

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование управления эффективностью деятельности предприятия на основе учета факторов риска»

Студент

Е.Н. Лапина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н., доцент Т. В. Полякова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Елена Лапина Николаевна.

Тема работы: "Совершенствование управления эффективностью деятельности предприятия на основе учета факторов риска".

Научный руководитель: к.п.н., доцент Т. В. Полякова.

Цель исследования - разработка рекомендаций по совершенствованию управления эффективностью деятельности ООО "ЭнергоСтрой" на основе учета факторов риска.

Объект исследования - ООО "ЭнергоСтрой".

Предмет исследования - процесс управления рисками на предприятии ООО "ЭнергоСтрой".

Методы исследования – анализ, синтез, прогнозирование, экспертный опрос, дедукция и т.д.

В бакалаврской работе была проанализирована система управления рисками на предприятии ООО "ЭнергоСтрой" и определены мероприятия по снижению рисков.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации ООО "ЭнергоСтрой" с целью совершенствования управления эффективностью деятельности организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 43 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 64 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 36, рисунков – 19.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты управления рисками на предприятии	8
1.1. Сущность и характеристика рисков в деятельности предприятия.....	8
1.2. Методы управления рисками на предприятии.....	18
2. Анализ проблем управления рисками в ООО "ЭнергоСтрой"	24
2.1. Характеристика деятельности предприятия	24
2.2. Анализ уровня рисков ООО "ЭнергоСтрой".....	26
2.3. Анализ системы управления рисками на предприятии ООО "ЭнергоСтрой".....	36
3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления рисками в ООО "ЭнергоСтрой"	46
3.1. Определение направлений развития системы управления рисками ООО "ЭнергоСтрой".....	46
3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий.....	59
Список используемой литературы	67
Приложение А Виды рисков	72
Приложение Б Оценки эффективности управления и влияние рисков.....	73
Приложение В Оценка вероятности банкротства по разным моделям	75
Приложение Г Общий рейтинг поставщиков	76
Приложение Д Расчёт рейтинга поставщиков	78
Приложение Е Результаты экспертного оценивания	79
Приложение Ж Результаты оценки финансовых рисков.....	81
Приложение И Этапы разработки мер по оздоровлению финансового положения	82
Приложение К Характеристика методов управления рисками.....	83
Приложение Л Расходы на введение ERP-системы	84
Приложение М Условия и расчеты на факторинг	85

Приложение Н Результаты оценки финансовых рисков ООО "ЭнергоСтрой" после реализации мероприятий	86
Приложение П Сотрудники отдела риск-менеджмента.....	87
Приложение Р Расчет издержек.....	88
Приложение С Расчет издержек	89
Приложение Т Расчеты эффективности введения системы ERP	90
Приложение У Элементы системы управления рисками	91
Приложение Ф Модель управленческого контроля	92
Приложение Х Кривая ABC	93
Приложение Ц Факторинговое финансирование	94

Введение

Актуальность темы данной работы определяют процессы, которые сейчас имеют место в экономике. В подобной ситуации стремление предприятия к стабильному и успешному развитию имеет дело с кризисными процессами в экономике.

"В западноевропейских странах, в относительно устойчивых экономических условиях, предприятия особое внимание обращают на вопросы управления рисками. Тем не менее, в экономике Российской Федерации, где факторы экономической неустойчивости и без этого ведут к усложнению эффективного управления предприятиями, обращается недостаточное внимание на проблемы управления комплексом рисков и анализа, возникающих в ходе экономической деятельности.

Такой подход, до недавних пор, обладал доминирующим значением как в субъектах хозяйствования реального сектора экономики, так и в кредитно-финансовых учреждениях. И лишь после финансового кризиса, четко обозначившего всю остроту данной проблемы в РФ, на вопрос управления рисками стали обращать довольно пристальное внимание"[4].

Для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие и выполнение наиболее важных целей предприятия, требуется умение грамотного управления рисками. Любая организация должна самостоятельно оценивать величину оптимального в данной конкретной ситуации риска и согласно этому осуществлять мероприятия, при помощи которых получится избежать увеличения данного показателя в ходе хозяйственной деятельности. Разумеется, обеспечить эффективную и бесперебойную работу системы управления предприятием нельзя без создания адекватной имеющейся ситуации системы управления рисками предприятия. Но определение и оценка совокупности рисков, которая характерна для каждого конкретного промышленного предприятия, а также эффективных инструментов

управления данными рисками, является сложным, для этого нужно приложить серьезные усилия"[16].

Цель работы - проведение анализа системы управления рисками в компании на примере ООО "ЭнергоСтрой" и разработка рекомендаций по совершенствованию управления эффективностью деятельности предприятия на основе учета факторов риска.

В соответствии с целью исследования перед нами поставлены такие задачи:

- рассмотреть сущность и характеристику рисков в деятельности предприятия;
- проанализировать подходы к управлению рисками на предприятии;
- выявить методы управления рисками на предприятии;
- дать общую характеристику предприятия;
- провести анализ уровня рисков ООО "ЭнергоСтрой";
- провести анализ системы управления рисками на предприятии ООО "ЭнергоСтрой";
- определить основные направления развития системы управления рисками ООО "ЭнергоСтрой";
- разработать мероприятия по снижению рисков ООО "ЭнергоСтрой";
- провести оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО "ЭнергоСтрой".

Предмет исследования - процесс управления рисками в компании ООО "ЭнергоСтрой".

Информационной базой послужили действующие акты и нормативные документы, финансовая отчетность, научные публикации как отечественных, так и зарубежных специалистов относительно темы исследования.

Использованы методы моделирования на предложенных разработках таких отечественных экономистов как Чернова Г.В., Кудрявцева А.А., Гинзбург А.И. и др.

Практической значимостью выпускной квалификационной работы будет применение предложенных мероприятий по управлению финансовыми рисками на предприятии.

Методологическую основу исследования представили взгляды и концепции российских и иностранных экономистов, научные статьи, материалы на основе научных семинаров и конференций, в которых были изучены проблемы риска.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения.

1. Теоретические аспекты управления рисками на предприятии

1.1. Сущность и характеристика рисков в деятельности предприятия

"Целью любого предпринимательства является получение максимальных доходов при минимальных расходах финансового капитала при конкурентной борьбе. Осуществление этой цели требует соизмерения размера капитала, вложенного в производственно-торговую деятельность финансовым результатом данной деятельности.

Риск, будучи определенной важной частью различных сфер общественной жизни, всегда присущ каждой сфере и направлению деятельности субъектов хозяйствования в текущих реалиях. Поэтому, умение руководства субъекта хозяйствования осуществить научное прогнозирование рисков, проводить всю необходимую профилактику, контролировать риски и заниматься риск-менеджментом - важное условие нормальной дееспособности для любых субъектов хозяйствования на данный момент. Риски, безусловно, всегда сопровождают управление, на них напрямую влияет то, насколько эффективно, оперативно, обоснованно принимаются решения в сфере управления"[19].

"В западных странах, даже экономические условия являются относительно устойчивыми, субъекты хозяйствования всегда заостряют свое внимание на вопросах риск-менеджмента, тогда как в нашей стране, где экономическая нестабильность осложняет эффективность управления, на данные вопросы обращают недостаточно особое внимание. Вообще, риск-менеджмент стал приниматься во внимание всеми предприятиями только в результате кризиса 2008 года, который поставил этот вопрос в РФ очень остро.

Впрочем, в процессе воплощения любого вида хозяйственной работы, конечно, есть угроза, конкретные опасности утрат, размеры которых связаны с особенностями конкретного бизнеса. Вследствии этого, риск считается возможностью появления утрат, убытков, недоступность выгоды, недоступность планируемого дохода"[13].

"Риск является событием, которое может произойти либо не произойти. После наступления данного события могут быть три экономических результата, в особенности, отрицательный, нулевой, в виде убытка или ущерба, а положительный - в виде прибыли, выгоды.

После дискуссий в экономике сформировались, в основном, 2 теории риска: неоклассическая и классическая.

Классическая теория, виднейшие представители которой - Сениор и Миль, в процессе изучения предпринимательской прибыли отличают в структуре доходов предпринимателей такие составляющие:

- 1) проценты на вложенный капитал,
- 2) платы за риски в виде возмещения возможных предпринимательских рисков.

В соответствии с данной теорией, риски отождествляются с ожиданием потерь, которые могут случиться в результате реализации определенного решения. С позиции экономики, риск в данной теории - ничто иное, как вероятный материальный ущерб, который может вынести выполнение определенного решения"[23].

"Данное толкование рисков - одностороннее. Оно привело к разработке иной теории, которую назвали неоклассической. Данная теория появилась в 1920-1930-ые г.г. во Франции и в Англии. Ее представители - ученые Найт, Маршалл (Англия), а также Пигу (Франция).

Данная теория основывается на нижеследующих положениях: организация (либо фирма), которая работает при неопределенности и прибыль которой - случайная переменная величина, должна

руководствоваться в собственной деятельности двумя критериями: размерами ожидаемой прибыли и размером ее возможных колебаний.

В соответствии с данной теорией, поведение предпринимателя обуславливает концепция предельной полезности. Это значит, что если необходим выбор одного из двух вариантов вложения капитала, обеспечивающего одинаковую предпринимательскую прибыль, то нужно выбрать тот вариант, где колебания прибыли будут наименьшими.

Из данной теории риска можно выявить, что верная прибыль всегда обладает большей полезностью в сравнении с прибылью тех же ожидаемых размеров, но связанной с возможными колебаниями.

На данный момент в собственном изначальном виде никакую теорию не используют. Наиболее признаваемая - неоклассическая теория рисков, но с конкретными дополнениями, которые внес в нее Кейнс:

- систематизировал впервые все существовавшие теории рисков, а также описал детальную классификацию данных рисков;
- дополнил неоклассическую теорию таким моментом, как фактор "удовольствия", заключающимся в том, что предприниматель, ожидая большую прибыль, вероятнее всего пойдет на большие риски.

Нужно сказать, что возможно управление риском, а именно, использование различных мер, которые в определенной мере дают возможность прогнозирования наступления риска и принятия мер к понижению его степени"[15].

Экономика рынка, как правило, несет в себе риск хозяйственной деятельности организации. Так, присущие неуравновешенной финансовой среды РФ, изнутри которой организации ведут собственную работу, предполагает надобность проводить регулярный тест денежного положения организаций. При данном ведущий объект анализа включает в себя предпринимательские опасности фирмы, а еще возможные пути снижения их воздействия.

"Последствия предпринимательских рисков отрицательно влияют на финансовые результаты организации, в особенности, они могут повлечь не только существенные финансовые потери, а также банкротство субъекта хозяйствования. В связи с этим, одной из задач, которую нужно решать финансовому менеджеру, состоит в определении рисков, непосредственно влияющих на финансовую деятельность конкретной организации. Важно для финансового менеджера управлять такими рисками, либо совершать такие действия, которые позволяют до минимума свести влияние данных рисков на деятельность конкретной организации"[12]. Процесс управления риском представлен на рисунке 1.

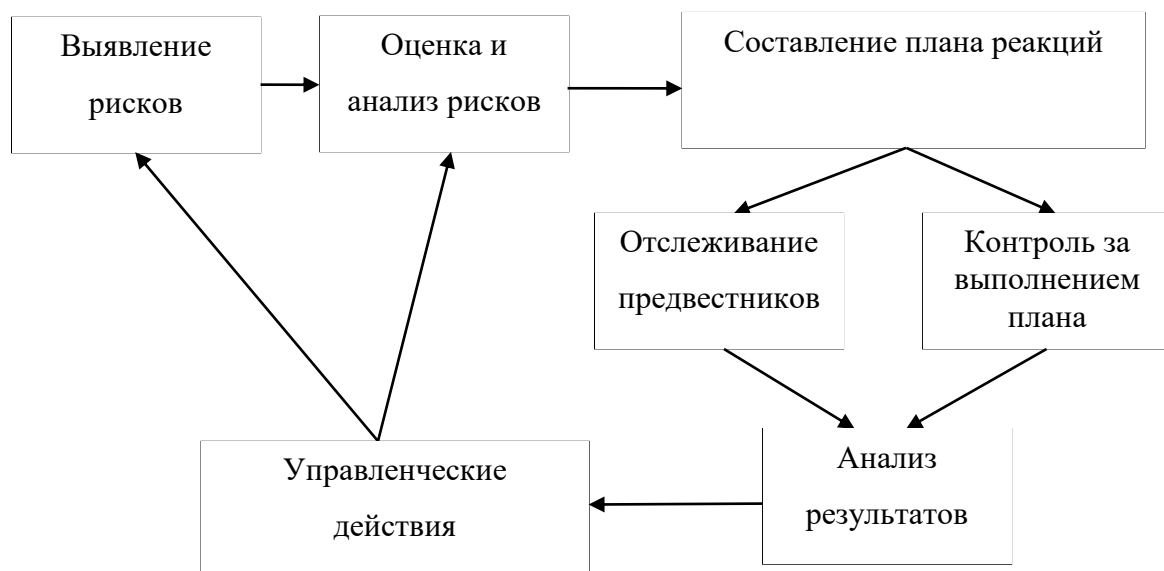


Рисунок 1 - Процесс управления риском

"В предпринимательстве система управления рисками включает в себя объект и субъект управления. В этом случае, управляемый объект - учреждение (предприятие), его экономические отношения с другими хозяйствующими агентами, служащие и рабочие предприятия, а также технологические и производственные процессы, потоки информации при ведении предпринимательской деятельности, которые действуют на предприятии. Управляемая переменная является расчетной величиной, в

частности, уровень риска. Управляющая часть, либо субъект управления в данной подсистеме - это специальная группа людей, к примеру, подразделение либо работник организации, пользующийся услугами профессионального консультанта. Вместе с тем, эта группа на основании полученных данных, с применением различных методов теории риска, проводит разработку мероприятий, оказывающих управляющее воздействие в целях понижения уровня риска либо удержания его в допустимых рамках"[17].

"В предпринимательстве система управления предпринимательскими рисками соответствовать должна условиям, характерным для любой системы, в особенности, экономической системе [15]. Первый и основной принцип системного подхода - это принцип интеграции. Способность системы управления рисками интегрировать новые элементы - значит возможность гибко реагировать и приспособливаться всей системе управления рисками в предпринимательстве к возникновению новых видов риска, а также факторов риска.

От принципа интеграции проходит цепочка из производных принципов, ключевые из них - это целостность объектов, а также комплексность анализа"[19].

Риски малого предприятия бывают таких видов: политические, социальные, экономические, экологические, климатические, производственные, коммерческие, отраслевые, информационные.

"Политические риски. Муниципальная работа каждый день изменяется, к примеру, изменяется администрация, случаются штатские восстания, военнослужащие воздействия и пр. Это все воздействует на жизнедеятельность общества, и в особенности на работу предпринимателей. Аналогичное влияние имеет возможность приводить не только лишь к большим убыткам, но и к разрушению фирмы. Считается одним из немногих рисков, результаты которого имеют все шансы быть минувшими. Тут

возможно лишь только перевести к минимальному количеству издержки от воздействий риска.

