в производственных отношениях, предполагающее получение как положительного, так и отрицательного результата деятельности предприятия |
| ГОСТ Р 51897-2021 «Менеджмент риска. Термины и определения» | Риск - влияние неопределенности на достижение поставленных целей |

Как видно из вышесказанного и рассмотрено на примере таблицы 1, каждый автор по-своему видит определение риска и каждое понятие по-своему уникально. В целом можно согласиться с формулировкой, которая присутствует в стандарте «Менеджмент риска. Термины и определения». Риск

является неотъемлемой частью деятельности организации, и эффективное управление рисками помогает организации достичь своих целей и снизить потенциальные убытки.

«Под классификацией рисков понимается их распределение на определенные группы с использованием различных критериев. Классификация рисков позволяет определить место каждого вида риска в общей системе, а также создает возможности для эффективного применения соответствующих методов и подходов к управлению рисками» [9, с.26].

Благодаря классификации рисков становится возможным систематизировать и организовать информацию о рисках, что позволяет улучшить понимание их характеристик и потенциальных последствий. Также, классификация помогает выявить взаимосвязи между разными видами рисков и определить их влияние на общую систему.

В результате классификация рисков становится незаменимым инструментом для эффективного управления рисками и принятия обоснованных решений.

Одной из первых теорий классификации рисков была разработана Дж. М. Кейнсом. Дж. М. Кейнс указывал на то, что все риски неразрывно связаны друг с другом, предлагается рассмотреть их краткое описание возникновения.

Предпринимательский риск возникает, когда предприниматель планирует вложить собственные средства и колеблется, сможет ли он в будущем получить ожидаемую прибыль [10, с.23].

«Риск «заимодавца» возникает в кредитных операциях и связан с сомнениями в обоснованности доверия к заемщику, особенно в случае преднамеренного банкротства или отказа от исполнения обязательств. Сомнения также могут возникать по поводу достаточности обеспечения кредита в случае невольного банкротства заемщика, когда ожидаемый доход не оправдывается» [9, с.26].

«Риск изменения стоимости денежной единицы связан с ее возможным снижением стоимости и указывает, что реальное имущество более надежно,

чем денежный заем. Кроме того, инфляция отрицательно влияет на инвестиции (особенно в долгосрочной перспективе) и дает должникам больше преимуществ по сравнению с кредиторами» [9, с.26].

Из трех вышеизложенных рисков было выбрано углубиться больше в предпринимательский риск, т.к. он больше всех близок к моей теме выпускной квалификационной работе.

«Предпринимательский риск – это реальная опасность, которая несет неожиданные финансовые, материальные потери, а также убытки, которые могут возникнуть в процессе осуществления предпринимательской деятельности и совершения сделок» [11, с. 384].

С таким риском сталкивается каждый предприниматель из-за того, что никто не может предусмотреть все возможные варианты событий и исключить все возможные негативные последствия, но, если мы знаем причины возникновения и грамотно подходим к планированию нашей деятельности, то есть возможность свести риски к минимуму.

Предпринимательские риски делятся на такие группы как: масштаб, природа возникновения, зависимость от этапа решения проблемы, длительность во времени, сфера возникновения, признак прогнозируемости, возможность страхования, виды предпринимательской деятельности, возможности диверсификации, степень допустимости риска, степень правомерности и по роду опасности [11, с.384].

Вся сложность определения таких рисков состоит в их многообразии и разнонаправленности. Предприятие – сложная открытая система, функционирующая в динамичной и нестабильной среде. В ходе своей деятельности оно может сталкиваться с различными факторами и переменными, которые могут оказывать влияние на его успех и прибыльность [11, с.386].

Непредвиденные обстоятельства, такие как экономические кризисы, изменения рыночных условий, политические нестабильности или технологические прорывы, могут возникать как во внешней, так и во

внутренней среде предприятия. Эти факторы могут привести к снижению спроса на товары или услуги, увеличению конкуренции, изменению законодательства или даже к техническим сбоям в производственных процессах [11, с.386].

Подводя итог, можно отметить, что предпринимательские риски представляют собой потенциальные угрозы для успеха и стабильности предприятия. Их сложность заключается в том, что они могут быть непредсказуемыми и иметь различные последствия. Поэтому важно для предпринимателей иметь хорошую аналитическую способность и готовность к оперативному реагированию на изменения в окружающей среде.

## 1.2 Характеристика системы управления рисками в деятельности организации

Управление риском в организации включает в себя идентификацию потенциальных рисков, оценку их вероятности и воздействия, разработку стратегий управления рисками и мониторинг их выполнения. Целью управления риском является минимизация негативных последствий риска и повышение устойчивости организации к возможным угрозам.

Управление рисками в организации - это важный и неотъемлемый процесс, благодаря которому, организация может держать под контролем потенциальные угрозы и неопределённости, с которыми у неё есть возможность столкнуться. Кроме того, компания может даже управлять ими. Управляя рисками, можно не только обнаружить и проанализировать их, но и сформировать и применить необходимую тактику по управлению.

«Система управления рисками — комплекс правил, документов и мероприятий по идентификации, оценке рисков, реагированию на риски, а также мониторингу и контролю их уровня» [16, с.10].

«Для управления рисками, выработана продуманная система, под названием Корпоративное управление рисками (ERM). Согласно данной

системе, управлять рисками необходимо, придерживаясь точки зрения всей компании или организации. Это не просто система, а целостная стратегия, разработанная "сверху вниз". С её помощью можно обнаружить, проанализировать и подготовиться к потенциальным убыткам, рискам и другим возможным факторам, которые могут отрицательно повлиять на операционную деятельность и цели организации, а также привести к финансовым потерям» [3, с. 10].

ERM акцентирует внимание на обеспечении устойчивости и продолжительности бизнеса, при этом стремясь минимизировать возможные потери и оптимизировать реакцию на риски [3, с.10].

COSO-система управления корпоративными рисками предлагает восемь главных процессов, которые определяют подход компании к формированию своих практик для контроля угроз в предприятии. Эти ключевые компоненты представляют собой стратегическое руководство по принципам и методам, какими компания должна руководствоваться, чтобы эффективно управлять своими рисками.

Их цель - помогать компаниям оценивать и управлять уровнем риска, с которым они сталкиваются в своей деятельности, а также улучшать свои способности к принятию решений в условиях неопределенности.

Внутренняя среда компании — это уникальная атмосфера и корпоративная культура, которая создаётся и поддерживается ее сотрудниками. Она формирует общее направление деятельности компании и устанавливает степень ее склонности к риску. Кроме того, внутренняя среда выявляет взгляд руководства на принятия решений, связанных с риском.

Эта внутренняя среда, формируемая на уровне высшего руководства или совета директоров, распространяется на всю организацию и влияет на повседневные действия и решения всех сотрудников. То есть, каждый сотрудник, вне зависимости от его должности и роли, вносит свой вклад в формирование корпоративной культуры и внутренней среды компании.

После определения цели компании необходимо ставить конкретные задачи, помогающие достичь миссии и выделять основные стратегические цели организации. После чего, цели предприятия нужно согласовать с уровнем риска, с которым компания сможет справиться.

К примеру, амбициозная компания, продумывающая планы на много шагов вперёд, должна понимать, что с такими большими амбициями неизбежно связаны внутренние и внешние риски. В ответ на эти потенциальные угрозы компания может принять решение о настройке своих стратегий и мер, которые необходимо предпринять для достижения своих целей [20].

Сюда может быть включён найм дополнительного регулирующего персонала. Он нужен, чтобы увеличить области работ, в которых компания в данный момент не имеет достаточного опыта или знаний. Таким образом, процесс установки целей и формирования стратегических планов становится не только важным, но и сложным заданием, которое требует глубокого анализа и понимания текущего рынка, возможностей и рисков.

Позитивные события, такие как запуск нового продукта или удачное вложение капитала, могут оказать значительное влияние на успех и рост компании, улучшая ее репутацию и финансовое положение. Но негативные события, такие как кризисы, неудачи в бизнесе или скандалы, могут негативно сказаться на возможности предприятия осуществлять рабочую деятельность, угрожая её устойчивости и долгосрочной выживаемости.

«Руководство, отвечающее за управление рисками в предприятии (ERM), советует предприятиям определять важные сферы деятельности и связанные с ними события, которые могут представлять угрозу для работы компании. Сюда входят те действия, которые могут нанести ущерб как операционной работе предприятия, например, стихийные бедствия, из-за которых офисы временно закрываются, так и стратегической, например, когда государственное регулирование запрещает основную продуктовую линейку компании» [20].

Важно, чтобы компании были внимательны к вероятным угрозам и были готовы к ним, чтобы обеспечивать стабильное и устойчивое развитие своего бизнеса.

В дополнение к пониманию возможных рисков структура ERM подробно описывает этап оценки угроз с помощью анализа вероятности и финансовых последствий рисков. К таким факторам относятся не только прямые риски, такие как непригодность офиса в качестве рабочего пространства в результате стихийного бедствия, но и остаточные угрозы, включающие в себя вероятное недовольство или беспокойство сотрудников, возвращающихся на работу в офис после такого события.

Несмотря на сложность процесса, система ERM поощряет компании к проведению количественной оценки рисков с помощью анализа процентного изменения возможности возникновения угрозы и его потенциального финансового влияния на бизнес. Благодаря этому предприятия могут лучше понимать и управлять своими рисками, чтобы минимизировать потенциальные убытки и оптимизировать возможности для роста и развития [20].

В ответ на возникающие риски компания может предпринять действия, выбрав один из четырех основных подходов, которые следует рассмотреть в зависимости от ситуации:

Компания имеет возможность избежать риска. Этот процесс обычно включает в себя прекращение деятельности, которая является источником этого риска. Очень часто, предприятия решают отказаться от потенциальных выгод, получаемой в ходе этих работ, ради предотвращения вероятности возникновения вероятных угроз.