Социальные риски. Дефицитный этап завершился давным-давно, а в данный момент предложения и продукты предлагаются в больших объемах. Это воздействует на огромные перемены предпочтений у покупателей. В связи с данным, бизнесмену надо воспринимать их поведение, каждая инвестиция валютных средств надлежит гарантировать конкретный заработок. Для избежания общественных рисков и эффективного вложения своих ресурсов важен учет всевозможных перемен во внутренней и внешней среде. Нужно помнить о том, собственно, что как раз предложение порождает спрос.

Экономические риски малой предпринимательской деятельности. Данного рода риски имеют связь с изменением экономической ситуации в государстве, а также ВЭД. Пример подобных рисков - нестабильная внутренняя экономика государства, торговые ограничения, изменение тех или иных таможенных пошлин и пр."[25].

Ввиду неопределенных природных и погодных критериев, вероятных стихийных бедствий и пр. случаются экологические риски.

Климатические риски. В количестве этих рисков надо отметить сезонность, резкие конфигурации погоды. Погоду невозможно предвещать на 100%, в связи с чем довольно рано наступившая зима, или же жаркое лето имеют все шансы привести к резкому изменению спроса покупателей, и, в соответствии с этим, реализации продукции фирмы. Осеннюю обувь в случае ранней зимы никто не купит. Избежать таких рисков крайне сложно, поэтому необходима заблаговременная разработка стратегии деятельности хозяйствующего субъекта.

Производственные риски хозяйствующего субъекта. При неправильном распределении его ресурсов можно наблюдать влияние этого на деятельность хозяйствующего субъекта. Это может повлечь за собой вынужденное

сокращение объемов производства, цен на товары, объемы продаж, а также увеличение всех затрат на используемые материалы из-за их неправильного использования. Воздействие этих рисков зависит от деятельности, знаний и опыта предпринимателя [25].

Производственный риск является форс-мажорными обстоятельствами, которые появились в процессе производства, лабораторных исследований, реализации услуг и при обслуживании и транспортировке.

Производственный риск делят на определенные категории: технические риски (ошибки в работе оборудования), транспортные риски, снабженческие риски.

Под снабженческим риском подразумевается:

- Нет определенного вида ресурса, либо поставщика этого ресурса, без которого нельзя осуществлять производственный процесс;
- Нет подходящей рыночной стоимости на расходный материал, либо сырье;
- Поставщик неожиданно отказался от сотрудничества.

Профессиональный риск возникает по важным причинам, в том числе:

- снижение плановых объемов производства и реализации продукции из-за снижения производительности труда, простоев оборудования, потери рабочего времени, отсутствия необходимого сырья, увеличения процента бракованной продукции;
- падение цены, по которой следует продавать товар или услугу из-за некачественного, неблагоприятного изменения рыночной ситуации, падения спроса;
- увеличение материалоемкости из-за чрезмерного расхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также из-за увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других дополнительных расходов;

– увеличение фонда ОТ при превышении ожидаемого количества или путем выплаты более высокого, чем ожидалось, уровня вознаграждения отдельным работникам.

Коммерческие риски. Они предполагают решение проблем, связанных с выделением дополнительных денег. Например, повышение производителем закупочных цен на отдельные виды сырья, потеря качества продукции при транспортировке и т. д.

Коммерческий риск появляется в ходе проведения сделок, осуществления операций, связанных с бизнесом, в ходе хозяйственной деятельности компании либо фирмы. Коммерческий риск появляется в ходе реализации продукции, которые предприниматель закупает либо производит сам. Данный риск проявляется вследствие недостаточной осведомленности о состоянии рынка, в случае невыполнения контрактов партнерами, потерей качества товаров в случае транспортировки, хранения, что значительно делает меньше стоимость товара. А также коммерческие риски могут появляться в случае различных непредвиденных ситуаций.

"Отраслевые риски. Отраслевые изменения, а также наличие конкурентов, безусловно, окажут влияние на работу предприятия. И тогда гораздо сложнее будет завоевать то или иное место в рамках рынка. В этих целях требуется креативная бизнес-идея. Занятие лидирующих позиций - сложная задача, для этого необходимы большие затраты и усилия.

Информационные риски. Заключаются в неточностях, в неполноте предоставляемых сведений и пр.

Итак, проблемы, которые возникают при формировании и развитии системы управления рисками в предпринимательстве - слабоструктурированные, многокритериальные, и, как правило, обладают характером неопределенности.

Причиной финансовых рисков хозяйствующих субъектов может стать неверная стратегия, агрессивная финансовая политика, непрофессиональные

сотрудники, быстро меняющаяся рыночная экономика, которая требует постоянного развития и перемен.

Большинство рисков в организации и в её подразделениях, которые функционируют в производстве, распределении и передаче электроэнергии, можно разделить таким образом"[12]:

- рыночные риски касаются вероятных перемен тарифов энергоносителей (при проведении оценки нужно рассматривать как значение, частоту, возможную разнонаправленность перемен, зависимость расценки электрической энергии от расценки того или другого вида горючего и пр.);

- кредитные (экономические) риски - они касаются вероятности того, что поставщик электричества имеет возможность не исполнить собственные обязательства перед организацией по причине неплатежеспособности в случае, когда нужно погасить имеющиеся кредитные обещания;

- технические риски - появляются в случае отклонений в работе электрического оборудования от норматива по причине неправильной эксплуатации, всевозможных внутренних дефектов;

- операционные риски – бывают замечены вследствие допущения ошибки при управлении системой электроснабжения, невысокой квалификации служащих, возникновении неблагоприятных наружных факторов;

- управленческие риски – появляются по причине неправильных управленческих заключений в электроснабжении (включая предпосылки, связанные с несоответствием имеющихся ресурсов и установленных задач);

- правовые риски – трогают немаловажные конфигурации в законодательстве или памятке регуляторов в электроснабжении;

- внутренние риски системы управления рисками – появляются по причине дефектов в действующей системе по выявлению и оцениванию рисков системы электроснабжения, уменьшающих ее результативность;

– стратегические риски - бывают замечены вследствие принятия неправильной стратегии, неэффективной долговременной инвестиции и пр.

Рассмотренные риски условно делятся на те, которые можно оценить и на те, которые не имеют количественного измерения (как минимальное количество, прямого; есть конкретные расклады к оценке этих рисков). В нижеприведенных таблицах указана классификация рисков, уделены главные характеристики, которые присущи той, либо другой группе.

Виды измеримых рисков представлены в таблице А.1 Приложение А.

При рассмотрении рисков, свойственных энергосистемам и электрохозяйствам промышленных компаний особое внимание нужно уделить надежности электроснабжения, смысл которой - "бесперебойность обеспечения платежеспособного потребителя энергией заданного качества в заданном объеме и на определенном интервале времени"[30].

Виды неизмеримых рисков представлены в таблице А.2 Приложение А.

"Из сути понятия "надежность" представляется возможным сделать вывод о наличии таких свойств, которые её определяют:

- количество отказов оборудования является минимальным;
- после отказа электроснабжения возможно восстановить;
- достаточное для нормального функционирования обеспечение нужными ресурсами (как энергетическими, так и трудовыми)"[11].

"В случае, если система энергоснабжения находится не в соответствии с вышеуказанными требованиями, это приводит к тому, что надежность уменьшается, то есть те или иные составляющие энергосистемы отключаются на тот или иной период времени. Например, перерывы в снабжении электроэнергией на внезапные (как правило, при аварийной ситуации) и плановые (в такой ситуации потребителей уведомляют заранее о том, что электроснабжение будет отключено). Причины нарушения надежности:

- дефицит мощностей, используемых для того, чтобы вырабатывать электроэнергию;
- низкие показатели пропускной способности электросетей;
- проблемы, связанные с обеспечением генерации всем нужным топливом;
- поломка силового оборудования (к примеру, ввиду износа, повреждения)"[18].

Больше внимания уделяется изучению причин и возможности прогнозирования внезапного и массового падения системы питания, особенно когда время до момента полного устранения проблемы составляет более 2 часов. Эти чрезвычайные ситуации наносят большой ущерб экономике, гражданскому и промышленному секторам, особенно если исходить из того, что в настоящее время уровень внедрения электроэнергии в бытовую или хозяйственную деятельность достаточно высок.

1.2. Методы управления рисками на предприятии

«Система управления предпринимательскими рисками представляется целостным комплексом организационно и функционально связанных между собой компонентов, нацеленным на общую оценку совокупности всех видов, факторов риска, а также на управление процессами, способными к минимизации влияния факторов риска на всю систему при учете характера взаимосвязей данных рисков.

Нельзя забывать, что риск является фактором, побуждающим формирование и развитие отдельно взятых самостоятельных компонентов управления на предприятии, и создание системы управления рисками при предпринимательской деятельности в общем. Экономическое значение существования данной системы в организации изображается в том, что оно позволяет осуществлять регулирование развития его системы, параметров

качества производимых услуг и товаров, а также формирования общественного мнения и отношения к организации.

Существует множество подходов к проработке методологии, характеризующихся различными исходными позициями, концептуальными моделями, а также математическими средствами. Классифицируя подходы по разным признакам, возможно выделение системного, концептуального и аспектного. Так, концептуальный подход подразумевает предварительную разработку комплекса основных положений, определяющих общую направленность, а также преемственность исследования. Системный подход, вместе с тем, показывает более высокую методологию исследования и нуждается в наиболее возможном учете каждого структурного аспекта проблем в их взаимосвязи друг с другом, а также целостности. Требуется выделить существенное и главное, определение взаимодействия и связей между составляющими, свойствами и параметрами компонентов системы в общем и ее подсистем. В случае использования аспектного подхода выбор проводится лишь на одной грани проблемы.

Выделим, что в любой системе очень важна работа целого, поскольку это результат роста и динамического равновесия, интеграции и приспособления, а не только простой технической эффективности» [12].

«Рассматривая опыт развития экономических систем, необходимо сделать следующий вывод, что традиционный системный подход, состоящий в разложении объекта на подсистемы и независимом изучении каждой из отдельно взятых подсистем, аспектов, взаимосвязей, порождает огромное количество трудноразрешимых проблем.

Наличие большого числа критериев, слабой структурированности и неопределенности проблем развития системы управления рисками в предпринимательской деятельности, требуется в использовании системного подхода и разработке целостной системной методологии. В связи с чем, системный подход предполагает собой эксплицитное выражение процедур

представления объектов в виде систем и способов их описания, конструирования, предвидения, объяснения и т.п.» [23].

«В организации в области развития управления рисками отмечается несколько проблем:

- проблема слабо структурирована;
- отсутствует информационная база, необходимая в целях проведения анализа, а также управления и прогнозирования рисками на предприятии;
- рост негативных последствий в области управления рисками в предпринимательстве, вызванных быстрыми изменениями внешней среды системы;
- отсутствуют инструменты, методические разработки, а также адекватные способы и средства, которые обеспечивали бы своевременное разрешение слабоструктурированных проблем в области управления рисками;
- отсутствуют профессиональные кадры в области управления рисками, так как специалистам, работавшим при плановой экономике, достаточно сложно приспособиться к ритму современного предпринимательства;
- нехватка обеспечения социальной, экономической, экологической безопасности организации, а также всех процессов» [16].

Трудность внедрить систему оценки рисков в электроэнергетике, которая бы находилась в соответствии со всеми требованиями, обусловлена большим числом различных угроз, которые стоят перед организациями данной отрасли, особенно при развитии конкуренции и ценообразования на рынке.

В данном случае довольно трудно дается принятие эффективных решений по управлению, потому что без соответствующего анализа предсказание их вероятных последствий для организации – сложная задача.

Следовательно, качественное функционирование системы риск-менеджмента на электроэнергетических предприятиях и электрохозяйствах не будет возможным без улучшения научного подхода по этому вопросу.

Говоря об инструментарии, который применяется общей теорией управления рисками в организации, следует обратить внимание на то, что основой здесь выступают расчетно-аналитические методы, которые используют современные ИТ. Их использование на практике дает возможность предупреждения либо уменьшения особо существенных угроз хозяйственной деятельности организации, сокращения ущерба от отрицательного влияния извне, укрепления финансового положения, что в результате ведет к увеличению общей конкурентоспособности.

Этого можно достичь, если усилить контроль имеющейся ситуации, осуществлять принятие решений, которые будут способствовать увеличению позитивных и уменьшению отрицательных последствий при рисках. Непосредственно эффективное реагирование совместно с качественным прогнозированием на появляющуюся опасность – ключ для успешности хозяйствования.

Ключевые показатели, при помощи которых можно дать характеристику имеющегося уровня риска в системе электроснабжения:

- количество поломки оборудования за изучаемый период;
- длительность при отключении электрической энергии;
- величина электрической энергии, которую недополучили потребители из-за отключения.

Международная практика использует систему таких параметров надежности:

- средний показатель наблюдаемой частоты отказов системы – его расчет осуществляется делением количества продолжительных (более 60-ти секунд) отказов на общее число потребителей, которых обслуживают в пределах данной территории;

- средний показатель наблюдаемой длительности отключений электрической энергии – его расчет осуществляется делением всего времени отключений на общее количество таких отключений;

- средний показатель наблюдаемой длительности отключений потребителей – его расчет осуществляется умножением общей длительности отключения потребителей (которая является временем, затраченным на то, чтобы возобновить подачу электрической энергии) на количество потребителей, у которых произошло отключением, после чего происходит деление на общее число потребителей [22].

Один из наиболее важных показателей уровня риска в системе электроснабжения представляет собой стоимостную характеристику надежности, она определяется:

- в качестве суммы расходов потребителей электрической энергии, которые они понесли из-за перебоев в системе;
- в качестве суммы дополнительных затрат, которые могут нести потребители для того, чтобы достичь работу без перебоев.

Самый приемлемый вариант взаимодействия между энергетической организацией и потребителями в данном случае - одинаковые показатели надежности, которые определяются по вышеуказанным вариантам [21].

«Системой управления рисками в электроэнергетике считается конкретная область использования рассчитываемого показателя надежности электроснабжения:

- для того, чтобы оценить величину выплат энергетических организаций потребителям, компенсировавших бы нарушения уровня надежности, который установили стороны;

- для осуществления расчетов показателя страхования надежности электроснабжения как потребителем, так и самой энергетической организацией» [13].

В данном случае необходимо заметить, что ущерб, который понесут потребители электрической энергии, как правило, в значительной мере больше потери, которые несут энергетические организации.

При отключении электрической энергии в промышленных предприятиях сокращается выпуск продукции, повышается износ, нарушается технологический процесс ее изготовления, увеличивается количество брака, портятся материалы, ломается основное производственное оборудование и инструменты.

2. Анализ проблем управления рисками в ООО "ЭнергоСтрой"

2.1. Характеристика деятельности предприятия

Предприятие ООО "Энергострой" начало свою работу в 2006 году на рынке инженерных коммуникаций. Навык работы позволил выстроить фирму как эффективную систему, способную решать практически любые задачи, поставленные клиентом в области создания систем управления безопасного жизнеобеспечения здания, постоянно развивающуюся и успешно реализующую новые проекты.

В передовых критериях организационная конструкция строительной фирмы обязана гарантировать вероятность более действенного управления производственной работой.

Качественное и своевременное выполнение работ, а также экономическая эффективность управления (минимизация затрат на управление и максимизация результатов труда) считаются ключевыми критериями оценки эффективности управления. Коллектив фирмы состоит из людей с профильной квалификацией, опытом и персональными качествами. Организационная структура ООО "ЭнергоСтрой" представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО "ЭнергоСтрой"

"Организация проводит работы по установке комплекса инженерных систем как в строящихся, так и перестроенных зданиях, а также существующих зданиях, не нарушая работы организации. Специалисты используют передовые методики и программы подбора и расчета требуемой системы защищенности, а еще обеспечения объекта передовыми телекоммуникационными способами с учетом индивидуальностей объекта, эксплуатационных критерий, общепризнанных мерок гостей, и финансов Клиента".

Динамика ведущих характеристик хозяйственно–экономической работы ООО "ЭнергоСтрой" за 2018–2020 гг. представлена в таблице Б.1 Приложение Б.

Данные, представленные в Приложении Б, свидетельствуют о незначительном увеличении объемов деятельности компании.

Так, увеличилась выручка от реализации: в 2020 г. по сопоставлению с 2019 г. на 1428,9 млн. руб. или же на 2,0 %, в 2020 г. по сопоставлению с 2018 г. на 3867,4 млн. руб. или же на 5,6 %. Выгода от продаж в 2020 г. по сопоставлению с 2018 г. увеличилась на 795,0 млн. руб. или же на 36,5 %.

Себестоимость продаж в 2020 г. возросла по сопоставлению с 2018 г. на 2618,6 млн. руб.

2.2. Анализ уровня рисков ООО "ЭнергоСтрой"

В целях приобретения желанного итога ООО "ЭнергоСтрой" понадобится выявление всех рисков, оказывающих отрицательное воздействие на его работу, и их минимизация. Оценка воздействия рисков на работу фирмы, а еще вероятность их возникновения в 2020г. дана при помощи метода экспертных оценок.

«Способ экспертных оценок считается набором как математико-статистических способов, так и процедур, связанных с обработкой итогов выборочного опроса экспертной группы, при этом итог выборочного опроса – это единый ключ информации. В представленном случае бывает замечена вероятность использования интуиции, проф и актуального навыка членов выборочного опроса. Специалисты выделяли оценку воздействия предложенных рисков, аспекты - шкала от 1-го до 10 (в которой 10 – значительное влияние риска, 1 – малозначительное влияние) и оценку вероятности возникновения риска в 2020 г.» [29]. Сведения экспертных оценок указаны в таблице Б.2 Приложение Б.

Исходя из приобретенных данных, нужно просчитать среднюю оценку риска, нужную сумму рангов и аномалий.

Степень влияния рисков и их возникновение на компанию ООО "ЭнергоСтрой" в 2020 г. показана в таблице Б.3 Приложение Б.

Впоследствии получения оценки рисков экспертным способом вполне вероятно возведение карты рисков.

«Один из показателей вероятности скорого банкротства субъекта хозяйствования – это Z-счет Альтмана, расчет которого проводится по

формуле (1)» [13] (относительно ООО «ЭнергоСтрой» взяли 5-факторную модель для частных предприятий производственной сферы):

$$Z - \text{счет} = 0,717T_1 + 0,847T_2 + 3,107T_3 + 0,42T_4 + 0,998T_5 \quad (1)$$

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

- 1.23 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.23 до 2.9 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.9 и выше – низкая вероятность банкротства.

Для исследуемой организации показатель Z-счета на 31 декабря 2020 г. вышел 2,44 (Приложение В).

Это говорит о том, что фирма находится в зоне риска, есть вероятность банкротства. Однако следует обратить внимание на то, что полученные на основе Z-счета Альтмана выводы нельзя признать безоговорочно достоверными – на них влияют различные факторы, в том числе экономические условия той страны, где работает организация.

«Усовершенствованной альтернативой модели Альтмана считается формула прогноза банкротства, разработанная британскими учеными Р. Таффлер и Г. Тишоу. Модель Таффлера описана формулой 2» [13]:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18T_3 + 0,16X_4 \quad (2)$$

«Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая» [13].

В таблице В.2 отображена оценка вероятности банкротства ООО "ЭнергоСтрой" по модели Таффлера. Приложение В.

Возможность банкротства можно считать невысокой, так как значение резульативного коэффициента вышло 0,53.

«Еще одну методику прогнозирования банкротства, адаптированную для российских условий, предложили Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова. Пятифакторная модель данной методики представлена в формуле 3:

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5 \quad (3)$$

В рамках модели Сайфуллина-Кадыкова итоговый показатель (R) интерпретируется следующим образом. Если R меньше 1, то вероятность банкротства организации высокая; если R больше 1 – низкая» [13]. Оценка вероятности банкротства ООО "ЭнергоСтрой" по модели Сайфуллина и Кадыкова представлена в таблице В.3 Приложение В.

В данном эпизоде значение резульативного коэффициента получилось -0,68. Это указывает на нестабильное финансовое положение организации, существующую вероятность банкротства. Облегченная модель не предусматривает отраслевые особенности работы и не претендует на высший уровень точности мониторинга.

В деятельности ООО "Энергострой" возникают разные производственные риски.

Например, риск отказа от продукта или возвращение его.

Причина риска: заявленное качество не соответствует фактическому, по причине невысокого свойства невозможно воспользоваться продукцией, покупатель или перекупщик попробовали перейти на другую продукцию или поставщика-конкурента.

Факторы: нестабильная внутренняя финансовая обстановка в стране, переизбыток продукта для ограниченного количества покупателей, персональная обязанность руководящего состава за предумышленное занижение свойства продукции.

Рассмотрим еще один риск.

Риск не продать произведенную партию продукции.

Причина риска: резкое понижение потребительские нужды в определенном виде производимой продукции, замена товарами конкурентов с других предприятий, не восстребованность продукции (моральный износ), резкое понижение спроса исходя из доходов населения или уменьшения бюджета, руководство предприятия во времени получило определенные данные о рынке сбыта.

Факторы: для такого риска довольно крепко воздействует становление технического прогресса и обновление технологий, стагнация и рецессия рыночного раздела, взяточничество, перемена критерий для ввоза продукта. Наилучшая рекламная работа у создающих конкуренцию компаний.

В ООО "ЭнергоСтрой" было проведено исследование системы принятия решений при управлении производственным риском. Опрос проводился по согласованию с директором таких сотрудников, как зам. директора, финансовый директор, начальник ПТО, начальник ПЭО, главный инженер.

Итак, по результатам исследования, 4 из 5 опрошенных руководителей признали деятельность предприятия ООО "ЭнергоСтрой" в современных условиях рискованной, но при этом больший вес имеют внешние факторы, чем внутренние. На рисунке 3 показаны наиболее значимые внешние факторы, влияющие на величину производственного риска на предприятии.

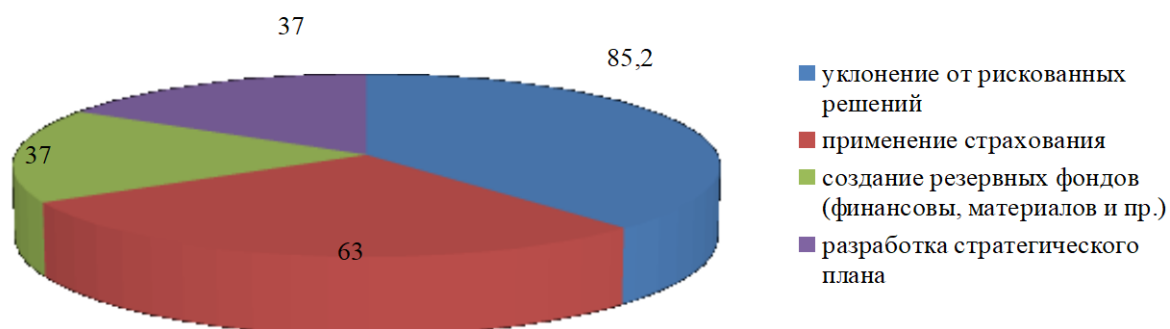


Рисунок 3 - Значимость внешних факторов, влияющих на производственный риск предприятия, %

Видим, что основные факторы примерно имеют схожий удельный вес, но все же выделяют фактор «появление технологических и продуктовых новинок», ведь новые технологии в строительстве действительно играют важную роль.

Внутренние факторы риска показаны на рисунке 4.

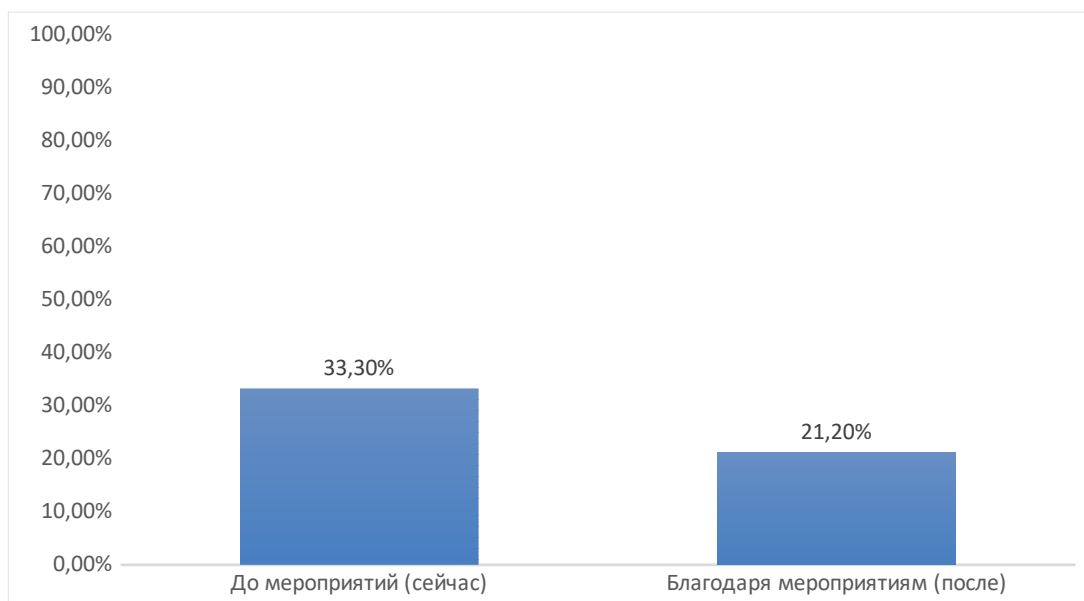


Рисунок 4 - Значимость внутренних факторов, влияющих на производственный риск предприятия, %

Видим, что наиболее весомым фактором выделяют сбои в реализации продукции – 42,3% далее по удельному весу следует фактор "перебои в сфере снабжения". Отметим, что при управлении производственными рисками сфера материально-технического снабжения предприятия ресурсами и сфера производства все же значительно важнее сферы сбыта. Это лишь свидетельствует о несформировавшемся понимании респондентов о том, что же такое производственный риск.

Вообще, 80% опрошенных склонны думать, что управление производственным риском – задача и ответственность генерального директора, и только первый заместитель правильно считает, что больше всего за это направление в работе должен отвечать он.

Также 80% опрошенных считают управление производственными рисками внутренним делом и не привлекают сторонних консультантов. Думается, что такой подход во многом считается правильным, т.к. дает меньше шансов конкурентам узнать тонкости технологий в рамках промышленного шпионажа.

О нежелании думать об управлении производственными рисками при принятии управленческих решений говорит тот факт, что 80% опрошенных избрали основным методом управления производственным риском – уклонение от рискованных решений. Можно было отмечать несколько вариантов.

Более перспективными сферами, где управление рисками может принести пользу, считается управление финансами предприятия – 54% и общее стратегическое планирование – 40%.

На рисунке 5 показаны возможные показатели успешности работ по управлению производственным риском предприятия.

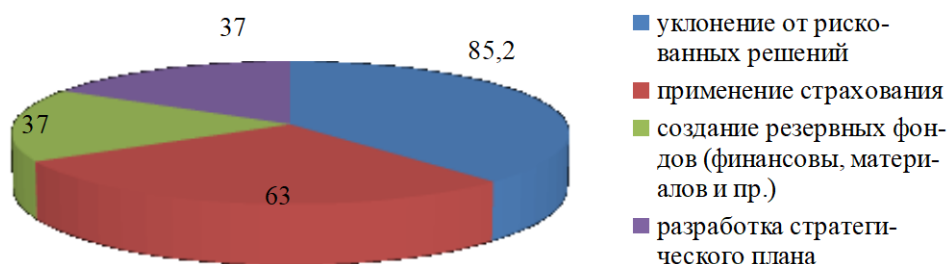


Рисунок 5 - Возможные показатели успешности управления производственным риском, %

Отметим, что наиболее популярным показателем является улучшение экономических показателей – снижение затрат, рост прибыли, повышение рентабельности и пр. – 71,2%. Кроме того, важным элементом развития предприятия является расширение бизнеса, охват новых сегментов рынка, производство новых видов продукции – 47,7%.

В управлении производственными рисками, как и вообще в управлении риском, существуют определенные сложности как объективного, так и субъективного характера. Управленцы ООО "ЭнергоСтрой" обозначили следующие проблемы, мешающие качественно снижать производственный риск предприятия (рисунок 6).

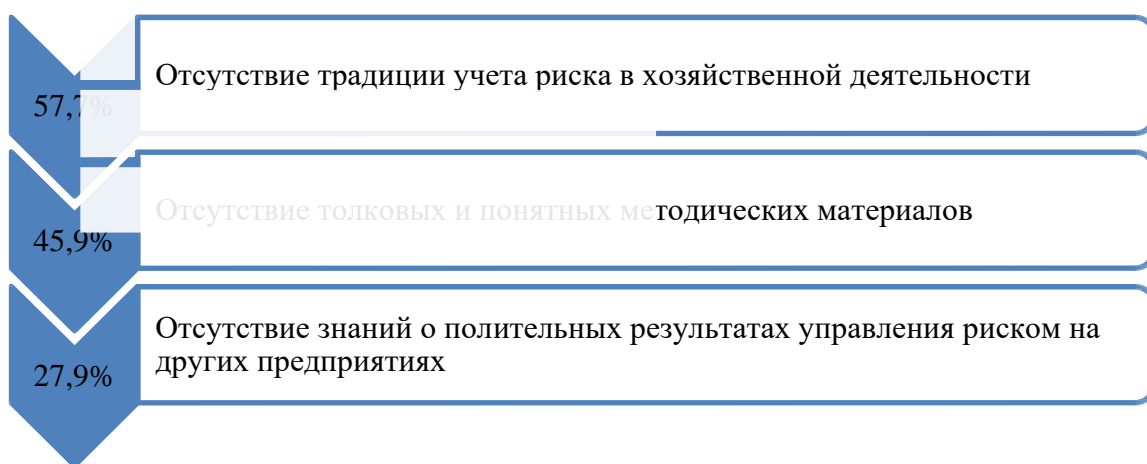


Рисунок 6 - Проблемы при учете производственного риска при принятии управленческих решений

Итак, опрос менеджмента показал, что в ООО "ЭнергоСтрой" понимают необходимость управления рисками, но большее предпочтение уделяют финансовым и маркетинговым (сбытовым) рискам при принятии управленческих решений.