Данный подход может быть применим в ситуациях, когда потенциальные убытки значительно превышают планируемый доход. Одним из таких примеров в управлении рисками является решение компании о закрытии одной из своих продуктовых линий и прекращении продажи

определенного товара, если этот товар или линия товаров становятся источником значительного риска для компании [20].

Компания может активно снижать риск, обусловленный ее деятельностью, для этого она продолжает свою работу, но при этом принимает конкретные меры для минимизации возможности возникновения риска или уменьшения его масштаба. Такой подход к управлению рисками предполагает определенные усилия со стороны компании.

Примером такой минимизации рисков может служить компания, которая, сохраняет свою линейку продуктов и в то же время активно работает над усилением контроля качества. Это может включать внедрение новых технологий или методик тестирования, усовершенствование процессов контроля качества и так далее.

Также, компания может усиливать просвещение потребителей о том, как правильно использовать продукт. Это может быть осуществлено через различные каналы коммуникации - от печатных буклетов до онлайн-вебинаров и обучающих видео. Информирование потребителей о правильном использовании продукта помогает уменьшить вероятность неправильной эксплуатации и связанных с ней рисков.

Компания имеет возможность разделить риски, что является важной стратегией для управления финансовыми и операционными рисками. Действуя таким образом, компания может продолжать свою деятельность, не предпринимая радикальных перемен в своей текущей бизнес-модели или структуре рисков. Это означает, что, несмотря на возможные угрозы и неопределенность, компания продолжает функционировать в соответствии со своими обычными процедурами и протоколами.

Однако, чтобы справиться с возможными убытками, «компания может привлечь независимую третью сторону. Эта третья сторона, которая может быть другой корпорацией или специализированным финансовым институтом, помогает распределить потенциальные убытки. В обмен на это она получает

вознаграждение, которое обычно пропорционально риску, который она принимает на себя.

Компания имеет возможность принять риск. Это означает, что она проводит тщательный анализ потенциальных результатов, изучает все возможные варианты развития событий и только после этого определяет, стоит ли с финансовой точки зрения применять методы для смягчения возможных последствий» [21].

Этот процесс может быть сложным и требовать значительных усилий, но он важен для обеспечения долгосрочного успеха. Примером принятия рисков может служить решение компании сохранить существующую линейку продуктов, не внося изменений в свою операционную деятельность и стратегию распределения рисков, несмотря на возможные угрозы [22].

Контрольные мероприятия представляют собой стратегические действия, которые компания предпринимает с целью разработки и внедрения политик и процедур, гарантирующих эффективное выполнение операций руководством, при этом минимизируя возможные риски. Эти контрольные мероприятия, которые часто относятся к категории внутреннего контроля, играют важную роль в обеспечении стабильности и надежности операций компании.

Внутренний контроль, ссылка на который предоставлена здесь, является важным элементом корпоративного управления и риск-менеджмента, обеспечивающим устойчивость и продуктивность бизнеса.

Контрольные мероприятия можно разделить на два различных типа процессов, каждый из которых имеет свою уникальную роль и важность в контексте общей стратегии контроля и управления рисками компании.

Превентивные контрольные меры применяются для предотвращения определенной деятельности, они снижают риск через предупреждение событий. Примером служит пароль или замок, который ограничивает доступ сотрудников к чувствительной зоне [21].

Оперативный контроль проводится для распознавания рисковых действий. Хоть событие и произошло, но средства контроля могут предупредить руководство для принятия необходимых мер. Примером служит сигнализация для помещения [21].

Информационные системы, внедряемые в компании, должны обладать способностью собирать и обрабатывать важные для руководства данные, для более точного понимания и оценки профиля рисков предприятия, а также для эффективного управления этими рисками [6, с.156].

Подобный подход предполагает, что «не должно быть исключений для каких-либо подразделений, даже если они превосходят другие по каким-либо показателям; все сферы работы предприятия должны быть под постоянным контролем и мониторингом. Если смотреть глобально, это также означает, что некоторые из этих собранных данных должны быть тщательно проанализированы и, при необходимости, доведены до сведения сотрудников, особенно если они имеют прямое отношение к процессу снижения рисков» [6, с.156].

При этом, общение с сотрудниками и их информирование обо всех аспектах управления рисками способствует формированию коллективного понимания важности этих процессов, что, в свою очередь, скорее всего, приведет к большей поддержке процессов управления рисками и обеспечения защиты активов компании [6, с.156].

Компания также может обратиться к своему внутреннему комитету или пригласить внешнего аудитора для тщательного рассмотрения своей текущей политики и применяемых ею практик. Частью этого комплексного процесса может стать анализ действий, которые фактически выполняются, с целью сравнения их с теми предложениями и рекомендациями, которые изложены в документах по политике [6, с.156].

«Анализ может распространяться на получение обратной связи от сотрудников, анализ данных компании для нахождения паттернов и тенденций, а также информирование руководства о каких-либо возможных

угрозах, которых не заметили или недостаточно защитились. Стоит не забывать, что в меняющейся среде компании всегда должны быть готовы проанализировать и адаптировать свою систему управления рисками (ERM) согласно с актуальной ситуацией и потребностями бизнеса» [6, с.157].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что в процессе производства, продажи и доставки товаров своим клиентам, компании сталкиваются с бесчисленным количеством рисков, которые могут возникнуть из самых разных источников. Эти риски могут быть связаны как с внутренними факторами, так и с внешними обстоятельствами. Чтобы более эффективно управлять этими рисками и планировать свою деятельность учитывая возможные неблагоприятные сценарии, компании обращаются к системе управления рисками ERM [6, с.161]. Это общекорпоративный нисходящий подход, который включает в себя оценку всех возможных рисков и разработку стратегий по их минимизации или предотвращению. Конечная цель ERM — это не только защитить активы и операции компании от потенциальных угроз, но и иметь готовые стратегии на случай, если определенные неблагоприятные события все же произойдут.

### 1.3 Методы анализа и оценки рисков в деятельности организации

Важной частью деятельности любой организации является использование различных методов анализа и оценки рисков. Эти методы способствуют эффективному управлению ресурсами, позволяют принимать обоснованные решения и обеспечивают стабильность работы организации в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды [5, с.184].

«В практике риск-менеджмента наибольшую популярность получили следующие методы анализа и оценки рисков:

- статистический;
- оценки целесообразности затрат;
- экспертных оценок;

– аналитический;
– метод использования аналогов;
– оценки финансовой устойчивости и платёжеспособности;
– анализ последствий накопления риска;
– комбинированный метод» [23].

Рассмотрим более детально основные методы анализа рисков и их особенности.

Статистический подход к анализу рисков активно используется, когда предприятие располагает обширным массивом аналитической и статистической информации, касающейся объекта анализа. Этот метод особенно эффективен для организаций, работающих в области высоких технологий или финансов, где риск является неотъемлемой частью операций [13, с.4].

Ключевой особенностью статистического подхода является использование исторической информации о прошлых операциях компании для вычисления вероятности возникновения потерь. Это позволяет идентифицировать потенциальные факторы риска и разрабатывать стратегии для их управления и минимизации [2, с.222].

Универсальность считается одной из достоинств статистического анализа угроз. Благодаря методу можно проанализировать многочисленные варианты исхода событий и обратить внимание на разнообразные факторы риска в рамках единого подхода. Метод позволяет комплексно оценить угрозы. Комплексная оценка учитывает, как возможность убытков, так и вероятные последствия для всей организации [7, с.75].

Однако статистический подход имеет и свои недостатки. Одним из них является необходимость использования возможных характеристик, что требует специализированных знаний в области статистики и значительных усилий со стороны аналитиков [13, с.4].

«Существуют следующие статистические методы анализа рисков, используемые в настоящей практике:

– анализ возможности применения;

– анализ возможного распределения потока платежей;

– деревья решений;

– имитационное моделирование рисков.

Оценивание вероятности реализации представляет собой упрощенный статистический подход для определения вероятности выполнения определенного решения, исходя из процента выполненных и невыполненных решений от общего числа принятых решений» [7, с.75].

«При анализе платежного потока, учитывая известное распределение вероятностей для каждого элемента платежного потока, можно оценить вероятность того, что значение платежного потока отклонится от расчетного значения Тот поток, у которого минимальные изменения, считается наименее рискованным» [7, с.75].

«Существуют качественные методики анализа экономической системы, одна из них - имитационное моделирование. Метод происходит с помощью проведения на компьютере экспериментов с математическими моделями сложных систем настоящего мира. Методика применяется в случаях, когда проведение настоящих исследований, непрактично, требует существенных затрат и/или невозможно в реальности (к примеру, с экономическими системами). При таких исходах отсутствующие реальные данные заменяются сведениями, полученными во время имитационного эксперимента» [14, с.5].

С помощью метода анализа целесообразности изучаются и оцениваются затраты на все направления работы предприятия, а также рассматриваются отдельные элементы с учётом их различий риска. Это не только академическое упражнение, а важный инструмент для управления рисками. Выявление уровня угроз путем такого анализа позволяет выявить потенциальные зоны, где риск наиболее высокий [14, с.6].

Это важно, поскольку позволяет компании сосредоточиться на этих областях и разработать стратегии для управления или минимизации этих рисков. Благодаря этому можно обнаружить "узкие" места, связанные с

рисками разработать пути их устранения, что может включать в себя перераспределение ресурсов, изменение стратегии или даже прекращение определенных видов деятельности.

Этот метод играет ключевую роль в понимании экономической эффективности производства. Благодаря методу целесообразности затрат можно выявить тот объём производства или продаж, который был бы критическим для предприятия. Это минимально возможный размер выпуска продукции, при котором у организации нулевой доход. Если производство продукции осуществляется в объёмах меньше этого критического уровня, то результатом будут финансовые потери. Критический объём производства становится особенно важным для оценки в условиях запуска новой продукции или при её уменьшении выпуска. Сокращение может быть вызвано различными причинами, включая уменьшение покупок, урезывание поставок материалов и комплектующих изделий, ужесточение экологических требований и другие факторы. Так, внимательное планирование и анализ критического размера производства являются неотъемлемыми частями успешного бизнес-процесса.

«За превышение расходов отвечает один элемент из четырех основных или их совместное воздействие:

– изменением границ проектирования;
– разницей в продуктивности;
– повышением первоначальной стоимости;
– первоначальной недооценкой цены.

Эти ключевые факторы могут быть расширены и детализированы. Исходя из типового списка, можно создать подробный контрольный список для специфического проекта или его компонентов» [14, с.6].

Некоторые специалисты выделяют «три критерия финансовой стабильности компании с целью анализа уровня угроз для прибыли:

– избыток или недостаток собственных финансов;

– превышение/дефицит собственных финансов и средств среднесрочных/долгосрочных займов, необходимых для создания запасов и расходов;

– избыток или дефицит общей величины главных источников для создания запасов и затрат.

Метод определения уровня риска через экспертные оценки характеризуется наиболее субъективным подходом по сравнению с другими методами. Этот субъективный характер проистекает из того, что группа экспертов, которые действуют в качестве аналитиков риска, дает свои собственные субъективные оценки и мнения относительно прошлых событий и ситуаций, а также возможного будущего развития» [14, с.3].

Этот метод часто используется, когда имеющихся данных не хватает. Также его применяют, когда пытаются выявить уровень угрозы в таких сферах деятельности, где нет прямых аналогов.

В обобщенном виде суть методики состоит в том, что предприятие определяет специфическую категорию угроз и анализирует потенциальное воздействие каждого из рисков на свою деятельность. Этот анализ включает в себя процесс присвоения бальных оценок каждому риску, основываясь на вероятности его возникновения и возможном воздействии на работу предприятия.

Это оценивание помогает предприятиям лучше понимать и управлять вероятными угрозами, а также позволяет вести более обоснованную и качественную стратегию управления рисками. Главным недостатком качественной оценки рисков является субъективность этой оценки.

Количественная оценка рисков представляет собой оценку вероятности возникновения того или иного риска, а также его размеры.

Наглядная визуализация оценки рисков (карта рисков) позволяет классифицировать опасности по степени критичности. Это помогает выделить те риски, которые предприятие может принять без дополнительной обработки, и те, которые требуют немедленного реагирования (рисунок 1).

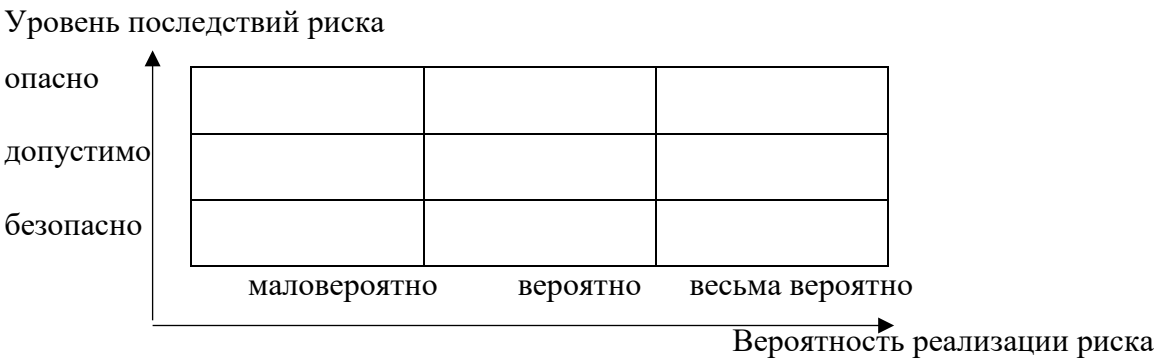


Рисунок 1 – Схематичное представление метода карта рисков

«Метод экспертных оценок используются для прогнозирования событий будущего, если отсутствуют статистические данные или их недостаточно. Они также применяются для количественного измерения таких событий, для которых не существует других способов измерения, например, при оценке важности целей и предпочтительности отдельных методов продвижения» [14, с.6]. Оценка рисков проходит в несколько этапов. На первом этапе составляется перечень возможных рисков для предприятия. Далее эксперты выставляют оценки:

– 0-24 - риск точно не реализуется;
– 25-49 - риск, скорее всего, не реализуется;
– 50-74 - о реализации риска трудно сказать;
– 75-89 - риск, скорее всего, реализуется;
– 90-100 – риск точно реализуется.

На последующих этапах на основании экспертных оценок высчитывается среднее арифметическое и определяется критический уровень риска, а остальные риски отбрасываются.

Метод управления комплексными затратами (оценка рентабельности) – предполагает оценку эффективности использования менеджментом различных видов ресурсов, активов и капитала предприятия (формула 1). Метод предполагает различные подходы к расчету: метод расчета комплексных затрат на основе натуральных показателей; метод распределения

комплексных затрат на основе рыночных цен; метод распределения затрат на основе чистой выручки; метод обратного счета.

$$\text{Общая рентабельность} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручку}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

Метод анализа чувствительности на основании сценарного подхода – метод проводится в несколько этапов. Первый этап предполагает отбор факторов риска. Далее необходимо составить три сценария изменения базового показателя. На третьем этапе рассчитывается ожидаемый сценарий развития событий (формула 2).

$$\text{РПопт} = \varepsilon(\text{РПпесс} \cdot \text{Рпесс} + \text{РПопт} \cdot \text{Ропт} + \text{РПнаиб. вер.} \cdot \text{Рнаиб. вер.}) \quad (2)$$

где РПопт – событие оптимистичный сценарий;

РПпесс – событие пессимистичный сценарий;

Ропт – вероятность наступления события оптимистичного сценария;

РПнаиб.вер. – событие наиболее вероятное;

Рнаиб.вер. - вероятность наступления наиболее вероятного события.

Вероятность события определяется методом экспертных оценок.

На четвертом этапе рассчитывается коэффициент риска (формула 3).

$$\partial = \frac{(\text{РПопт} - \text{РПпесс}) \cdot \text{Рпесс}}{\text{РПопт}}, \quad (3)$$

где Рпесс – вероятность наступления события пессимистичного сценария.

Далее проводится анализ результатов:

– $0 \leq \partial \leq$Рпесс – у предприятия достаточно ресурсов, запасов для выполнения оптимистического сценария;

– $\partial >$Рпесс – предприятие находится в зоне риска, необходимо продумывать мероприятия по нейтрализации потерь;

– $\partial$ не может быть меньше 0.

Часто производственная деятельность компании планируется по усредненным параметрам, которые неизвестны точно и могут изменяться случайным образом. При этом крайне нежелательна ситуация с резкими изменениями этих показателей, ведь это означает угрозу не верного расчёта. Чем меньше отклонение показателей от среднего значения, тем больше точность. Поскольку исследуемые риски не выражаются в конкретных числовых показателях, в рамках выпускной квалификационной работы мы будем оценивать их качественно.

«Самый сложный подход - аналитический метод построения кривой риска. Его основу составляют основные элементы теории игр, которые доступны только небольшому числу узких специалистов. Этот метод требует глубокого понимания и тщательного анализа. Более часто в практике применяется подвид аналитического метода, который называется анализ чувствительности модели» [14, с.4].

«Аналитический метод анализа рисков состоит из нескольких этапов. Все этапы важны и обладают уникальными особенностями.

Первый этап — подготовка к аналитической обработке данных:

– нахождение главного параметра, опираясь на который оценивается чувствительность (внутренняя норма прибыли, чистая приведенная стоимость и т.п.);

– выбор факторов, воздействующих на деятельность компании и, соответственно, на главный параметр (уровень роста цен, экономическое состояние и др.);

– вычисление показателей ключевого параметра на разных этапах

работы проекта (покупка сырья, изготовление, реализация, транспортировка, капитальное строительство и т.п.);

– благодаря созданной таким образом последовательности затрат и поступлений денежных средств можно обнаружить не только общую экономическую эффективность изучаемого направления работы, но и выявить её значения на каждой стадии» [14, с.4].

«На втором этапе процесса анализа специалисты занимаются построением детализированных диаграмм. Эти диаграммы представляют собой визуализацию зависимости выбранных результирующих показателей от величины исходных параметров. Этот шаг позволяет увидеть связь между различными элементами и их воздействие на итоговый результат. Наиболее важные показатели можно выявить, если сопоставить полученные диаграммы между собой. Это важнейшие элементы, которые оказывают наибольшее воздействие на анализ прибыли проекта» [14, с.5].

«Третий этап охватывает определение критических значений этих ключевых параметров. Самый популярный и простой метод для этого — расчёт критической точки или точки безубыточности. Это значение отражает минимально допустимый объём производства продукции или объем предоставляемых услуг, который необходим для покрытия всех затрат проекта» [14, с.5].

Последний этап — проведение комплексного анализа. Он осуществляется в связи с получением данных о критических показателях наиболее важных параметров и факторов. Комплексный анализ нужен для того, чтобы выяснить, как вероятные тактики по увеличению качества и эффективности деятельности компании могут оказать воздействие на эти ключевые параметры. Как правило, это позволяет установить, есть ли способы уменьшения угроз, связанных с осуществлением проекта [14, с.4].

Анализ чувствительности модели. Проводится с помощью следующих этапов [3, с.28]:

– для оценки чувствительности выбирается основной ключевой

параметр. Сюда включены: внутренняя норма дохода, или чистый приведенный доход;

– выбор факторов (процент повышения цен, степень экономического состояния и т.д.);

– на разных шагах деятельности проекта происходит расчет значений ключевого показателя: поиск, проектирование, строительство, монтаж и наладка оборудования, процесс возврата вложенных финансов.

«Финансовые потоки и эффективность можно определить с помощью последовательности расходов и поступлений. Первый шаг — построение диаграмм, отображающих взаимосвязь параметров. Сравнивая диаграммы, определяются ключевые показатели и их критические значения. Важным является расчет "точки безубыточности". При проектном финансировании в расчёт берётся минимальная ставка. Далее определяются допустимые значения для эффективности проекта. Для оценки угроз и неопределённости производится анализ чувствительности. Если деятельность компании зависит от изменения размера производства, необходимым шагом будет увеличение производительности и обучение сотрудников.