В завершении практического исследования, можно сделать выводы, что в оценке эффективности управления рисками в ООО "ЭнергоСтрой", существует ряд проблем:

1. В процессе деятельности упор проводится на прибыль, а не на стратегическое планирование и повышение конкурентоспособности предприятия.

2. Нет системы управления производственными рисками.

Проблема управления производственным риском, выявленная на предприятии, показала необходимость привлечения третьих лиц для их решения. В силу отсутствия опыта и специальных знаний предприятию лучше будет воспользоваться услугой страхования рисков.

Проблемы управления кадровым риском показали необходимость проведения мероприятий по снижению текучести кадров, росту мотивации и повышению квалификации персонала.

По итогам анализа закупочной деятельности организации "ЭнергоСтрой" были выявлены проблемы при взаимодействии с поставщиками строительных материалов. Ключевая проблема состоит в том, что не каждый поставщик товаров в полном объеме исполняют обязательства по поставке, которые берет на себя. Данное положение неприемлемо для организации "ЭнергоСтрой" и предполагает то, что требуется оценить и ранжировать поставщиков.

На данный момент в изучаемой компании практически не осуществляют оценку в поставщиков. По этой причине, доля неисполненных поставок в компании составляла в 2020 г. 2,6 процента. Это достаточно большие значения для компании, которые могут стать причиной сбоев

сроков плана производственной деятельности и своевременной сдачи объекта, и в результате приведет к высоким расходам.

Больше всего задержек, а также поставок плохого качества в компании наблюдалось в ходе работы с поставщиками организации "Альфа-импульс", "Стена-блок", "Кубала РУС", "Снаб Джет". В соответствии с ключевыми проблемами компании в сфере снабжения, оценка поставщиков будет основываться на таких основных показателях эффективности – средневзвешенные темпы увеличения стоимости, темпы подъема среднего опоздания, а также темпы роста поставок ненадлежащего качества.

"Средневзвешенный темп подъема тарифов рассчитывают с поддержкой формулы (4):

$$T_{ц} = \sum T_{цi} \cdot d_i \quad (4)$$

где $T_{цi}$ считается темпами наращивания стоимости на i -ю разновидность поставляемой продукции;

d_i считается долей i -й разновидности продукта во всем объеме поставок периода.

Темпы наращивания стоимости на i -ю разновидность поставляемой продукции вычисляют (5):

$$T_{цi} = (P_{i1} / P_{i0}) \cdot 100 \quad (5)$$

где P_{i1} считается ценой i -й разновидности продукта за текущий период;

P_{i0} считается ценой i -й разновидности товара за предыдущий период".

В таблице Г.1 показано вычисление темпов наращивание цены на i -ю разновидность поставляемой продукции ($T_{цi}$, %). Приложение Г.

"Доля i -й разновидности продукции в совокупном размере поставок исчисляются, применяя формулу (6):

$$d_i = S_i / \sum S_i \quad (6)$$

где S_i является суммой, на которую в текущем периоде поставили продукцию i -го вида, тыс. руб.

$\sum S_i$ является суммой, на которую в текущем периоде произвели поставки от этого поставщика, тыс. руб."

Таблицей Г.2 показано вычисление процента i -й разновидности продукции в поставках текущего периода (D_i). Приложение Г.

Вычисление средневзвешенного темпа роста цен (Тц, %) показано в таблице Г.3 Приложение Г.

"Темп роста поставки продукции плохого качества рассчитывается при помощи формулы (7)

$$T_{нк} = (d_{нк1} / d_{нк0}) \cdot 100 \quad (7)$$

где $d_{нк1}$ считается в поставках текущего периода продукцией ненадлежащего свойства;

$d_{нк0}$ считается в поставках прошлого периода продукцией ненадлежащего качества ". Результаты вычисления темпов роста поставки товаров, имеющих ненадлежащее качество (Тнк, %) показаны в таблице Г.4 Приложение Г.

"Темпы наращивания среднего опоздания по поставщику вычисляют формулой (8):

$$T_{нк} = (O_{ср1} / O_{ср0}) \cdot 100 \quad (8)$$

где $O_{ср1}$ считается средним периодом опоздания на 1 поставку в текущем периоде, дней;

$O_{ср0}$ считается средним периодом опоздания на 1 поставку в предыдущем периоде, дней".

По этим показателям, которые описывают цену (Тц), уровень качества продукции (Тнк), а также надёжности поставок (Тнп), мы выявили общий рейтинг поставщиков, оценили необходимость партнерских отношений с ними. В таблице Г.5 можно наблюдать показатели вычисления темпов роста среднего опоздания (Тнп, %). Приложение Г

Для того, чтобы ранжировать поставщиков, мы, исходя из мнения генерального директора организации «ЭнергоСтрой», используя метод экспертных оценок, дали всем показателям коэффициент значимости: стоимости – 0,4; качества – 0,3, а также надежности – 0,3. После того, как были рассчитаны показатели для всех поставщиков с применением коэффициентов, мы установили: для принятия решений, которые касаются продления договора с поставщиком организации, требуется ориентироваться на рейтинг поставщика: чем он выше, тем лучше для организации будут такие партнерские отношения, что показано в Приложении Д.

Исходя из написанного выше, можно прийти к выводу, что организации "ЭнергоСтрой" требуется дальше сотрудничать только с двумя поставщиками: с ООО "Альфа-импульсом" и ООО "Стена-блок", закупая у данных поставщиков одинаковое количество продукции. После чего уменьшаться расходы организации, поскольку они будут работать только с проверенным поставщиком.

Таким же образом организация должна ежегодно анализировать каждого поставщика, для обоснования выбора о продлении партнерских отношений.

Таким образом, анализ производственных и коммерческих рисков показал, что система управления производственными рисками на предприятии практически отсутствует. Основным коммерческим риском является риск срыва или задержки поставки материалов и ресурсов.

2.3. Анализ системы управления рисками на предприятии ООО "ЭнергоСтрой"

"Экспертную оценку рисков осуществляли в 2-х инструкциях:

– оценка способности проявления риска по разным компонентам (по шкале от 0 до 100 %);

– оценка вероятных неблагоприятных результатов при проявлении риска по различным компонентам (по шкале от 0 до 100%)".

Совместно с этим в отношении любого элемента был проведен тест сути его состояния в контрольной и управленческой работе организации "ЭнергоСтрой". В результате, для каждого элемента модели было выделено 3 измерения оценивания:

- а) вся характеристика состояния элемента (субъективная оценка автором этой работы);
- б) экспертное оценивание вероятности появления риска;
- в) экспертное оценивание возможных отрицательных последствий от появления риска.

Далее рассмотрим результаты оценивания по каждому компоненту модели.

Первый элемент. Внутренняя среда.

В ходе его оценивания в пределах модели COSO необходимо установить, существует ли в компании "ЭнергоСтрой" конкретная философия риск-менеджмента, ориентированность на добросовестность, открытость отчетности, а еще учет этических ценностей. Организация "ЭнергоСтрой" естественно владеет внятно оформленной стратегией управления рисками, которая соответствует её организационному и ресурсному обеспечиванию. Как специалисты выступает персонал фирмы.

Выводы экспертной оценки первого элемента возможно увидеть в Приложении Е.

Исходя из выводов экспертного оценивания можно увидеть то, что возможность появления рисков, обладающих связью с компонентом внутренней среды (недостаточность концептуальности в проработке деятельности СВК) является достаточно низкой - 17,6 процента, а вероятный негативный ущерб от появления рисков данной категории составляет 30,6 процента.

Второй элемент. Постановка целей.

Следующим элементом модели описывается присутствие четких целей, связанных с идентификацией рисков в разных областях собственной деятельности. Экспертная оценка компонента "Постановка целей" отображена в таблице Е.2 Приложение Е.

Очевидно то, что в случае отсутствия прогнозирования рисков, как полагают эксперты, это будет более "опасным", если сравнивать с отсутствием системы внутреннего контроля. Следовательно, средняя вероятность возникновения рисков, которые обладают связью с отсутствием нужной постановки целей, связанных с внутренним контролем, составляет 22 %, а вероятный негативный ущерб от возникновения этих рисков – 31,6 %.

Третий элемент. Определение событий.

Данный компонент модели направлен на необходимость оценки внутренних и внешних событий, которые сказываются на работе предприятия, а проводить анализ требуется на наличие определенных рисков.

Четвертый элемент. Оценивание рисков.

В соответствии с этим элементом модели, риски требуется анализировать, учитывая возможность их появления и воздействия для того, чтобы определить, какие действия по отношению к ним требуется предпринимать.

Экспертное оценивание элемента "Оценка рисков" показано в Приложении Е.

Организация "ЭнергоСтрой" в пределах работы СВК постоянно проводит оценивание рисков собственной деятельности, однако, в соответствии с экспертными оценками, данный риск все равно является довольно высоким вследствие сложности всестороннего оценивания рисков.

Пятый элемент. Реагирование на риски.

Данным элементом затрагивается реакция предприятия на некоторые риски – предприятие может от них уклоняться, принимать, сокращать или

распределять. Чем рациональней является подход к реагированию, тем ниже возможность появления этого риска.

Экспертное оценивание элемента «Реагирование на риски» показано в Приложении Е.

В исследуемой компании часто реагируют на риски принятием и сокращением, реже – уклонением и распределением.

Шестой элемент. Средства контроля.

Данный элемент обращается к оценке этих средств в СВК компании. Они должны быть такими, чтобы руководители смогли своевременно среагировать на появление рисков, результативно их выявить и владеть базой всевозможных решений по управлению. Экспертная оценка компонента "Средства контроля" можно увидеть в Приложении Е.

В соотношении с показателями экспертной оценки, используемые способы по контролю рисков характеризуются недостаточной результативностью – риск их неполного применения равен 63 %, а вероятный вред составляет 70,8 %.

Седьмой элемент. Данные и коммуникации.

Информация в системе модели COSO оценивается с позиции факта фиксирования, наличия, а также полноценного анализа определенных данных специалистами организации "ЭнергоСтрой" для того, чтобы вовремя обнаружить риски и среагировать на их проявление. Экспертное оценивание элемента "Информация и коммуникации" показано в Приложении Е.

Эксперты оценили его ниже среднего, а это свидетельствует о том, что информационное обеспечение системы контроля в организации "ЭнергоСтрой" является благоприятным.

Восьмой элемент. Мониторинг.

Элементом "Мониторинга" подразумевается оценивание того, насколько результативно осуществляют мониторинг рисков, что отображено в Приложении Е.

Экспертное оценивание элемента "Информация и коммуникации" показала, что средний показатель вероятности равен 36,6 процентам, а средний показатель ущерба эксперты оценивают в 52,2 процента.

Подводя итоги оценивания, требуется резюмировать средние оценки по всем элементам модели COSO (рисунок 7).

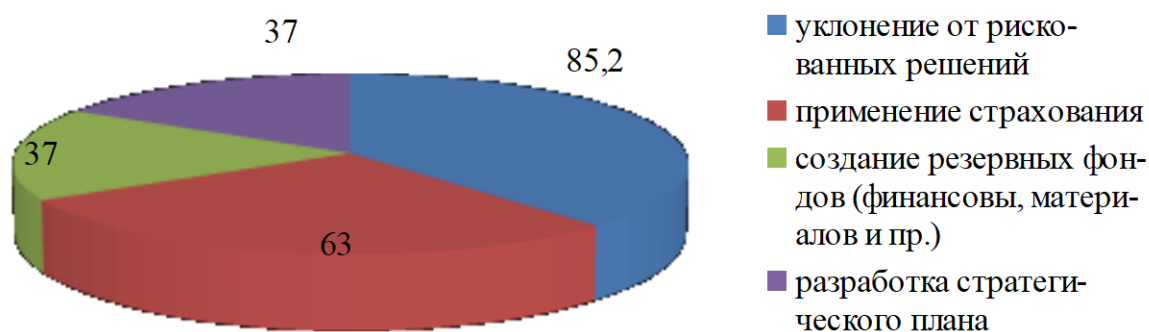


Рисунок 7 - Результаты оценки рисков ООО "ЭнергоСтрой" по модели COSO

Требуется провести расчет общей средней оценки появления рисков:

Появление: $(17,6 + 22 + 50,4 + 54 + 53,2 + 63 + 29 + 36,6) / 8 = 40,7$ процента

Ущерб: $(30,6 + 31,6 + 62 + 66,6 + 71,6 + 70,8 + 35 + 52,2) / 8 = 52,2$ процента

Соответственно, в деятельности организации "ЭнергоСтрой" можно наблюдать среднюю степень надежности $(100 - 40,7 = 59,3\%)$, чем подчеркивается важность улучшения СВК компании.

Оценка рисков осуществлялась экспертным путем, данными экспертами выступали пять руководителей организации "ЭнергоСтрой" (генеральный директор, заместитель генерального директора, начальник

сбытового отдела, начальник сервисного отдела, начальник маркетингового отдела).

Итог данного оценивания по каждому параметру показан в Приложении Ж.

В ней показаны финансовые проблемы организации и возможность их возникновения на этом этапе, согласно выводам, которые делали по итогам второго раздела данной работы.

Результат свидетельствует о том, что имеющийся риск ухудшения финансового положения ООО "ЭнергоСтрой" равен 33,3 процентам.

Исходя из результатов оценки, сложились 2 карты финансовых угроз - закономерная (отражает зоны ответственности служащих организации "ЭнергоСтрой" касательно управления определенными угрозами) и уровневая (отражает степень проявления риска).

На рисунке 8 показаны угрозы, ось по вертикали указывает на опасности риска, а по горизонтали указывает на совместное значение характеристик вероятности, а еще успешности в управлении риском. Риски имеют номера, которые им дали ранее в Приложении Ж.

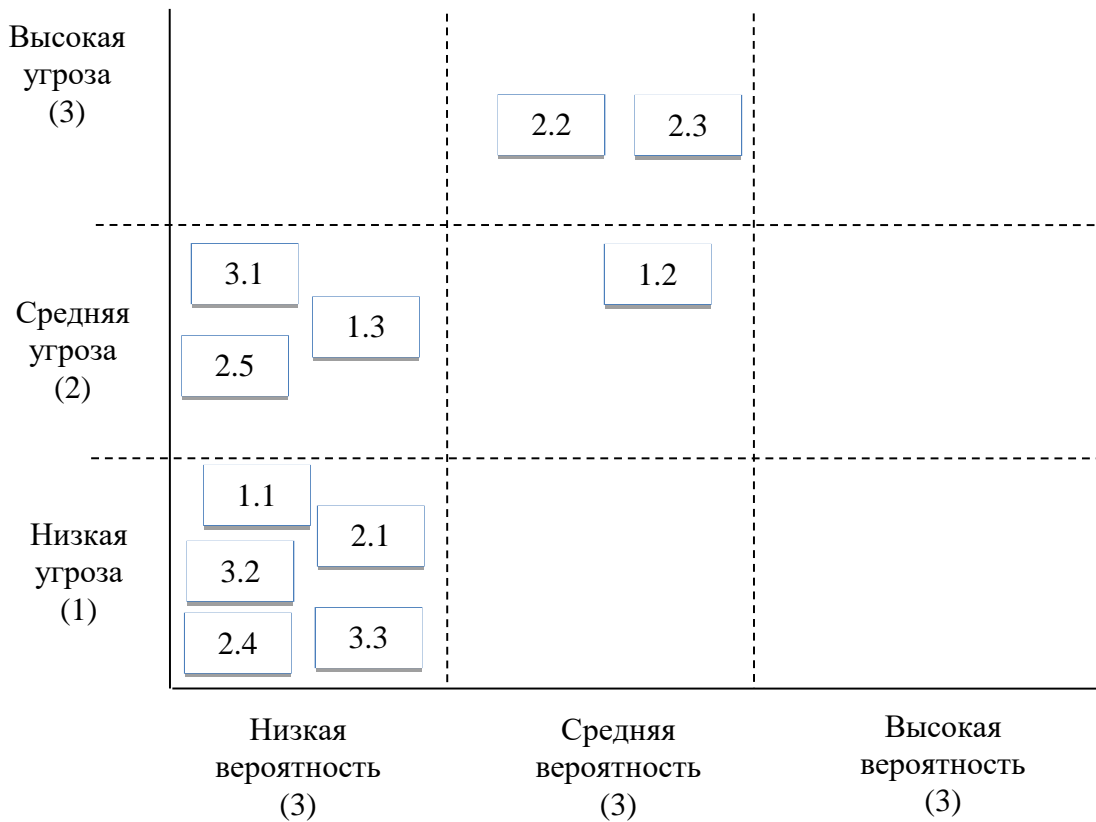


Рисунок 8 - Карта финансовых рисков до реализации рекомендаций

Схема управления риском в компании отображена на рисунке 9.

На этапе выявления риска нужно выполнить прогноз и идентифицировать конкретные виды рисков по определенным направленностям работы, а еще квалифицировать ряд рисков, которые свойственны для некоторых направлений или операций фирмы, сформировать портфель рисков для того, чтобы провести следующий анализа и включить их в управление.

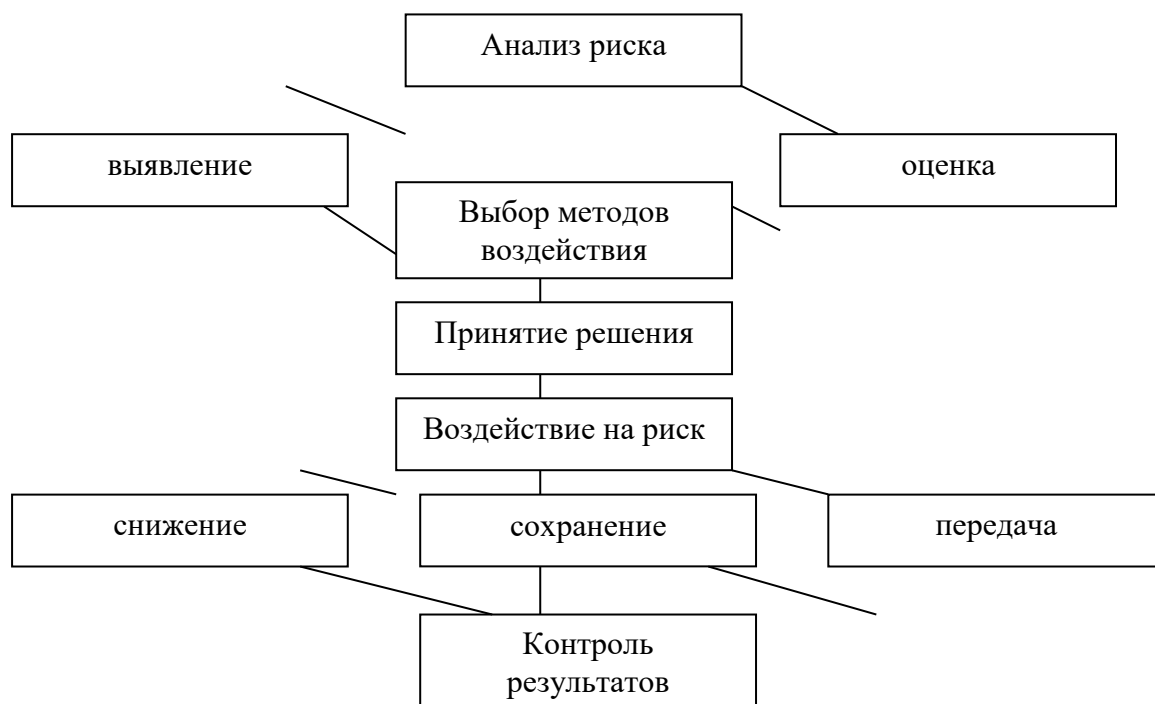


Рисунок 9 - Общая схема процесса управления финансовым риском

«В ходе оценивания риска осуществляется количественный анализ, который предполагает численное выявление некоторых рисков, а также риска проекта (решение). В процессе осуществления этого этапа, будут установлены численные значения возможности наступления рисков и их последствия, количественная оценка степени риска, а также допустимый уровень риска в определенной обстановке.

Вследствие фондоёмкости излишние инвестиции либо преждевременные инвестиции вызывают экономические трудности, если число клиентов и развитие структуры клиентов оценили неверно. наряду с числом населения либо вместо этого меняется структура населения. К примеру, стареющие граждане из малонаселенных районов переезжают в города, а молодые люди одновременно переезжают в центры» [24].

Карта риска (рисунок 10) дает возможность в текстовом, графическом формате показать ограниченное количество рисков этого предприятия как таблица прямоугольной форме, в которой одна "ось" указывает на

значимость, силу воздействия различных рисков, а вторая «ось» указывает на частоту появления.

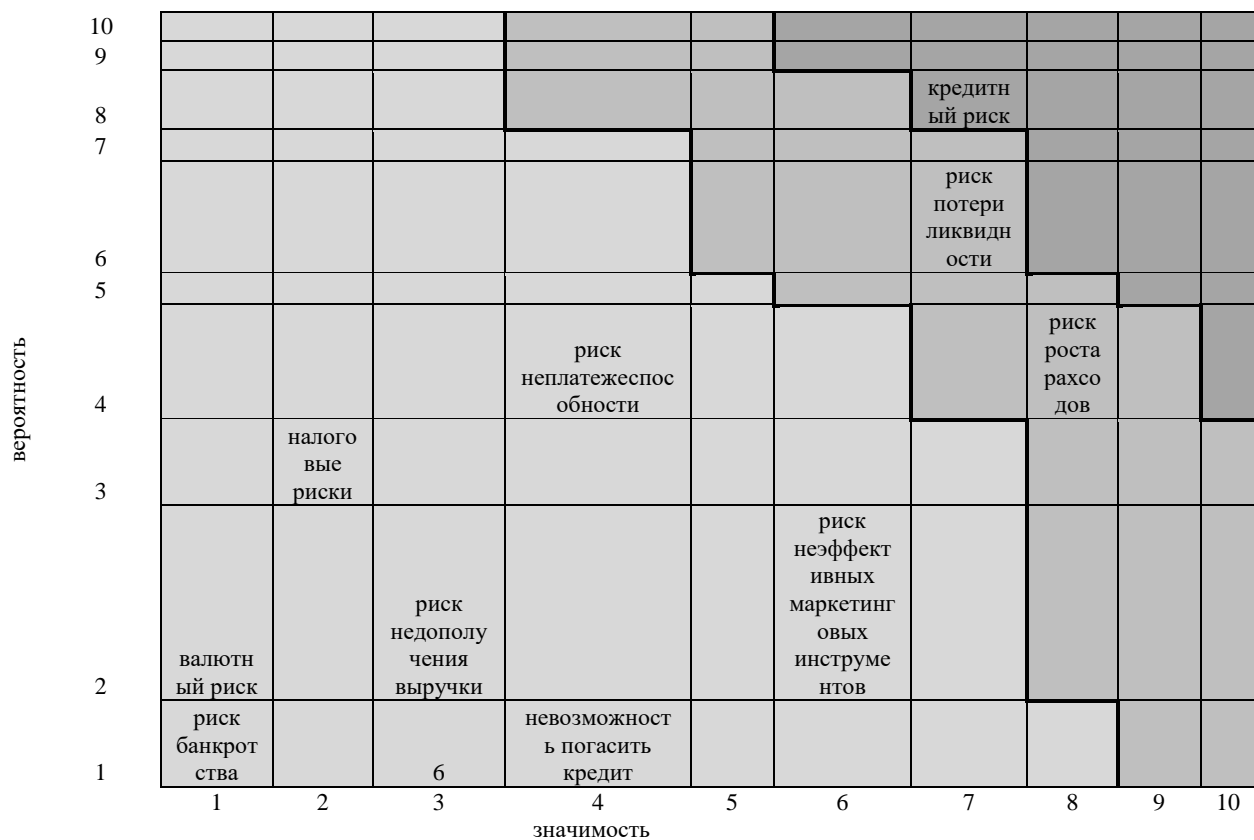


Рисунок 10 - Карта рисков ООО "ЭнергоСтрой"

Проанализировав карты рисков организации "ЭнергоСтрой", можно выявить, что в большей степени воздействуют следующие риски:

- риски, связанные с большой ДЗ;
- риски, связанные с невыполнением договорных обещаний поставщиками и в качестве результата – недостаток продукции;
- риски, связанные с высокой кредиторской возможностью.

Эти риски встают выше линии толерантности, необходимо переместить их из данной зоны для того, чтобы сократить потери для компании.

Для управления финансовыми рисками в "ЭнергоСтрой" осуществляют такие функции.

- Выполняется кредитный анализ контрагентов, заемщиков, присваивается, оформляется пересмотр их рейтингов;
- Создание кредитного протокола, а еще рекомендаций по лимитам;
- Создаются различные резервы для того, чтобы покрыть возможные потери;
- Поддержка базы данных, в которой находятся сведения, связанные с увеличением лимита и нарушением этой кредитной политики;
- Формируются методики кредитного анализа и риск-моделей, а также конструируется их развитие.

В организации внимание, как правило, обращают на поддержание функционирования технической системы, а также на уменьшение влияния вероятного прекращения деятельности. Это представляет собой один из наиболее важных событий, которые нужно взять в учет в ходе выявления политики риска и расчете рисков.

3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления рисками в ООО "ЭнергоСтрой"

3.1. Определение направлений развития системы управления рисками ООО "ЭнергоСтрой"

На основании выявленных проблем далее предложим решения:

1. Общие рекомендации по совершенствованию состояния.
2. Внедрение системы принятия управленческих решений в условиях неопределенности, управления производственными рисками путем страхования рисков.
3. Внедрение системы адаптации персонала в коллективе для снижения текучести кадров и кадровых рисков в целом.

По начальному направлению, выделим, что стоит объединять все меры, ориентированные на предотвращение банкротства, эффективные и необходимые в ООО "ЭнергоСтрой". Следовательно, предлагается улучшить стратегию предотвращения банкротства на данном предприятии, что даст возможность существенно уменьшить вероятность банкротства, достигнуть финансовой стабильности и в будущем организовать выход на следующий производственный уровень, а конкретно выбрать стратегию, включающую следующие меры финансового и организационного характера:

- разработать совместные предложения по совершенствованию финансового состояния;
- разработать метод прогноза финансового положения и денежного восстановления в будущем.

Учитывая выявленные недостатки ООО "ЭнергоСтрой" есть возможность рекомендовать то, что позволит еще совершенствовать его финансовое состояние:

- стоит вести контроль состояния всех расчетов со всеми покупателями по отсроченным платежам (просроченным) задолженностям;
- следует провести оптимизацию количества запасов для уменьшения срока оборачиваемости медленно реализующихся активов.
- следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностям;
- стоит пересмотреть дебиторский состав: надо отречься от неизменных неплательщиков и воплотить в жизнь поиск платежеспособных дебиторов;
- стоит ориентироваться на большое количество клиентов с целью снизить риск неуплаты 1 или же нескольким необходимым клиентам, стоит еще пересмотреть договоры;
- с помощью наращивания нераспределенной выгоды в оборотных активах следует увеличить долю собственных средств;
- улучшить работу маркетинга с целью обнаружения неких свежих ниш на рынке предложений, которые дает и исполняет организация.

Собственно, что касается 2-го направления ведомо, что на этот момент, в организации нет дипломат метода финансового восстановления в случае смещения в худшую сторону финансового положения.

Разработка мер по преодолению кризиса и недопущения банкротства в перспективе должна осуществляется поэтапно (Приложение И).

По второму направлению отметим, собственно, что система управления рисками обязана объединять в себе инструменты и способы, свойственные для определенного риска. Система управления рисками обязана включать следующие элементы (Приложение У).

При создании активного механизма управления рисками для организаций необходимо учитывать критерии сравнения рисков, позволяющие обобщать их результаты (процесс агрегирования), чтобы сделать их рациональным (однородным) анализом мнения на пустом месте.

Агрегация часто приводит к потере информации и ненужному агрегированию бизнес-рисков, но позволяет эффективно распределять доступные бизнес-ресурсы для событий управления бизнес-рисками.

По сути, мы исходим из того, что управление рисками основано на тактике и стратегии управления рисками. Стратегия управления рисками основана на долгосрочных целях, оценке возникающей неопределенности экономической ситуации, на эффективных методах достижения этих целей в течение длительного периода времени.

Институциональные руководящие принципы обычно основаны больше на бессознательном балансе управления рисками, чем на конкретных финансовых расчетах.

В рамках использования способов к унитарным предприятиям посмотрим на них с практической точки зрения (Приложение К).

Таким образом, "страхование лучший вариант управления рисками и их снижения с учетом сегодняшних реалий бизнеса".

Для создания эффективного механизма управления рисками внедрим систему страхования рисков (рисунок 11).