Но у анализа чувствительности есть два серьёзных недостатка:

– он не универсален, так как не учитывает все возможные обстоятельства;

– возможность реализации альтернативных проектов не уточняется» [3, с.28].

Анализируя риск нового проекта, полезно применить сведения о воздействии факторов риска на предыдущие проекты. Используя метод аналогов, можно проанализировать развитие аналогичных направлений в прошлом. Это позволяет выявить зависимости между ожидаемыми результатами и вероятными угрозами. Он особенно полезен при оценке риска инновационных направлений, когда нет строгой базы для сравнения. Однако, следует быть осторожным, т.к. даже при неудачах сложно создать предпосылки для будущего анализа [3, с.41].

Учитывая все положительные аспекты и возможности, которые существующие методы оценки рисков предприятия могут предложить, не следует ограничиваться только одним из них. Вместо этого, рекомендуется использовать комбинацию тех методов, которые наилучшим образом подходят для условий проведения анализа рисков, связанных с деятельностью предприятия. Это может включать в себя применение различных методов для разных видов рисков или применение нескольких методов одновременно для получения более полной картины.

Выбор конкретного метода анализа риска зависит от нескольких факторов, включая наличие информационной базы, конечные требования к результатам, сложность вычислений, уникальность рисков и другие факторы, которые могут определить риски. Этот процесс выбора может быть сложным, но он жизненно важен для обеспечения эффективного управления рисками.

Подводя итог, можно сделать вывод, что управление рисками является неотъемлемым элементом успешного бизнеса. Это сложный процесс, включающий в себя не только идентификацию потенциальных рисков, но и их оценку, а также разработку стратегий для их управления. Эффективная система управления рисками помогает организациям предотвратить или минимизировать воздействие нежелательных событий, что в свою очередь обеспечивает устойчивость бизнеса и его способность адаптироваться к изменяющимся условиям. Управление рисками основывается на ряде теоретических принципов и методологий. Знание и понимание этих теоретических основ является важным условием для успешного управления рисками, так как они предоставляют средства и инструменты для эффективного решения проблем управления рисками.

# 2 Анализ системы управления рисками АО «Атомэнергоремонт»

## 2.1 Технико-экономическая характеристика организации

АО «Атомэнергоремонт» – головная специализированная ремонтная организация атомно-энергетической отрасли России, генеральный подрядчик по техническому обслуживанию и ремонту оборудования атомных станций и других промышленных предприятий. АО «Атомэнергоремонт» выполняет более 70% ремонтных работ на площадках АЭС.

Основной вид деятельности: производство электроэнергии атомными электростанциями, в том числе деятельность по обеспечению работоспособности электростанций.

Юридический адрес: 115432, город Москва, Проектируемый 4062-й пр-д, д. 6 стр. 2, помещ. 26 (этаж 4).

Организационная структура АО «Атомэнергоремонт» представлена в Приложении А.

Организационная структура управления является устоявшейся и не требует реорганизации. Права и ответственности на предприятии распределены в соответствии с должностными инструкциями предприятия. Так как предприятие имеет частную форму собственности и относительно небольшие масштабы, в организации применяется гибкая система оперативного и бюджетного планирования.

Основные финансовые результаты деятельности АО «Атомэнергоремонт» в течение анализируемого периода (с 2021 по 2023 гг.) приведены ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика основных финансовых показателей деятельности АО «Атомэнергоремонт» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

| Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | | | Изменение показателя | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | тыс. руб. (гр.4 - гр.2) | ± % ((4-2) : 2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Выручка | 17 231 970 | 18 429 084 | 25 398 802 | +8 166 832 | +47,4 |
| Расходы по обычным видам деятельности | 15 885 780 | 18 664 608 | 23 053 335 | +7 167 555 | +45,1 |
| Прибыль (убыток) от продаж (1-2) | 1 346 190 | -235 524 | 2 345 467 | +999 277 | +74,2 |
| Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | -526 340 | -9 648 | -199 560 | +326 780 | ↑ |
| EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) *(3+4)* | 819 850 | -245 172 | 2 145 907 | +1 326 057 | +161,7 |
| Проценты к уплате | 13 638 | 69 600 | 25 343 | +11 705 | +85,8 |
| Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | -207 903 | -20 527 | -498 978 | -291 075 | ↓ |
| Чистая прибыль (убыток) (5-6+7) | 598 309 | -335 299 | 1 621 586 | +1 023 277 | +171 |

Анализируя данные таблицы 2, можно сказать, что за 2023 год выручка составила 25 398 802 т. р., хотя за 2021 год выручка была значительно меньше – 17 231 970 т. р. (т.е. произошло изменение +8 166 832 т. р.).

Прибыль от продаж за последний год равнялась 2 345 467 т. р. За 3 года изменение финансового результата от продаж составило +999 277 т. р.

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Чистая прибыль организации выросла в 2023 году на 1 023 277 т. р. или 171%, что характеризует деятельность АО «Атомэнергоремонт» с положительной стороны.

В таблице 3 представлен анализ рентабельности организации АО «Атомэнергоремонт» за 2021-2023 гг.

Таблица 3 – Анализ показателей рентабельности АО «Атомэнергоремонт» за 2021-2023 гг.

| Показатели рентабельности | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | | | Изменение показателя | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | коп., (гр.4 - гр.2) | ± % ((4-2) : 2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более. | 7,8 | -1,3 | 9,2 | +1,4 | +18,2 |
| Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки). | 4,8 | -1,3 | 8,4 | +3,6 | +77,6 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 1%. | 3,5 | -1,8 | 6,4 | +2,9 | +83,9 |
| Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг) | 8,5 | -1,3 | 10,2 | +1,7 | +20,1 |
| Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5. | 60,1 | -3,5 | 84,7 | +24,6 | +40,9 |

Итак, все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Рентабельность продаж за последний год составила 9,2%. К тому же имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2021 год (+18,2%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за 2023

год составил 8,4%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 8,4 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Приведенный в таблице 4 анализ финансового состояния АО «Атомэнергоремонт» выполнен за период 2021-2023 гг. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года (Приложение Б-В).

Таблица 4 - Структура имущества АО «Атомэнергоремонт» и источники его формирования

| Показатель | Значение показателя | | | | | Изменение за анализируемый период | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | в тыс. руб. | | | в % к валюте баланса | | тыс. руб. (гр.4-гр.2) | ± % ((гр.4-гр.2) : гр.2) |
| | 2021 | 2022 | 2023 | на 2021 г. | на 2023 г. | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Актив | | | | | | | |
| Внеоборотные активы | 3 744 097 | 4 828 090 | 4 938 832 | 43,7 | 38,3 | +1 194 735 | +31,9 |
| в том числе: основные средства | 3 337 200 | 4 348 135 | 4 445 441 | 39 | 34,4 | +1 108 241 | +33,2 |
| нематериальные активы | 6 266 | 5 469 | 7 316 | 0,1 | 0,1 | +1 050 | +16,8 |
| Оборотные, всего | 4 823 705 | 7 123 576 | 7 966 823 | 56,3 | 61,7 | +3 143 118 | +65,2 |
| в том числе: запасы | 466 383 | 831 854 | 865 134 | 5,4 | 6,7 | +398 751 | +85,5 |
| дебиторская задолженность | 3 385 213 | 4 683 011 | 6 012 507 | 39,5 | 46,6 | +2 627 294 | +77,6 |
| денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 963 452 | 1 312 096 | 960 443 | 11,2 | 7,4 | -3 009 | -0,3 |
| Пассив | | | | | | | |
| Собственный капитал | 5 091 920 | 5 885 629 | 7 564 546 | 59,4 | 58,6 | +2 472 626 | +48,6 |

Продолжение таблицы 4

| Показатель | Значение показателя | | | | | Изменение за анализируемый период | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | в тыс. руб. | | | в % к валюте баланса | | тыс. руб. (гр.4-гр.2) | ± % ((гр.4-гр.2) : гр.2) |
| | 2021 | 2022 | 2023 | на 2021 г. | на 2023 г. | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Долгосрочные обязательства, всего | 10 149 | 81 176 | 27 096 | 0,1 | 0,2 | +16 947 | +167 |
| в том числе: заемные средства | – | – | – | – | – | – | – |
| Краткосрочные обязательства*, всего | 3 465 733 | 5 984 861 | 5 314 013 | 40,5 | 41,2 | +1 848 280 | +53,3 |
| в том числе: заемные средства | – | – | – | – | – | – | – |
| Валюта баланса | 8 567 802 | 11 951 666 | 12 905 655 | 100 | 100 | +4 337 853 | +50,6 |

Структура активов организации на 31 декабря 2023 г. характеризуется соотношением: 38,3% внеоборотных активов и 61,7% текущих. Активы организации за весь период увеличились на 4 337 853 т. р. (на 50,6%). Отмечая значительный рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 48,6%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов – фактор негативный.

Рост величины активов организации связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса:

– дебиторская задолженность – 2 627 294 т. р. (57,6%);

– основные средства – 1 108 241 т. р. (24,3%);

– запасы – 398 751 т. р. (8,7%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

– кредиторская задолженность – 1 524 864 т. р. (35,1%);

– нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 1 284 942 т. р. (29,6%);

– уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) – 593 932 т. р. (13,7%);

– добавочный капитал (без переоценки) – 592 405 т. р. (13,6%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)" в активе и "оценочные обязательства" в пассиве (-220 000 т. р. и -5 351 т. р. соответственно).

На 31.12.2023 значение собственного капитала составило 7 564 546,0 т. р. За весь рассматриваемый период собственный капитал организации вырос на 2 472 626,0 т. р., или на 48,6%.