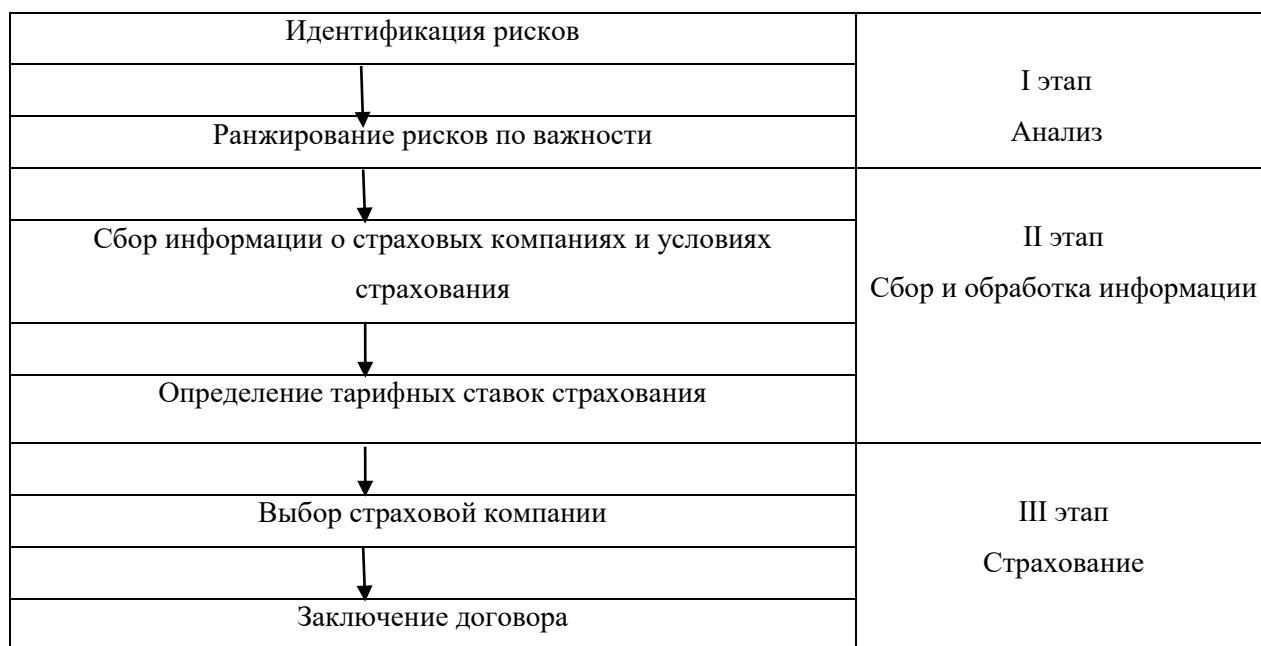


Рисунок 11 - Схема страхования риска

Опасности выявляются по влиянию внутренней и внешней среды. Исходя из этого, рекомендуется реализовать разработку с учетом потребностей компании системы управления рисками для последующего создания предупреждающих событий, чтобы минимизировать убытки, которые имеют все возможности быть получены после аварийной ситуации. риски.

В результате ранжирования видов риска, а также на основании выявления значимости воздействия на работу можно реализовать программу, направленную на предотвращение риска и его влияние на работу всех компаний, включая, а также извлеченные уроки и выполненные операции.

В соответствии с указаниями по улучшению экономического положения компании Энергострой, менеджмент юридического лица должен реализовать ряд мер:

Мероприятие первое - Создание системы управления финансовыми рисками.

Наряду с этим должны быть устранены всевозможные трудности в повседневном финансовом управлении компанией, и это руководство имеет слабый контроль над FR, что делает вероятным ухудшение финансового положения на финансовом уровне ICS. Тогда, когда была исследована действующая система управления, вероятно, интереса к РФ не было, а это невозможно.

Действие второе - Создание BSC для стратегического управления финансовым развитием.

Даже благодаря финансовому анализу стало возможным, что внутри хозяйствующего субъекта активно не используется стратегический подход в системе управления, для которого была предложена теория BSC.

Структура концепции системы управления рисками будет рассмотрена в дальнейшем.

Можно указать, что согласно предложенной системе можно выделить 5 этапов управления денежным риском, каждая из которых включает в себя все методы управления, соответствующие технологии.

Этап первый - Подготовительный.

Его реализация предполагает назначение сотрудников, которые будут отвечать за все этапы.

Качественный тест предполагает прогнозирование моментов, влияющих на возникновение рисков, с целью выявления рисков. Его задача должна включать в себя то, чтобы отыскать вероятные ФР, выполнить оценку всех моментов, оказывающих свое воздействие на появление, а еще их ужесточение в фирме ООО "Энергострой".

Если речь идет именно о прогнозировании моментов возникновения рисков, то источники данных о тех или иных внешних причинах, влияющих на РФ, имеют все шансы называться: информационно-аналитические отчеты агентств, выводы встреч, информация от поставщиков, результаты мониторинга.

Для определения внутренних факторов финансовых рисков "Энергостроя" необходимо собрать информацию о том, насколько бизнес-единица подвержена риску, используя:

- различную внутреннюю документацию, результат экспертных заключений;
- результаты экспертных решений;
- результаты исследований состояния заинтересованных сторон.

Для оценки неоднозначности рисков особое внимание следует уделять содержанию используемой информации, достоверности, достоверности этой информации, ее практичности и реалистичности. Результат определения факторов ФР в рамках управленческой системе ООО "Энергострой" будет заключаться в разработанном ключевом комплексе ФР субъекта хозяйствования.

"Идентификацию финансовых рисков нужно делать целенаправленной, в ней устанавливаются все те параметры, которые требуются в целях разработки мероприятий, обеспечивающих возможность к качественному и эффективному управлению всеми ФР. Руководству субъекта хозяйствования следует сделать вывод о возможном их проявлении, сделать вывод о возможных ущербах, а также выводы об иных параметрах, имеющих значение в разрешении управленческих задач"[24].

Проведен количественный анализ. Первый этап - это формализация всех финансовых рисков. Это подразумевает оценку реальных рисков компании, представленных в сфере финансов, классификацию рисков по степени воздействия на безопасность компании. В связи с этим руководству ООО «Энергострой» рекомендуется использовать экспертные оценки.

По этому событию каждому ответственному лицу необходимо заняться пятиуровневой классификацией всех ФР:

- минимального уровня – диагностированием тех моментов, которые оказывают малое влияние на финансовые риски фирмы ООО "Энергострой", в связи с чем прогнозируется нулевая возможность неблагоприятных последствий;

- малого уровня - диагностированием моментов, которые имеют все шансы воздействовать на ФР, но вероятность пришествия которых считаются малозначительными;

- среднего уровня - диагностика тех моментов Ф, которые могут существенно ухудшить эффективность компании и которые отличаются высокой вероятностью определенных неблагоприятных последствий;

- высокого уровня - диагностика моментов рисков, которые имеют все шансы ухудшить эффективность работы фирмы ООО "Энергострой", с большой возможностью наступления;

– критического уровня - диагностированием моментов рисков, несущих опасность для финансовой защищенности работы фирмы ООО "Энергострой» с учетом тривиального присутствия рисков.

Следовательно, что итог специалистов заключается в получении полноценной картины, которая обрисовывает присутствие тех или же других рисков, знание их воздействия на работу ООО "Энергострой".

Дальше потребуются планирование событий - связь с сокращением неблагоприятных воздействий с обнаруженных рисков.

Вопросы, связанные с созданием событий, прорабатываются. Планирование управленческой деятельности в области бизнес-рисков - это выбор метода действий по всем выявленным рискам в компании:

- если информации недостаточно, постоянно нужно проводить исследование рисков;
- если нет конкретных объективных причин для таких изменений, то можно использовать некоторый риск;
- если высока вероятность негативных действий, то необходимо планирование;
- если ситуацию нельзя изменить, то нужно больше сосредоточиться на предотвращении негативного влияния такого риска и преодолении этого риска.

В будущем менеджменту ООО «Энергострой» следует разработать план мероприятий по управлению финансовыми рисками, который включает следующую информацию:

- идентификатор финансового риска;
- четкая формулировка финансового риска;
- характеристики возможных рисковых потерь;
- описана стратегия управления бизнес-рисками;
- срок выполнения управленческих мероприятий;
- лица, ответственные за управленческую деятельность.

Следовательно, на данной стадии исполняется разработка бюджетов, которые потребуются для реализации мероприятия в согласовании с созданным намерением по управлению рисками в экономической сфере. Их имеют все шансы профинансировать из суммы личных средств ООО "ЭнергоСтрой", применяя заемный ресурс и пр.

На 4-м этапе функционирования системы управления экономическими рисками необходимо провести все утвержденные мероприятия, связанные с управлением в соответствии с установленным графиком, управлением определенными людьми и финансированием из определенных источников, если реализация этих мероприятий требует необходимости нести затраты в денежном проекте.

И, наконец, контролируют результаты прошлых этапов управления.

Нами проведено описание концепции системы для компании ООО "ЭнергоСтрой". Система – это единый механизм, состоящий из всех необходимых функций, за счет которых руководство компании ООО "ЭнергоСтрой" может быстро выявлять финансовые риски, осуществлять планирование средств для их ликвидации, а также надлежащим образом их контролировать и предотвращать. Эта концепция алгоритмична, и это позволит соблюдать предусмотренный порядок управления, и это даст возможность удобного, рационального применения ее положения начальством компании ООО "ЭнергоСтрой".

Чтобы можно было сделать финансовую устойчивость и платежеспособность лучше, могут быть предложены нижеследующие мероприятия:

- установка системы ERP, которая окажет помощь в улучшении эффективности работы экономиста, в ускорении проведения расчетов, а также в более эффективном управлении прибылью;
- продажи с использованием скидки;
- факторинг.

Можно рассмотреть данные мероприятия подробнее.

Для автоматизации в организации "ЭнергоСтрой" необходимо установить ERP-систему. Прежде всего, за счет ее применения успешно проводится аналогичная бизнес-стратегия, после осуществления которой можно действенно планировать различные ресурсы предприятия, а также управлять ими.

Для этого требуется оптимизировать деятельность подразделений организации "ЭнергоСтрой", т.е. сделать их деятельность согласованной, а также уменьшить сумму административных расходов. "Этого можно достичь при помощи тех преимуществ, которые обеспечивает ИС.

Туда входят:

- улучшение прозрачности бизнес-процессов.
- Решение проблем упорядочивания необходимой информации, её поиск.
- Улучшение актуальности, достоверности данных.
- увеличение показателей скорости оборота документации между подразделениями.
- организация единого информационного пространства головной компании и филиалов.
- сокращение периода заполнения документов, устранение возможных ошибок"[12].

Расчет стоимости внедрения данной системы для ООО «ЭнергоСтрой» представлен в таблице Л.1 приложения Л.

Для реализации планирования финансово-хозяйственной деятельности, а также контроля в организации ЭнергоСтрой менеджер применяет модель цикла управленческого контроля, которая используется для измерения и оценки деятельности в рамках различных проектов компании.

Модель управленческого контроля показана в Приложении Ф.

Применяемый инструментарий:

- SMART-описания целей;
- матрица для расставления приоритетов по целям.

Мониторинг внедрения системы в организацию ЭнергоСтрой включает следующие методы:

- наблюдение, а также собственное участие на всех этапах плана и, конечно же, доступ к нему для всех его участников.
- текущая статистика основных характеристик работы организации «ЭнергоСтрой».
- сообщение об исключительных ситуациях только в случае отклонения от намерений или даже сложных обстоятельств;
- обсуждения, выборочные опросы, во время встреч по повестке дня или связанных телефонных звонков.

Вход в систему продаж с бонусами. Например, если товары были отправлены с отсрочкой платежа, документация передается в банк, который оплачивает от 60 до 90% от суммы доставки. Размер суммы зависит от размера сделки и рисков, связанных с работой клиента. Оставшаяся неоплаченная часть поставки за вычетом комиссии банка должна быть переведена поставщику после получения денег покупателем.

Для того, чтобы уменьшить расходы, необходимо применять методы управления ими, иначе говоря – в организации "ЭнергоСтрой" требуется применять метод Парето. Кривая ABC показана на рисунке X.1 Приложение X.

«Суть данного метода в том, что из всей совокупности на несколько видов ресурсов приходится значительная доля расходов на управление запасами. В соответствии с данным методом, все находящиеся на складе изделия подразделяются на 3 группы:

Изделия А. Наиболее ценные (около 75-80% всей стоимости хранящихся на складе изделий), но составляющие только 10-20% всего количества находящейся в нем продукции;

Изделия В. Средние по стоимости (порядка 10-15% стоимости всей продукции), но в количественном отношении составляющие 30-40% хранимых изделий;

Изделия С. Наиболее дешевые (около 5-10% от всей стоимости хранимой продукции), а также наиболее массовые (40-50% от всего хранения)» [17].

Целью представленного анализа является увеличение прибыли за счет сокращения запасов, ограничения краж со склада и ограничения перемещений в базе данных.

Вывод: на 40% органических продуктов приходится 75% вложенных в акции средств. И это считается свидетельством того, что при хранении на складе небольшого количества товаров большая часть капитала компании списывается, другими словами, это пустая трата средств. Чтобы узнать, приносят ли деньги, вложенные в акции, необходимо вести учет.

Использование факторинга. Для управления ДЗ более результативно, организация "ЭнергоСтрой" должна применять факторинг и отсрочку платежа.

С помощью факторинга вы можете значительно сократить количество центров обработки данных и увеличить продажи, что повысит вашу финансовую устойчивость. Конечно, привлечение кредитного института для факторинга снижает продажи, но увеличение продаж ведет к увеличению продаж и положительно влияет на своевременное погашение собственных долгов и результаты деятельности компании.

«Финансовый договор с цессией долга - это один из методов, который вы можете использовать для привлечения денег для погашения ранее взятого долга. Это часто называют «факторингом».

Требуется рассмотреть некоторые компании, где каждая предлагает собственные условия. Это требуется для расчёта суммы расходов на обслуживание в пределах факторинга и для выбора лучшего варианта.

Условия предоставления факторинга можно увидеть в таблице М.1 Приложение М.

Условия факторинговых компаний практически идентичны, за исключением комиссионного обслуживания. Наибольшую комиссию за свои услуги берет ООО "ФТК" - 3 %, на втором месте ООО "НФК" - 2,5 %. Самая маленькая комиссия в размере 2 % у ООО "ОФФК".

Процентная ставка за пользование финансами различается незначительно и составляют от 0,091 % в день в ООО "ФТК" до 0,095 % в день к ООО "ОФФК".

Часть ДЗ, которую должник передает факторной организации по договору, называется процентом дебиторской задолженности. Срок кредита составляет 90 дней, потому что при заключении договора факторинга финансируется срок, на который в организации дается фактическая отсрочка платежа.