Для анализа платежеспособности АО «Атомэнергоремонт» на основе бухгалтерского баланса рассчитаны основные финансовые коэффициенты (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ бухгалтерского баланса АО «Атомэнергоремонт» с помощью финансовых коэффициентов

| Наименование показателя | Рекомендуемый диапазон | 2021 | 2022 | 2023 | Абс. откл. 2022/2021 | Абс. откл. 2023/2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | Не менее 0,2 | 0,17 | 0,1 | 0,05 | -0,07 | -0,05 |
| Коэффициент срочной ликвидности | Не менее 0,8 | 0,74 | 0,73 | 0,76 | -0,01 | 0,03 |
| Коэффициент текущей ликвидности | Не менее 1,0 | 0,97 | 1,0 | 1,29 | 0,03 | 0,29 |
| Коэффициент автономии | Не менее 0,3 | 0,31 | 0,22 | 0,37 | -0,09 | 0,15 |

Продолжение таблицы 5

| Наименование показателя | Рекомендуемый диапазон | 2021 | 2022 | 2023 | Абс. откл. 2022/2021 | Абс. откл. 2023/2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | Не менее 0,6 | 0,32 | 0,22 | 0,37 | -0,1 | 0,15 |
| Коэффициент покрытия основных средств собственными средствами | Не менее 1,0 | 1,41 | 1,82 | 3,31 | 0,41 | 1,49 |

Как видно из таблицы 5, половина показателей во все периоды меньше нормы, а именно:

— коэффициент абсолютной ликвидности, где значения с каждым годом все больше расходятся с нормой, в 2021 году разрыв был 15%, в 2022 году разрыв 50% и в 2023 году уже 75%;

— коэффициент срочной ликвидности, тут уже ситуация не такая критичная, но все же, 2021 год 7,5% недобора, 2022 год 8,75% и 2023 год 5%;

— коэффициент финансовой устойчивости тоже отклоняется от нормы, в 2021 году на 46,7%, 2022 год 63,3%, 2023 год 38,3%.

Остальные показатели хорошо держаться в рекомендуемом диапазоне:

— коэффициент текущей ликвидности в 2021 году выходил на 3% из нормы, но уже в 2022 году сравнялся с минимальным значением и в 2023 году превысил его на 29%;

— коэффициент автономии в 2021 году превысил минимальное значение на 3,3%, но в 2022 году отставал на 26,7%, в 2023 году уже на 23,3% превышал норму;

— коэффициент покрытия основных средств собственными средствами дает самый благоприятный показатель, во все периоды он

превышает минимальную норму и с каждым годом растет, так в 2021% он составлял 41% выше нормы, 2022 году 82%, а в 2023 году аж 231%.

На основе проведенного анализа бухгалтерского баланса можно сделать вывод: АО «Атомэнергоремонт» - имеет риски утраты платежеспособности, так как во многих периодах показатели не могут достигнуть минимальных рекомендуемых значений из-за того, что предприятие имеет кредиторскую задолжность, минимальные остатки денежных средств, маленький капитал и отложенные налоговые обязательства.

Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности АО «Атомэнергоремонт» показал, что предприятие имеет нестабильные результаты в динамике, в один из периодов показатели растут, в другой же они уходят в отрицательное значение, затем снова могу вырасти.

Однако стоит отметить, что текущая ликвидность с каждым периодом растет, рентабельность продаж 2023 года выросла и стала больше показателей 2022 и 2021 годов. Поэтому можно отметить, что хоть предприятие и может выходить из отрицательных показателей, но есть риски, которые могут навредить стабильности и надежности предприятия.

## 2.2 Комплексная оценка системы управления рисками организации

Комплексная оценка рисков деятельности организации является важной составляющей успешного бизнес-планирования. Это процесс, который позволяет оценить потенциальные угрозы и риски, которые могут возникнуть в процессе деятельности организации, и разработать стратегии для их минимизации. Без комплексной оценки рисков организация может столкнуться с серьезными непредвиденными проблемами, которые могут негативно повлиять на ее бизнес. Даже если организация имеет сильные бизнес-стратегии и планы, без понимания и управления рисками эти планы могут быть под угрозой [15, с.125]. Комплексная оценка рисков деятельности

организации помогает организациям управлять своими рисками и использовать их в свою пользу.

Можно выделить следующие риски деятельности АО «Атомэнергоремонт» (таблица 6).

Таблица 6 – Идентификация рисков

| Тип риска | Виды рисков | Источники рисков | Возможные последствия (влияние) |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Риск товаров заменителей | Замена товара альтернативой | Конкуренты создали продукт-заменитель | Услуги и товары предприятия станут неактуальны и многие клиенты уйдут к конкурентам |
| Внутриотраслевые риски | Вытеснение предприятия с рынка деятельности | Новые игроки, которые хотят занять свою нишу в данной сфере. Высокая конкуренция предприятий из-за перенасыщенности рынка другими игроками | Потеря клиентов из-за их ухода к одному из множества конкурентов |
| Риск цепочки поставок | Задержка поставок материала | Срыв сроков поставок из-за поставщиков, перевозчиков или обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажор) | Невозможность полностью оказать услугу из-за нехватки материалов, задержка выполнения услуги |
| Правовые риски | Создание ограниченных параметров оказания услуг | Законодательство создало ГОСТ и параметры ремонта бурового инструмента | Невозможность выполнения работ без соблюдения требований ГОСТа |
| Экономические риски | Большие расходы на материалы | Повышение цен на материалы | Увеличение стоимости на услугу или переход на более дешевый материал |

Продолжение таблицы 6

| Тип риска | Виды рисков | Источники рисков | Возможные последствия (влияние) |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Кадровые риски | Увольнение квалифицированных сотрудников | Низкая заработная плата у сотрудников | Нехватка персонала на предприятии, новые сотрудники долго обучаются параметрам ремонта и в первое время делают брак |
| Технологические риски | Отсутствия импортных запчастей | Невозможность заказать импортные запчасти для оборудования | Длительный простой оборудования из-за поломки, поиск у поставщиков подходящих запчастей |
| Финансовые риски | Неустойчивое финансовое положение | Высокая кредиторская задолженность, высокая дебиторская задолженность, недостаток денежных средств | Большая часть капитала уходит на выплату долгов что приводит к невозможности развития предприятия из-за нехватки средств |
| Производственные риски | Поломка оборудования | Изношенное оборудование | Простой оборудования Задержка исполнения заказов клиентов, расходы на ремонт оборудования |

Далее экспертным методом оценим вероятности наступления и уровень влияния (важность) рисков на деятельность организации АО «Атомэнергоремонт». Экспертами в данном случае являются:

— начальник ОТК;

— заведующий ЛНК;

— начальник ПРР.

Этот конкретный метод играет особую, критическую роль в определенных ситуациях. К таким ситуациям относятся те, в которых отсутствует полная, исчерпывающая и достоверная информация о

потенциальном рисковом событии. В этих условиях становится невозможным применить математические методы и модели для анализа и прогнозирования. Метод становится неотъемлемым инструментом для управления рисками в таких условиях (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет рейтингов (индексов) рисков

| Виды рисков | Степень влияния (тяжесть последствий) В | Вероятность проявления данного вида риска Р | Рейтинг риска Р х В |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Замена товара альтернативой | 2 | 1 | 2 |
| Вытеснение с рынка деятельности | 5 | 5 | 25 |
| Задержка поставок материала | 2 | 3 | 6 |
| Создание ограниченных параметров оказания услуг | 6 | 6 | 36 |
| Большие расходы на материалы | 4 | 4 | 16 |
| Увольнение квалифицированных сотрудников | 4 | 5 | 20 |
| Отсутствия импортных запчастей | 3 | 5 | 15 |
| Неустойчивое финансовое положение | 6 | 5 | 30 |
| Неправильное обеспечение зон отдыха для персонала | 4 | 4 | 16 |
| Поломка оборудования | 5 | 5 | 25 |

На основе оценок «В» и «Р» построена карта рисков по следующим критериям:

— 1, 2 – низкая оценка;

— 3, 4 – средняя оценка;

— 5, 6 – высокая оценка (таблица 8).

Таблица 8 – Карта рисков

| Вероятность (Р) | Шкала рисков | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Высокая | 1 | 2<br>увольнение квалифицированных сотрудников,<br>– риск отсутствия импортных запчастей. | 3 Высокий риск<br>– вытеснение с рынка деятельности,<br>– создание ограниченных параметров оказания услуг,<br>– неустойчивое финансовое положение,<br>– риск поломки оборудования. |
| Средняя | 4<br>– риск задержки поставок материала | 5 Средний риск<br>– большие расходы на материалы,<br>– неправильное обеспечение зон отдыха для персонала. | 6 |
| Низкая | 7 Низкий риск | 8<br>– риск замены товара альтернативой | 9 |
| Влияние (В) | Низкое | Среднее | Высокое |

Исходя из таблиц 7 и 8, можно разделить риски на 4 категории:

– высокие риски: Вытеснение с рынка деятельности (25), создание ограниченных параметров оказания услуг (36), неустойчивое финансовое положение (30) и риск поломки оборудования (25);

– средневысокие риски: увольнение квалифицированных сотрудников (20) и отсутствие импортных запчастей (15);

– средние риски: повышение цен на материалы (16), неправильное обеспечение зон отдыха для персонала (16);

– средне-низкие риски: риск задержки поставок материала (6) и риск замены товара альтернативой (6).

Больше всего внимания следует обратить на высокие и средневысокие риски, рассмотреть все возможности по их уменьшению и действовать.

Далее с помощью SWOT-анализа внешней и внутренней среды предприятия рассмотрены ее возможности и угрозы, а также сильные и слабы стороны (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT- матрица деятельности АО «Атомэнергоремонт»

| | Возможности внешней среды: стабильные поставщики, барьер для входа новых игроков в отрасль, отсутствие товаров заменителей. | Угрозы внешней среды: высокая конкуренция, отсутствие импортозамещения, удорожание материалов, ГОСТы для изготовления и проверки оборудования. |
|---|---|---|
| Сильные стороны: долгое время работы, опыт и надежность, квалифицированный и компетентный персонал, большое количество постоянных заказчиков, удобное расположение, –приемлемые цены | СиВ: заменить импортные детали на детали отечественного производителя, следить за ценообразованием рынка для удержания постоянных заказчиков и привлечения новых. | СиУ: квалифицированный персонал будет выполнять работу в соответствии с ГОСТами, регулярно повышать квалификацию персонала. |
| Слабые стороны: неустойчивое финансовое положение, изношенное оборудование. | СлВ: привлечь инвесторов для обновления оборудования и урегулирования финансового положения. | СлУ: проанализировать рыночные цены и по возможности поднять их для более устойчивого финансового положения и окупаемости материалов и повышения заработной платы сотрудников. |

По результатам проведенного анализа внешней и внутренней среды предприятия были выявлены мероприятия, направленные на решение существующих проблем и усиление сильных сторон и возможностей. По результатам исследования было идентифицировано, что у предприятия АО «Атомэнергоремонт» есть 10 основных рисков на которые нужно обратить внимание. Экспертным методом оценена вероятность наступления и уровень влияния рисков. Далее рассчитан рейтинг рисков и создана карта рисков, благодаря которой риски были разделены на 4 категории. Благодаря проведенному SWOT-анализу были выявлены ключевые направления совершенствования управления рисками в деятельности предприятия. Эти мероприятия позволят использовать преимущества, которые предоставляются внешней и внутренней средой, для преодоления слабых сторон предприятия.

# 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления рисками для повышения уровня экономической безопасности АО «Атомэнергоремонт»

## 3.1 Пути совершенствования системы управления рисками для повышения уровня экономической безопасности организации

Эффективное принятие решений, способствующих достижению целей организации и укреплению ее позиций на рынке требует реагирования на возникающие риски. Проведенные исследования позволяют определить цель и задачи реагирования на выявленные факторы риска, которые направлены на уменьшение вероятности наступления событий, связанных с рисками и снижение их последствий [15, с.119].

Наиболее существенные источники рисков АО «Атомэнергоремонт», цель и задачи по реагированию на них представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Предложения по снижению вероятности наступления событий риска и уменьшению его последствия для АО «Атомэнергоремонт»

| Источники рисков | Цель и задачи реагирования |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Новые игроки, которые хотят занять свою нишу в энергетической сфере | Цель:<br>Постоянное развитие организации,<br>рост количество заказов |
| Высокая конкуренция предприятий из-за перенасыщенности рынка другими игроками | |
| Недостаток денежных средств | |
| Конкуренты создали продукт, заменяющий бурильные трубы | Задача 1.<br>Актуализация компетенций персонала в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду деятельности |
| Законодательство создало ГОСТ и параметры ремонта бурового инструмента | |
| Простой оборудования из-за поломок | Задача 2.<br>Своевременное обслуживание оборудования с заменой импортных запчастей на отечественные |
| Невозможность заказать импортные запчасти для оборудования | |
| Большие расходы на покупку необходимых материалов | Задача 3.<br>Поиск альтернативных материалов и работа с проверенными поставщиками |
| Срыв сроков поставок | |

Для решения поставленных задач 1-3, связанных с наиболее существенными рисками, предлагаем следующие мероприятия по реагированию на риски в деятельности организации.

Мероприятие 1. Повышение квалификации сотрудников АО «Атомэнергоремонт».

В первую очередь необходимо повысить квалификацию дефектоскопистов НК, так как они играют критически важную роль в обеспечении безопасности и эффективности энергетического оборудования. Они занимаются тщательным обнаружением и анализом дефектов, таких как трещины или коррозия, которые могут негативно повлиять на работу оборудования. Без их важной работы риск поломки или сбоя оборудования значительно увеличивается, что может привести к дорогостоящим ремонтам, простоям в работе и даже к опасным ситуациям.

Для повышения квалификации нужно обратиться в компанию «Экология и безопасность», они организовывают обучения по всем направлениям безопасности труда и обращению с отходами, а также рабочим профессиям. В таблице 11 рассмотрен план повышения квалификации для персонала.

Таблица 11 – План повышения квалификации персонала АО «Атомэнергоремонт»

| Название квалификации | Длительность квалификации |
|---|---|
| Повышение квалификации «Дефектоскопист по магнитному контролю» | 72 часа |

Согласно нормативам, дефектоскопист должен проходить курсы повышения квалификации каждые пять лет, продолжительность которых составляет 72 часа. Это обучение является жизненно важным для профессионального роста специалиста, поскольку оно позволяет не только обновить и углубить имеющиеся знания, но и значительно расширить их. Курсы дают возможность получить самую актуальную информацию о

новейших методах и инструментах неразрушающего контроля, которые появляются в этой области. Полученные знания позволяют дефектоскописту быть в курсе последних тенденций и технологий, что является неотъемлемой частью его профессиональной деятельности. Программа повышения квалификации разработана в соответствии с действующими нормативными актами и стандартами, что гарантирует ее актуальность и применимость [29].

Мероприятие 2. Введение дополнительных проверок в график технического обслуживания оборудования АО «Атомэнергоремонт».

Для предотвращения простоя оборудования следует согласно графику, выполнять его ТО, это поможет предотвратит преждевременный износ оборудования и отдельных его частей. Также необходимо по окончанию каждой смены осматривать оборудование на наличие повреждений или выхода деталей из строя.

Рассмотрим это на примере установки «МАГПОРТАБУР», это новейшая отечественная высокопроизводительная портативная система, предназначенная для неразрушающего контроля труб. Она использует магнитные методы для обеспечения точной оценки состояния труб, что позволяет обеспечить их надежность и долговечность без необходимости их демонтажа или замены [23].

За 2023 год у этой установки было 2 ремонта, это связано с долговременной и постоянной эксплуатацией оборудования.

Поэтому предлагается, следующее:

— после каждой проверенной раскатки труб измерять температуру установки, она должна составлять не более 60 градусов цельсия, если температура составляет 55 и более градусов, то прекращаем работу оборудования и ставим его на охлаждение. Оборудование не должно перегреваться, так как температура выше 60 градусов ведет к поломке сканирующих датчиков движения, что может повлиять на точность показаний состояния бурильного инструмента;

— совершать повторную калибровку аппарата через каждые 50 штук проверенного оборудования или через каждые 4 часа работы. Это обеспечит точность показаний состояния трубы и исключит сбой в программе;

— каждые 3-6 месяцев узнавать у разработчиков о выпуске обновления на ПК для установки, так как данная установка постоянно совершенствуется на нее регулярно появляется обновление системы;

— каждый месяц проверять ролики установки, так как установка совершает движение по буровому оборудованию, ее ролики очень быстро изнашиваются, что приводит к их непригодности, своевременная замена запчасти позволит исключить простой оборудования;

— в завершении проверять установку на наличие неисправностей, которые могли появиться в ходе работы, ведь устранение неисправности на начальном этапе исключает масштабную поломку оборудования и долгие простои.

Таким образом, были предложены рекомендации для реагирования на риски в деятельности АО «Атомэнергоремонт». Было определено, что стоит больше работать над мероприятиями повышения квалификации персонала, проведения ТО оборудования. Благодаря данным рекомендациям предприятие АО «Атомэнергоремонт» может увеличить производительность труда, увеличить число квалифицированного персонала и улучшить качество своего оборудования, что значительно повлияет на деятельность всего предприятия в целом и поможет в достижении поставленных целей.

Если АО «Атомэнергоремонт» будет следовать данным рекомендациям, то в скором времени сможет свести многие риски к минимуму или вовсе исключить их.

## 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

В настоящее время актуальность повышения квалификации сотрудников приобретает особую значимость. Это связано с быстрыми изменениями в бизнес-среде и технологии, что требует от персонала постоянного обновления знаний и навыков. Поэтому важно заложить основу для непрерывного обучения и развития персонала АО «Атомэнергоремонт», чтобы сотрудники могли адаптироваться к новым требованиям. Затраты на мероприятия с ориентировочной стоимостью представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на реализацию мероприятия по повышению квалификации персонала АО «Атомэнергоремонт»

| Название квалификации | Длительность квалификации | Стоимость, руб. |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Повышение квалификации «Дефектоскопист по магнитному контролю» | 72 часа | $5 \text{ чел.} * 6\,500 = 32\,500$ |
| Итого | - | 32 500 |

Из расчетов на затраты по повышению квалификации персонала, приведенных в таблице 12, можно увидеть, что данные затраты составили 32 500 р.

Данное мероприятие будет выгодным вложением в персонал, так как благодаря повышению квалификации, дефектоскописты смогут обучиться и адаптироваться к новым требованиям по ремонту оборудования, что поможет заключить договора с крупными заказчиками, у которых требования к работе только по новейшим ГОСТам и параметрам.

Рассмотрим, как увеличится прибыль от продаж с новыми заказчиками.

Крупные организации раз в 3-4 месяца возят комплект труб по 300-400 шт. на 1 трубу полный ремонт составляет 8 800 р., следовательно, если взять среднее количество труб 350 шт., то выручка будет составлять:

$$3\,080\,000\ \text{р.} = 350 \cdot 8\,800$$

Если предположить, что заказчик будет возить трубу раз в 3,5 месяца, выручка в год будет составлять:

$$10\,780\,000\ \text{р.} = 3\,080\,000 \cdot 3{,}5$$

Исходя из этого расчета видим, что при вложениях в мероприятие суммы 32 500 р., мы увеличим прибыль от продаж на:

$$10\,747\,500\ \text{р.} = 10\,780\,000 - 32\,500$$

Далее рассмотрим мероприятие по введению дополнительных проверок в график технического обслуживания оборудования.

Для дополнительных проверок оборудования нам понадобится принять на работу мастера цеха, который будет следить за всей техникой предприятия, а также обеспечивать наличие необходимых деталей на складе в случае необходимой замены. Заработная плата мастера ЦРБТ составляет 90 000 р. в месяц, в год это 1 080 000 р.