Организации "ЭнергоСтрой" нужно использовать регрессный факторинг по причине работы организации-фактора только лишь с теми дебиторами, которые станут считаться потенциально платежеспособными. Эта картина факторинга несет для себя более невысокие затраты. Не считая такого, возможно нужно перейти на безрегрессный факторинг, в случае, если это будет нужным.

Факторинг предполагает, что право требования можно приобретать лишь за счет встречного предоставления денежных средств (Приложение Ц).

Ниже указаны все формулы, которые позволяют рассчитать суммы расходов на соответствующие услуги.

Сумма оплаты за денежное финансирование показана в формуле 9:

$$P_{лф} = ДЗ \cdot P_k \quad (9)$$

где ДЗ – показатель дебиторской задолженности, в рублях;

P_k – показатель процента за кредит, в процентах (отступы)

Сумма платы за возможный невозврат задолженности дебиторами (безрегрессный факторинг) показана в формуле 10:

$$P_{np} = ДЗ \cdot P_p \quad (10)$$

где P_p – показатель процента за возможный риск невозврата, %.

Когда организации заключают договор факторинга, то компания "ЭнергоСтрой" получает 75 % от организации-фактора от всей дебиторской задолженности. Дебиторы от организации "ЭнергоСтрой" переходят к организации-фактору. После того, как дебиторы оплатят задолженность организации-фактору, компания "ЭнергоСтрой" будет иметь остаток без учета %, комиссии организации-фактору.

Ниже рассмотрим расчет расходов на факторинг при условиях организации "ФТК".

Сумма ДЗ на 31 декабря 2019 года – 2 895 тысяч рублей.

Сроки отсрочки платежей дебиторам – 90 дней.

Плата за услугу факторинга имеет такой вид:

$$P_{лф} = 2\,895 \cdot (90 \cdot 0,091 \%) = 237,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$K = 2\,895 \cdot 3\% = 86,6 \text{ тыс. руб.}$$

Общая стоимость факторинга будет:

$$237,1 + 86,6 = 323,7 \text{ тысячи рублей.}$$

В таблице М.2 показан итог аналогичных расчетов расходов на факторинг при заключении договоров с другими предприятиями.
Приложение М.

Следовательно, лучше всего сделать выбор в пользу "ОФФК" факторинговой организацией. Сумма расходов на факторинг составляет 305,4 тысяч рублей.

Организация "ЭнергоСтрой" согласно договору с организацией "ОФФК" получит 75 % от величины реализуемой ДЗ:

$$2\,895 \times 75\% = 2\,171,3 \text{ тыс. руб.}$$

После того, как дебиторы вернут задолженность организации-фактору, компания "ЭнергоСтрой" получит оставшиеся 25 % от переданной ДЗ:

$$2\,895 - 2\,171,3 = 723,7 \text{ тыс. руб.}$$

Осуществляя собственную деятельность, организации считают, что каждое их действие должно нести в себе выгоду. Рациональным является сопоставление расходов, которые требуются для получения выгоды, с самими выгодами. Данная соизмеримость является экономической результативностью.

3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий

Чтобы оценить финансовые эффекты от совершенствования денежного состояния фирмы ООО "ЭнергоСтрой" за счет выполнения данных назначений, потребуется вероятность сущности возможных экономических эффектов. Впоследствии проделанного финансового анализа состояния предоставленной фирмы можно увидеть только ухудшающуюся рентабельность, а все другие показатели находятся в соответствии с нормативными, их можно считать благоприятными. Соответственно, при оценке экономических эффектов следует исходить из предупреждения различных негативных факторов финансового состояния, появляющихся при слабом внимании компании ООО "ЭнергоСтрой" денежному внутреннему контролю.

Вследствие этого финансовых эффектов от воплощения назначений надо подключить минимизацию вероятности падения финансового положения предоставленной фирмы, а еще подъем вероятностей к наращиванию выгоды как главной стратегической цели в рамках финансового управления, собственно, что обозначили в ходе проработки ССП.

Инструментом, за счет которого станет возможным оценить то, насколько рекомендации обеспечат сведение рисков ухудшения финансового положения компании ООО "Энергострой" к минимуму, выбрали стандарт FERMA.

В процессе выбора стандарта риск-менеджмента может быть отмечена их схожесть, их отличия касательно применения. Возможное использование этих стандартов имеет связь с определенными факторами.

Тут следует отметить, что FERMA разрабатывался риск-менеджерами, чтобы поставить систему риск-менеджмента для любой компании. Ниже показаны экономические эффекты от выполнения мероприятий. (Рисунок 12)



Рисунок 12 - Экономические эффекты от реализации мероприятий

COSO ERM – новая редакция COSO. Использовался с целью улучшения достоверности отчетов компаний.

С целью оценивания эффективности всех предложенных мероприятий провели повторную оценку рисков при реализации целевых мероприятий, рекомендаций, данных нами. Оценка проводилась повторно по параметрам вероятности наступления за счет данных мероприятий (сила же угроз от данных рисков та же, так как мероприятия нацелены на сведение рисков их появления к минимуму). В таблице Н.1 показаны полученные оценки. Приложение Н.

Потребуется оценить экономическую эффективность данных мероприятий. Это требует расчета сумм текущих издержек, которые

требуются для его работы и планируемой экономической эффективности, единовременных затрат на открытие отдела риск-менеджмента,

В Приложении II можно увидеть штатный состав сотрудников этого отдела, а также требования, которые выдвигаются к нему.

Для реализации мероприятий необходимо выполнить следующие действия:

- организация подразделения и наем дополнительного персонала;
- организовать обучение персонала особенностям управленческого учета в контексте выставочной деятельности;
- приобрести нужные программные и технические средства;
- разъяснительные работы среди сотрудников предприятия;
- активизировать деятельность, которая будет нацелена на то, чтобы выявить существующие резервы в целях сокращения уровня расходов, а также роста доходов.

В Приложении Р можно увидеть определение капитальных затрат.

Проведен расчет расходов, которые требуются для того, чтобы обучить троих сотрудников, без отрыва их от работы на специальных курсах по повышению квалификации в течение одного месяца (цена проезда (50 руб.), оплата питание (200 руб.) на одного человека в день). Издержки на техническую подготовку деятельности показаны в Приложении Р.

В Приложении Р сведены капитальные рассчитанные издержки.

Соответственно, объем единовременных затрат, которые требуются для осуществления проекта, предусматривающего разработку данного отдела, составляет 700,7 тысяч рублей.

За счет данных мероприятий предприятие получит возможность улучшения ситуации в сфере риск-менеджмента, а это окажет влияние на повышение сумм выручки, а также прибыли субъекта хозяйствования.

Данные предложения после своей реализации сократят риски ухудшения текущего благоприятного финансового состояния компании ООО "ЭнергоСтрой" до 21,2% (было 33,3%).

Подытожив практическую часть исследования, мы приходим к выводу о том, что среди направлений, связанных с улучшением финансового внутреннего контроля компании ООО "ЭнергоСтрой" - системный, стратегический подход в рамках финансового управления. У текущего финансового положения субъекта хозяйствования есть благоприятные характеристики, его не сопровождают конкретные отрицательные факторы, которые должны быть незамедлительно устранены. Тем не менее, нельзя исключить риски ухудшения финансового положения субъекта хозяйствования в будущем, и это вполне возможно на фоне недостаточно содержательной системы по управлению финансовым состоянием, которая действует в настоящее время. Субъекту хозяйствования следует заняться внедрением эффективного стратегического инструментария для управления финансами, за счет которого сможет обеспечить минимизацию рисков ухудшения финансового положения, а также рост прибыльности деятельности компании ООО "ЭнергоСтрой".

В Приложении С представлен экономический эффект от внедрения ERP-системы.

Информация в Приложении С была рассчитана на основе информации, предоставленной специалистами экономического отдела.

После внедрения системы ERP будет высвобождено рабочее время сотрудников, что условно высвободит деньги (повысится производительность труда сотрудников). В результате работники за один и тот же период смогут выполнять больше работы, чем обычно.

Приложение С показывает, что условное высвобождение выручки составит 1112 тысяч рублей в год (277,95 тысячи рублей за один квартал).

При расчете экономического эффекта от внедрения мероприятий использовались показатели NPV, показатели срока окупаемости. Расчет проекта - один год, разбитый на кварталы. Ставку дисконтирования будем рассчитывать накопительно, она включает минимальную гарантированную доходность, уровень инфляции, коэффициент, учитывающий риски определенного вложения, следовательно, он будет $(8,5\% + 23,5\% + 10\%) 42\%$. Средства привлечены за счет собственных средств хозяйствующего субъекта.

Приложение Т покажет расчеты эффективности внедрения данной ERP-системы.

Из этого следует, что с целью более эффективной организации финансового менеджмента в компании ООО "ЭнергоСтрой" предложено введение системы ERP. В работе проведены расчеты показателей экономической эффективности проекта, связанного с введением данной системы, показатель NPV которого составляет 1827,8 тысячи рублей. Как показали расчеты, окупаемость расходов на введение ПО произойдет через полгода.

Заключение

Политика риска является деятельностью субъекта предпринимательской деятельности, связанной с управлением рисками. Она является совокупностью самых разных мероприятий, за счет которых должно быть осуществлено сокращение опасности принятия неверных решений при самом его принятии, а также сокращение вероятных отрицательных последствий таких решений.

ООО "ЭнергоСтрой" является динамично развивающимся газотранспортным предприятием, стратегия которого направляется на гарантирование энергетической стабильности Западной Сибири России, а также на четкое исполнение контрактных обязательств ПАО "Газпром" по поставкам газа на экспорт.

Целесообразным будет контроль возможности улучшения управления ДЗ и КЗ благодаря взаиморасчетам с контрагентами. За счет этой системы станет возможным сокращение дебиторской, кредиторской задолженностей.

Для ООО "ЭнергоСтрой" рекомендованы нижеследующие методы повышения экономической безопасности:

- резервировать средства, чтобы можно было покрыть непредвиденные затраты. Структуру резерва нужно рассчитать на основе определения всех возможных непредвиденных расходов. За счет этого будет может быть рассчитан уровень риск, который связан с категориями затрат, которые после этого распространиться могут на каждую из стадий производства;

- лимиты в управлении ДЗ, а также лимиты в долговой политике. Стандарты ограничения концентрации рисков требуют учета: предельных объемов заемного ресурса; минимальный размер высоколиквидных активов; максимальный кредит на товар на одного покупателя; максимальные условия перенаправления средств в ДЗ.

Для повышения финансовой устойчивости и платежеспособности могут быть предложены следующие меры:

- установка системы ERP, которая окажет помощь в улучшении эффективности работы экономиста, в ускорении проведения расчетов, а также в более эффективном управлении прибылью;
- продажи с использованием скидки;
- факторинг.

Во избежание возможных ухудшений в финансовом положении субъекта хозяйствования, третий этап исследования предполагал внедрение системы финансового риск-менеджмента, которую мы и разработали, для рисков, найденных на аналитическом этапе исследования и способных в среднесрочном периоде негативно повлиять на финансовое положение. Помимо этого, будет вводиться ССП с целью улучшения эффективности финансового внутреннего контроля, улучшения стратегического планирования по финансовому состоянию.

Вследствие этого количество экономических эффектов от воплощения назначений надо подключить минимизацию вероятности падения денежного положения предоставленной фирмы, а еще подъем вероятностей к наращиванию выгоды как главной стратегической цели в рамках финансового управления.

После осуществления предложений показатель риска ухудшения благоприятного ныне финансового положения ООО "ЭнергоСтрой" будет снижен до 21,2% с 33,3%, на что указал результат экспертной оценки с использованием модели FERMA.

Список используемой литературы

1. Акимов В.А. Риски в природе, техносфере, обществе и экономике Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий / В.А. Акимов. - М.: Деловой экспресс, 2018.
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 № 95-ФЗ (ред. от 03.08.2019) // Российская газета. - 2002. - № 137.
3. Бадалова А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. - М.: Вузовская книга, 2019. 234 с.
4. Баканов М.И. Анализ коммерческого риска / М.И. Баканов, В.А. Чернов // Бух. Учет. 2017. №10.
5. Балдин К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. 420 с.
6. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект: Монография / Е.Н. Барикаев, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2018. 159 с.
7. Баркалов С.А. Математические основы управления проектами / С.А. Баркалов, В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова и др. – М.: Высшая школа, 2017. 315 с.
8. Бачкаи Т. Хозяйственный риск и методы его измерения / Т. Бачкаи, Д. Месена. - М., 2017. 458 с.
9. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 2: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2019. 250 с.

10. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 1: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2019. 211 с.
11. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 2: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2019. 250 с.
12. Беляков А.В. Процентный риск: анализ, оценка, управление / А.В. Беляков // Финансы и кредит. 2017. № 2. С. 100-103.
13. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. - Киев : Эльга : Ника-Центр , 2018. 357 с.
14. Викторова Н.Г. Управление налогообложением и налоговыми рисками резидентов технопарков в сфере высоких технологий: Монография / Н.Г. Викторова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 167 с.
15. Волков А.А. Управление рисками в коммерческом банке: Практическое руководство / А.А. Волков. - М.: Омега-Л, 2013. 156 с.
16. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. 482 с.
17. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.В. Воронцовский. - Люберцы: Юрайт, 2019. 414 с.
18. Гибсон Р. Формирование инвестиционного портфеля: Управление финансовыми рисками / Р. Гибсон. - М.: Альпина Паблишер, 2019. 274 с.
19. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование / В.В. Глущенко. - М., 2018. 325 с.
20. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2019) // Российская газета. - 1994. - № 238-239.

21. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14. ноября 2002 № 138-ФЗ (ред. от 03.08.2019) // Собрание законодательства РФ. - 2002. - № 46. - ст. 4532.

22. Грант Кеннет Л. Управление рисками в трейдинге: как повысить прибыльность с помощью контроля над рисками / Л. Грант Кеннет, пер. с англ. С. Макаровой. - М.: Мир, 2017. 405 с.

23. Гэвин С. Рейд. Оценка риска инвесторами и инвестируемыми при создании новых предприятий / Гэвин С. Рейд, Джулия А. Смит // Проблемы теории и практики управления. 2018. №1. С. 48-56.

24. Доладов К.Ю. Экономическая оценка инвестиционного риска при принятии управленческих решений : (на примере пром. предприятий Самар. обл.) М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Самар. гос. архитектур.-строит. ун-т» / К.Ю. Доладов. - Самара : Самар. гос. архитектур.-строит. ун-т, 2017. 112 с.

25. Дубров А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А.М. Дубров. - М., 2017. 325 с.

26. Дубровина Л.А. Минимум управления, максимум управляемости / Л.А. Дубровина. – М.: Фаир-Пресс, 2017. 367 с.

27. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермасова. - М.: Альфа-Пресс, 2017. 328 с.

28. Зеленцова А.В. Финансовый мониторинг. Управление рисками отмывания денег в банках / А.В. Зеленцова, Е.А. Блискавка и др. - М.: КноРус, 2019. 280 с.