На примере установки «МАГПОРТАБУР» рассмотрим эффективность предложенного мероприятия.

Мастер закупил 3 пары роликов необходимых для установки, стоимостью по 150 000 р. каждая пара, которых хватит на год работы. После каждой рабочей смены происходит проверка оборудования на неисправности.

В случае обнаружение неисправности мастер оперативно устраняет их. Так в случае обнаружения стертости роликов установки мастер оперативно меняет их на новые заранее закупленную пару. В случае если бы этого запаса не было, простой оборудования составил бы 8 календарных дней, в день прогоняется около 100 штук трубы по 1 200 р. за штуку.

$$960\,000\ \text{р.} = 8 \cdot 100 \cdot 1\,200$$

В 2023 году число поломок данного оборудования составляло 2 раза, следовательно в год это простой на 16 дней или 1 920 000 р.

Благодаря введению данного мероприятия удалось избежать простоя оборудования и потере прибыли на сумму 1 920 000 р., а самое главное удалось избежать потери доверия заказчика, который в случае простоя может уйти к более надежной организации.

Из расчетов видно, что при принятии дополнительного сотрудника и назначении ему заработной платы 1 080 000 р. в год, предприятие будет предотвращать затраты на устранение поломок на сумму 1 920 000 р. в год.

Следовательно, прирост прибыли составит:

$$840\,000\ \text{р.} = 1\,920\,000\ -\ 1\,080\,000$$

Общий прирост прибыли по всем мероприятиям:

$$10\,747\,500 + 840\,000 = 11587500\ \text{р.}$$

После рассмотрения всех мероприятий видно, что они экономически эффективны, невозможно сделать акцент на одном из них, так как каждое из них способствует эффективной работе организации и способности удержать действующих заказчиков, а также привлечению новых, более крупных. Каждое из мероприятий оказывает огромное значение в поддержании конкурентоспособности и исключает вытеснение предприятие с рынка деятельности.

Совершенствование системы управления рисками АО «Атомэнергоремонт» отражено также в корректировки программы реагирования на риски (таблица 13).

Таблица 13 – Программа реагирования на риски АО «Атомэнергоремонт»

| Виды рисков | Мероприятия по уменьшению и преодолению рисков | Остаточное влияние<br><br>В | Остаточная вероятность<br><br>Р | Остаточный рейтинг риска<br><br>ВхР |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Создание ограниченных параметров оказания услуг | Прохождение дефектоскопистами повышение квалификации | 3 | 3 | 9 |
| Поломка оборудования | Принятие на работу мастера ЦРБТ | 3 | 2 | 6 |
| Неправильное обеспечение зон отдыха для персонала | Улучшения зон отдыха: покупка мебели, техники, развлекательных устройств, создание доп. перерывов | 2 | 1 | 2 |

Построим в таблице 14 карту рисков с учетом мероприятий.

Таблица 14 – Карта рисков с учетом мероприятий АО «Атомэнергоремонт»

| Вероятность (Р) | Шкала рисков | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Высокая | 1 | 2 | 3 Высокий риск |
| Средняя | 4 | 5 Средний риск Создание ограниченных параметров оказания услуг | 6 |
| Низкая | 7 | 8 Поломка оборудования | 9 |
| Влияние (В) | Низкое | Среднее | Высокое |

Из карты рисков видно, как сильно понизились рейтинги риска после введения предложенных мероприятий. Если раньше у создания ограниченных параметров оказания услуг был рейтинг 36 и он входил в категорию высоких рисков, то сейчас он входит в категорию средних рисков и его рейтинг составляет 9, поломка оборудования считалась высоким риском с рейтингом 25, но сейчас он считается средне-низким и составляет рейтинг 6.

В целом по разделу можно сделать вывод что предложенные мероприятия по управлению рисками в АО «Атомэнергоремонт» были выбраны правильно, и они очень эффективны, это видно из экономического обоснования мероприятий, а также по снизившимся остаточным влиянием, вероятности, а также рейтингу риска. Благодаря мероприятию по повышению квалификации персонала предприятие затратит 32 500 р., а выручка от продаж получит на 10 780 000 р. больше, то есть прибыль увеличится на 10 747 500 р. Для введения дополнительных проверок в график технического обслуживания оборудования будет принят сотрудник, зарплата в год, которого будет составлять 1 080 000 р., но благодаря его предприятие будет защищено от простоя оборудования и потере 1 920 000 р., а это получается прирост прибыли на 840 000 р. Предложенные мероприятия приведут к общему росту прибыли на 11587500 р.

Каждое вышеперечисленное мероприятие по-своему важно, но для достижения максимального эффекта рекомендуется вводить все мероприятия сразу, это даст наиболее положительный эффект для предприятия.

# Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы было изучено понятие риска деятельности организации и основные методы управления им. Были проанализированы современные тенденции в области управления рисками и предложены рекомендации по снижению их влияния на деятельность организации.

Важность управления рисками в деятельности организации не может быть недооценена. Управление рисками играет критическую роль, поддерживая стабильность и обеспечивая возможность для роста и развития. Это позволяет организации заранее определять возможные угрозы и принимать меры по их предотвращению или минимизации. Без эффективного управления рисками организация может столкнуться с серьезными проблемами, вплоть до банкротства.

Кроме того, активное управление рисками помогает организации лучше понимать свою работу и принимать более обоснованные решения. Оно позволяет оценивать различные сценарии и выбирать наиболее оптимальные стратегии. Таким образом, управление рисками становится неотъемлемой частью стратегического планирования и основой для принятия обоснованных решений на всех уровнях организации.

В ходе исследования было выявлено, что управление рисками в организации играет ключевую роль в ее успешной деятельности на рынке.

В практической части был проведен анализ внешних и внутренних рисков на примере организации АО «Атомэнергоремонт».

АО «Атомэнергоремонт» – головная специализированная ремонтная организация атомно-энергетической отрасли России, генеральный подрядчик по техническому обслуживанию и ремонту оборудования атомных станций и других промышленных предприятий.

Основной вид деятельности: производство электроэнергии атомными электростанциями, в том числе деятельность по обеспечению работоспособности электростанций.

В ходе исследования были выявлены основные факторы влияющие на риски деятельности предприятия, такие как внутренние и внешние факторы, которые напрямую или косвенно влияют на успешность бизнеса. Внутренние факторы включают уровень управления рисками, качество управления компании, а также ее финансовое состояние. Внешние факторы включают экономическую ситуацию, политический климат и изменения в отрасли.

Проведенный анализ внешних и внутренних факторов среды помог выявить сильные и слабые стороны организации. К сильным сторонам относятся: приемлемые цены, удобное расположение предприятия и долгое время работы. Слабыми сторонами являются: неустойчивое финансовое положение, изношенное оборудование и плохо обустроенная зона отдыха персонала.

Для управления рисками в деятельности предприятия были предложены мероприятия. Повышение квалификации сотрудников, которая позволит им изучить и адаптироваться к новым правилам ремонта бурового инструмента. Введение дополнительных проверок в график технического обслуживания оборудования, благодаря которой предприятие избежит простоя оборудования и потерю прибыли от продаж.

Экономическая оценка показала, что после внедрения мероприятий риски организации значительно уменьшились и уже не представляют такой опасности как раньше.

В заключении можно сделать вывод - управление рисками в деятельности организации является важным аспектом ее существования на рынке деятельности, ее роста и развития. Предприятие АО «Атомэнергоремонт» имеет все возможности для преодоления внешних и внутренних рисков, роста в своей сфере деятельности и развития.

## Список используемой литературы и используемых источников


1. Абчук В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 320 с.
2. Акулова А. И., Фокина О. М. // Анализ чувствительности и его роль в принятии решений по инвестиционному проекту // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. №3 (45). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-chuvstvitelnosti-i-ego-rol-v-prinyatii-resheniy-po-investitsionnomu-proektu (Дата обращения 18.06.2024).
3. Белов П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование: учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 721 с.
4. Воронцовский А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 485 с.
5. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023. - 365 с.
6. ГОСТ Р 51897-2021 (ISO Guide 73:2009) Менеджмент риска. Термины и определения – 16 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://internet-law.ru/gosts/gost/76097/ (Дата обращения 18.06.2024).
7. Жуковский В. И. Оценка рисков и многошаговые позиционные конфликты: учебное пособие для вузов / В. И. Жуковский, М. Е. Салуквадзе. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 305 с.
8. Захаров И. В., Тарасова О. Н. под редакцией Дмитриевой И. М. // Бухгалтерский учет и анализ: учебник для вузов — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 415 с.

9. Касьяненко Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 381 с.

10. Кузнецов Ю. В. [и др.] Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 595 с.

11. Лебедев Д. Д. Понятие и сущность экономической безопасности предприятия / Д. Д. Лебедев. — М.: Актуальные исследования, 2021. – 340 с.

12. Незамайкин В. Н., Юрзинова И. Л. Финансовый менеджмент: учебник для вузов /. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 402 с.

13. Панарина М. М. Корпоративная безопасность: система управления рисками и комплаенс в компании: учебное пособие для вузов / М. М. Панарина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 155 с.

14. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации: учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. — 3-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2021. - 290 с.

15. Тернющенко В. А. Управление рисками на предприятиях строительной отрасли // Экономика и предпринимательство, 2022. С. 13-21.

16. Третьяк В.В., Фейлинг Т.Б. Управление рисками предприятия. Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Третьяк В.В., Фейлинг Т.Б. – СанктПетербург: РГГМУ, 2022. – 156 с.

17. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: учебное пособие / В.Н. Уродовских. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2023. – 176 с.

18. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учебник : А. Н. Фомичев. - 10-е изд. – М.: Дашков и. К, 2023. - 230 с.

19. Чеглакова С. Г., Анализ финансовой отчетности : учебник / С. Г. Чеглакова. — М.: Русайнс, 2024. – 320 с.

20. Шкурко В. Е. Управление рисками проекта: учебник для вузов / В. Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 163 с.

21. Юзвович Л. И., Слепухина Ю. Э., Долгих Ю. А., Татьянников В. А., Стрельников Е. В., Луговцов Р. Ю., Клименко М. Н.; под ред. Юзвович Л. И., Слепухиной Ю. Э. // Финансовые и банковские риски: учебник; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 336 с.

22. Adam Hayes, Business Essentials // Enterprise Risk Management (ERM): What Is It and How It Works. 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp#toc-understanding-enterprise-risk-management-erm (Дата обращения 18.06.2024).

23. Mitchell Nazarov, M.S.// Enterprise Risk Management (ERM) Fundamentals. 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.auditboard.com/blog/enterprise-risk-management/ (Дата обращения 18.06.2024).

Приложение А

**Организационная структура АО «Атомэнергоремонт»**

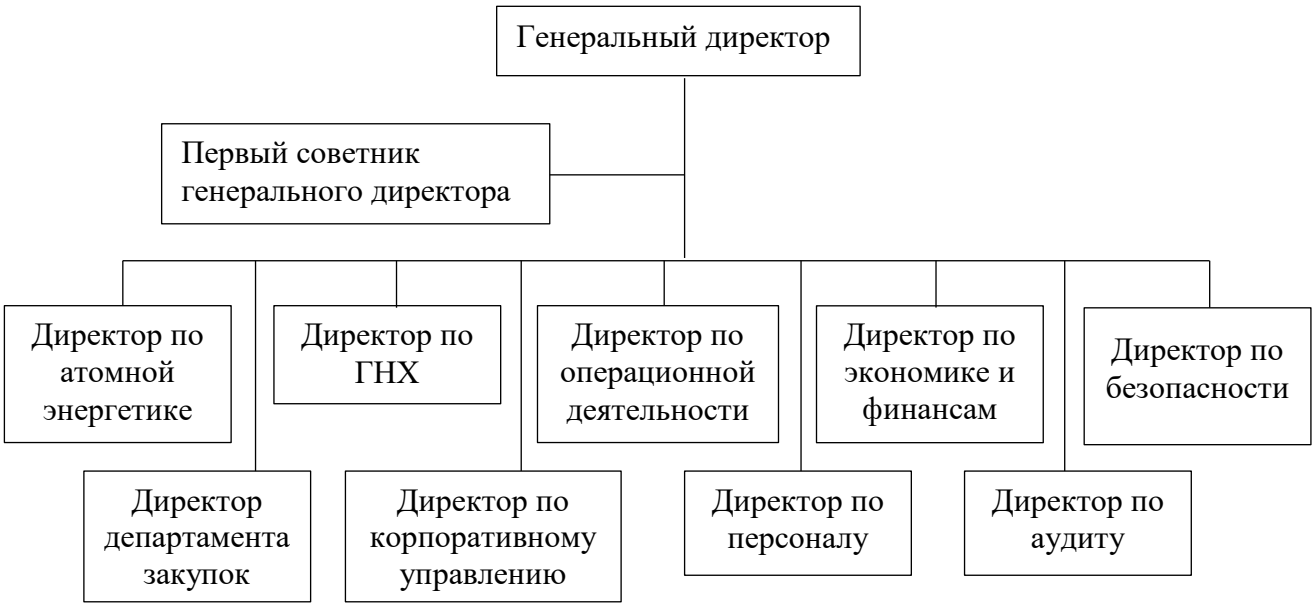


Рисунок А.1 - Организационная структура управления АО «Атомэнергоремонт»

Приложение Б

**Бухгалтерский баланс АО «Атомэнергоремонт»**

Таблица Б.1 - **Бухгалтерский баланс АО «Атомэнергоремонт»**

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2023 г.

| | | Коды | | |
|---|---|---|---|---|
| | Форма по ОКУД | 0710001 | | |
| | Дата (число, месяц, год) | 31 | 12 | 2023 |
| Организация **АО «Атомэнергоремонт»** | по ОКПО | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | | | |
| Вид экономической деятельности | по ОКВЭД | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности АО | по ОКОПФ/ОКФС | | | |
| Единица измерения: тыс. руб. | по ОКЕИ | 384 | | |

Местонахождение (адрес)

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора ИНН

Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора ОГРН/ ОГРНИП

| Наименование показателя | Код | 31.12.23 | 31.12.22 | 31.12.21 |
|---|---|---|---|---|
| **АКТИВ** | | | | |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | 7316 | 5469 | 6266 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - |
| Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| Основные средства | 1150 | 4445441 | 4348135 | 3337200 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 5466 | 5622 | 5 778 |
| Финансовые вложения | 1170 | 25765 | 25765 | 25 765о |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 210139 | 214231 | 203245 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 244705 | 228868 | 165843 |
| Итого по разделу I | 1100 | 4938832 | 4828090 | 3 744 097 |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| Запасы | 1210 | 865134 | 831854 | 466 383 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 3353 | 67 | 59 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 6012507 | 4683011 | 3385213 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 650000 | 1240000 | 870 000 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 310443 | 72096 | 93 452 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 125386 | 296548 | 8 598 |

Продолжение таблицы Б.1

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| Итого по разделу II | 1200 | 7966823 | 7123576 | 4823705 |
| БАЛАНС | 1600 | 12905655 | 11951666 | 8567802 |
| **ПАССИВ** | | | | |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 2437986 | 2437986 | 1844054 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | - | - | - |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | - | - |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 998461 | 941130 | 406056 |
| Резервный капитал | 1360 | 92203 | 92203 | 90856 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 4035896 | 2414310 | 2 750 954 |
| Итого по разделу III | 1300 | 7564546 | 5885629 | 5 091 920 |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | | |
| Заемные средства | 1410 | - | - | - |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | - | - | - |
| Оценочные обязательства | 1430 | - | 5351 | 5351 |
| Прочие обязательства | 1450 | 27096 | 75825 | 4 798 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 27096 | 81176 | 10 149 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | | |
| Заемные средства | 1510 | - | - | - |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 3940381 | 4742259 | 2 415 517 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | - | - | - |
| Оценочные обязательства | 1540 | 1373632 | 1242602 | 1050216 |
| Прочие обязательства | 1550 | - | - | - |
| Итого по разделу V | 1500 | 5314013 | 5984861 | 3465733 |
| БАЛАНС | 1700 | 12905655 | 11951666 | 8567802 |

Руководитель _____ _____

(подпись) (расшифровка подписи)

МП

“ 24 ” февраля 20 24 г.

Приложение В

**Отчет о финансовых результатах АО «Атомэнергоремонт»**

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах АО «Атомэнергоремонт»

Отчет о финансовых результатах
за период с 1 января по 31 декабря 2023 г.

| | | Коды | | |
|---|---|---|---|---|
| | Форма по ОКУД | 0710002 | | |
| | Дата (число, месяц, год) | 31 | 12 | 2023 |
| Организация **АО «Атомэнергоремонт»** | по ОКПО | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | | | |
| Вид экономической деятельности | по ОКВЭД | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности АО<br>Общество с ограниченной ответственностью | по ОКОПФ/ОКФС | | | |
| Единица измерения: тыс. руб. | по ОКЕИ | 384 (385) | | |

| Наименование показателя | Код | 2023 | 2022 |
|---|---|---|---|
| Выручка | 2110 | 25398802 | 18429084 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (21516257) | (17269296) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 3882545 | 1159788 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (31244) | (34610) |
| Управленческие расходы | 2220 | (1505834) | (1360702) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 2345467 | (235524) |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| Проценты к получению | 2320 | 66371 | 49623 |
| Проценты к уплате | 2330 | (25343) | (69600) |
| Прочие доходы | 2340 | 211177 | 688365 |
| Прочие расходы | 2350 | (477108) | (747636) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 2120564 | (314772) |
| Налог на прибыль | 2410 | (503981) | 443 |
| текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410) | 2411 | (534622) | (38233) |
| отложенный налог на прибыль | 2412 | 30641 | 38676 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | - | - |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | - | - |
| Прочее | 2460 | 5003 | (20970) |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 1621586 | (335299) |
| **СПРАВОЧНО** | | | |
| 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 | - | - |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 1621586 | (335299) |

Руководитель _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

МП

“ 24 ” февраля 2024 г.

Таблица В.2 - Отчет о финансовых результатах АО «Атомэнергоремонт»

Отчет о финансовых результатах
за период с 1 января по 31 декабря 2022 г.

| | | Коды | | |
|---|---|---|---|---|
| | Форма по ОКУД | 0710002 | | |
| | Дата (число, месяц, год) | 31 | 12 | 2022 |
| Организация **АО «Атомэнергоремонт»** | по ОКПО | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | | | |
| Вид экономической деятельности | по ОКВЭД | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности АО | | | | |
| Общество с ограниченной ответственностью | по ОКОПФ/ОКФС | | | |
| Единица измерения: тыс. руб. | по ОКЕИ | 384 (385) | | |

| **Наименование показателя** | **Код** | **2022** | **2021** |
|---|---|---|---|
| Выручка | 2110 | 18429084 | 17231970 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (17269296) | (14 660 405) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 1159788 | 2 571 565 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (34610) | (29482) |
| Управленческие расходы | 2220 | (1360702) | (1 195 893) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | (235524) | 1 346 190 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| Проценты к получению | 2320 | 49623 | 31885 |
| Проценты к уплате | 2330 | (69600) | (13 638) |
| Прочие доходы | 2340 | 688365 | 148241 |
| Прочие расходы | 2350 | (747636) | (706466) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | (314772) | 806 212 |
| Налог на прибыль | 2410 | 443 | 224420 |
| текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410) | 2411 | (38233) | (242923) |
| отложенный налог на прибыль | 2412 | 38676 | 18 503 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | - | - |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | - | - |
| Прочее | 2460 | (20970) | 16517 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | (335299) | 598309 |
| 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 | - | - |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | (335299) | 598309 |

Руководитель _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)
МП
“ 24 ” февраля 2023 г.