29. Кабышев О. Правомерность предпринимательского риска / О. Кабышев // Хозяйство и право. 2017. № 3.

30. Козлов А.П. Формы управления рисками в деятельности предприятия / А.П. Козлов. - М.: Диалог-МГУ, 2013. 178 с.

31. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о

поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2014. - № 31. - ст. 4398.

32. Косолапов А.Б. Управление рисками в туристском бизнесе: Учебное пособие / А.Б. Косолапов. - М.: КноРус, 2019. 286 с.

33. Лагоши Б.А. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. Учебное пособие / Б.А. Лагоши. - М.: Финансы и статистика, 2017. 315 с.

34. Леонович Т.И. Управление рисками в банковской деятельности: Учебный комплекс / Т.И. Леонович. - Минск: Дикта, Мисанта, 2019. 136 с.

35. Мазур И.И. Управление проектами. Справочное пособие/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: «Высшая школа», 2013. 215 с.

36. Мамаева Л.Н. Управление рисками: Учебное пособие / Л.Н. Мамаева. - М.: Дашков и К, 2013. 256 с.

37. Милославская Н.Г. Управление рисками информационной безопасности: Учебное пособие для вузов / Н.Г. Милославская, М.Ю. Сенаторов, А.И. Толстой. - М.: РиС, 2017. 130 с.

38. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами / Д.З. Милошевич. - М.: Академия АйТи, 2017. 365 с.

39. Новиков А.И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах: Учебное пособие / А.И. Новиков, Т.И. Солодка. - М.: Дашков и К, 2019. 288 с.

40. Стельмашонок Е.В. Информационная инфраструктура поддержки и защиты корпоративных бизнес-процессов: экономико-организационные проблемы Федер. агентство по образованию, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «С.-Петербур. гос. инж.-экон. ун-т» / Е.В. Стельмашонок. - Санкт-Петербург : СПбГИЭУ , 2017. 345 с.

41. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 № 127-ФЗ (ред. от 01.07.2019) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 43. ст. 4190.

42. Финансовый менеджмент / под ред. Стояновой Е.С. - М.: Изд-во «Перспектива», 2018. 328 с.

43. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. 8-е изд. / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. - М.: Дашков и К°, 2018. 544 с.

Приложение А

Виды рисков

Таблица А.1 – Измеримые риски

Виды рисков	Характерные параметры
Рыночные	Стоимость энергоносителей, динамика изменения стоимости, корреляции цены разных энергетических ресурсов и пр.
Кредитные	Коэффициент платежеспособности поставщиков, кредитная нагрузка, цена чистых активов и пр.
Технические	Количество технических сбоев, потери из-за простоев, расходы по причине ремонта
Внутренние риски системы управления рисками	Отклонение предсказанных ущербов от наступления рискованных случаев от реальных

Таблица А.2 – Неизмеримые риски

Виды рисков	Характерные параметры
Операционные	Уровень качества планирования оперативных процессов, организации, их координации, а также контроля за ними в системе электроснабжения
Управленческие	Уровень качества принятых решений в сфере управления, показатели эффективности их реализации
Правовые	Изменения нормативно-правовых актов в сфере технических требований к системе электроснабжения, тарифной политики и пр.
Стратегические	Адекватная принятая стратегия, связанная с развитием текущей ситуации, верный выбор направлений, связанных с развитием и применением ресурсов, которые имеются

Приложение Б

Оценки эффективности управления и влияние рисков

Таблица Б.1 - Динамика основных показателей хозяйственной деятельности предприятия ООО "ЭнергоСтрой" за 2018–2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, млн. руб.		Темп роста, %	
				2020 / 2018 г.	2020 / 2019 г.	2020 / 2018 г.	2020 / 2019 г.
Выручка от продаж	69248,9	71687,4	73116,3	3867,4	1428,9	105,6	102,0
Себестоимость продаж	61349,2	63213,2	63967,8	2618,6	754,6	104,3	101,2
Валовая прибыль	7899,7	8474,3	9148,5	1248,8	674,2	115,8	108,0
Коммерческие расходы	12,2	1,0	0,1	-12,1	-0,9	0,8	10,0
Управленческие расходы	5708,0	6082,2	6173,9	465,9	91,7	108,2	101,5
Прибыль от продаж	2179,5	2391,1	2974,5	795	583,4	136,5	124,4
Доходы от участия в др. организациях	84,9	0	12,0	-72,9	12	14,1	-
Проценты к получению	12,8	8,9	6,5	-6,3	-2,4	50,8	73,0
Прочие доходы	2535,2	3687,4	1049,8	-1485,4	-2637,6	41,4	28,5
Прочие расходы	2807,2	3092,8	1617,6	-1189,6	-1475,2	57,6	52,3
Прибыль до налогообложения	2005,3	2994,7	2425,2	419,9	-569,5	120,9	81,0
Текущий налог на прибыль	877,7	1036,1	902,8	25,1	-133,3	102,9	87,1
Чистая прибыль	1223,6	2032,5	1609,1	385,5	-423,4	131,5	79,2

Таблица Б.2 - Экспертная оценка влияния рисков на деятельность на предприятия ООО "ЭнергоСтрой" и вероятность их возникновения в 2020 г.

Виды рисков	Оценки воздействия риска на деятельность организации (1)				Вероятность возникновения рисков (2)			
	оценки экспертов				оценки экспертов			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Риск технологических неисправностей оборудования	8	6	5	10	6	6	7	8
2 Риск неисполнения договорных обязательств поставщиками	8	7	10	7	7	5	8	8
3 Риски повышения конкуренции	6	5	7	3	5	4	5	3
4 Риск появления непредвиденных затрат и понижения доходов	4	9	6	7	6	7	5	7
5 Риски упущенных финансовых выгод	4	8	5	7	5	6	3	2
6 Риск потерь, сопряженных с системой сертификации	1	2	4	3	0	2	0	1
7 Риски, сопряженные с высоким уровнем дебиторской задолженности	5	8	10	9	10	7	9	10
8 Риски, сопряженные с высоким уровнем кредиторской задолженности	5	8	3	6	9	8	8	9

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б2

Виды рисков	Оценки воздействия риска на деятельность организации (1)				Вероятность возникновения рисков (2)			
	оценки экспертов				оценки экспертов			
	1	2	3	4	1	2	3	4
9 Риски увеличения тарифов	3	4	6	8	8	7	8	9
10 Риск снижения спроса	7	6	7	6	5	6	5	7
11 Риски технологических потерь	6	2	7	4	3	1	2	4
12 Рост конкуренции в отрасли	2	1	5	3	2	3	3	4
13 Изменения в сфере законодательства	0	2	1	0	0	1	0	1
14 Намеренное вредительство со стороны персонала, конкурентов, других организаций	5	4	3	4	2	5	4	2

Таблица Б.3 - Степень влияния рисков и их возникновение на предприятии ООО "ЭнергоСтрой" в 2020 г.

Виды риска	Средние оценки		Суммы рангов		Отклонения от средней суммы		Квадраты отклонения	
	1	2	1	2	1	2	1	2
1 Риск технологических неисправностей оборудования	7	7	29	27	-7,4	-6,3	54,8	40,1
2 Риск неисполнения договорных обязательств поставщиками	8	7	32	28	-10,4	-7,3	108,2	53,8
3 Риски повышения конкуренции	5	4	21	17	0,6	3,7	0,4	13,4
4 Риск появления непредвиденных затрат и понижения доходов	7	6	26	25	-4,4	-4,3	19,4	18,8
5 Риски упущенных финансовых выгод	6	4	24	16	-2,4	4,7	5,8	21,8
6 Риск потерь, сопряженных с системой сертификации	3	1	10	3	11,6	17,7	134,6	312,1
7 Риски, сопряженные с высоким уровнем дебиторской задолженности	8	9	32	36	-10,4	-15,3	108,2	235,1
8 Риски, сопряженные с высоким уровнем кредиторской задолженности	6	9	22	34	-0,4	-13,3	0,2	177,8
9 Риски увеличения тарифов	5	8	21	32	0,6	-11,3	0,4	128,4
10 Риск снижения спроса	7	6	26	23	-4,4	-2,3	19,4	5,4
11 Риски технологических потерь	5	3	19	10	2,6	10,7	6,8	113,8
12 Рост конкуренции в отрасли	3	3	11	12	10,6	8,7	112,4	75,1
13 Изменения в сфере законодательства	1	1	3	2	18,6	18,7	346,0	348,4
14 Намеренное вредительство со стороны персонала, конкурентов, других организаций	4	3	16	13	5,6	7,7	31,4	58,8

Приложение В
Оценка вероятности банкротства по разным моделям

Таблица В.1- Оценка вероятности банкротства ООО "ЭнергоСтрой" по модели Альтмана

Коэф.	Расчет	Значение на 31.12.2020	Множ.	Произведение (гр. 3 . гр. 4)
T1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,01	0,717	<0,01
T2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,21	0,847	0,18
T3	Отношение EBIT к величине всех активов	0,36	3,107	1,12
T4	Отношение собственного капитала к заемному	0,74	0,42	0,31
T5	Отношение выручки от продаж к величине всех активов	0,83	0,998	0,83
Z-счет Альтмана:				2,44
X1	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	0,53	0,53	0,28
X2	Оборотные активы / Обязательства	0,54	0,13	0,07
X3	Краткосрочные обязательства / Активы	0,3	0,18	0,05
X4	Выручка / Активы	0,83	0,16	0,13
Итого Z-счет Таффлера:				0,53
K1	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,87	2	-1,73
K2	Коэффициент текущей ликвидности	1,02	0,1	0,1
K3	Коэффициент оборачиваемости активов	0,82	0,08	0,07
K4	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,19	0,45	0,09
K5	Рентабельность собственного капитала	0,79	1	0,79
Итого (R):				-0,68

Приложение Г

Общий рейтинг поставщиков

Таблица Г.1 – Вычисление темпов увеличения стоимости на i-ю разновидность поставляемой продукции (Тці, %)

Поставщик	Бетон			Кровельный материал			Смесь шпаклевочная		
	Стоимость в текущем периоде, тысяч рублей	Стоимость в прошлом периоде, тысяч рублей	Темп роста стоимости, %	Стоимость в текущем периоде, тысяч рублей	Стоимость в прошлом периоде, тысяч рублей	Темп роста стоимости, %	Стоимость в текущем периоде, тысяч рублей	Стоимость в прошлом периоде, тысяч рублей	Темп роста стоимости, %
Альфа-импульс	100	98	102,0	78	77	101,3	30	28	107,1
Стена-блок	104	101	102,9	81	78	103,9	31	30	103,3
Кубала РУС	97	97	100	77	77	100,0	35	35	100,0
Снаб Джет	93	90	103,3	82	80	102,5	27	26	103,9
Альфа-импульс	300	624	0,48	234	624	0,38	90	624	0,14
Стена-блок	104	390	0,27	162	390	0,42	124	390	0,32
Кубала РУС	194	572	0,34	308	572	0,54	70	572	0,12
Снаб Джет	465	846	0,55	246	846	0,29	135	846	0,16

Продолжение Приложения Г

Таблица Г.2 – Вычисление средневзвешенного темпа роста цен (Тц, %)

Поставщик	Бетон		Кровельный материал		Смесь шпаклевочная		Тц, %
	Темп роста цены, %	Доля разновидности этой продукции в совокупном объеме поставок этого поставщика, %	Темпы повышения цены, %	Доля разновидности этой продукции в совокупном объеме поставок такого поставщика, %	Темп роста цены, %	Доля разновидности этой продукции в совокупном объеме поставок такого поставщика, %	
Альфа-импульс	102,0	0,48	101,3	0,38	107,1	0,14	102,5
Стена-блок	103,0	0,27	103,9	0,42	103,3	0,32	104,5
Кубала РУС	100,0	0,34	100,0	0,54	100,0	0,12	100,0
Снаб Джет	103,3	0,55	102,5	0,29	103,9	0,16	103,2

Таблица Г.3 – Вычисление темпов роста поставки товаров, имеющих ненадлежащее качество (Тнк, %)

Поставщик	Доля продукции плохого качества в текущем периоде	Доля продукции плохого качества в предыдущем периоде	Темп роста, %
Альфа-импульс	0,11	0,17	64,7
Стена-блок	0,14	0,17	82,4
Кубала РУС	0,13	0,20	65,0
Снаб Джет	0,31	0,30	102,6

Таблица Г.4 - Вычисление темпов роста среднего опоздания (Тнп, %)

Поставщик	Средний показатель опоздания на 1 поставку в настоящем периоде	Средний показатель опоздания на 1 поставку в предыдущем периоде	Темп роста, %
Альфа-импульс	27,00	30,00	90,00
Стена-блок	10,00	14,00	71,43
Кубала РУС	28,00	15,00	186,67
Снаб Джет	46,00	33,00	139,39

Приложение Д

Расчёт рейтинга поставщиков

Таблица Д.1 - Расчёт рейтинга поставщиков

Показатель	Вес показателя	Оценка поставщика по показателю				Произведение оценки на вес			
		Альфа-импульс	Стена-блок	Кубала РУС	Снаб Джет	Альфа-импульс	Стена-блок	Кубала РУС	Снаб Джет
Цена (Тц, %)	0,4	102,5	104,5	100,0	103,2	41,0	41,8	40,0	41,5
Качество (Тнк, %)	0,3	64,7	82,4	65,0	102,6	19,4	24,7	19,5	30,8
Надёжность (Тн.п., %)	0,3	90,0	71,4	186,6	139,4	27,0	21,4	56,0	41,8
Рейтинг поставщика						87,4	87,9	115,5	114,1

Приложение Е

Результаты экспертного оценивания

Таблица Е.1 – Экспертная оценка компонента "Внутренняя среда"

Эксперт	Вероятность, %	Ущерб, %
Э1 – генеральный директор	20%	35%
Э2 – заместитель ген. директора	10%	30%
Э3 – начальник отдела сбыта	15%	25%
Э4 – начальник отдела маркетинга	18%	33%
Э5 – начальник отдела сервиса	25%	30%
Среднее значение	17,6%	30,6%

Таблица Е.2 - Экспертная оценка компонента "Постановка целей"

Эксперт	Вероятность, %	Ущерб, %
Э1 – генеральный директор	25%	55%
Э2 – заместитель ген. директора	30%	40%
Э3 – начальник отдела сбыта	20%	33%
Э4 – начальник отдела маркетинга	15%	30%
Э5 – начальник отдела сервиса	20%	40%
Среднее значение	22%	31,6%

Таблица Е.3 - Экспертная оценка компонента "Оценка рисков"

Эксперт	Вероятность, %	Ущерб, %
Э1 – генеральный директор	55%	65%
Э2 – заместитель ген. директора	65%	75%
Э3 – начальник отдела сбыта	52%	58%
Э4 – начальник отдела маркетинга	40%	65%
Э5 – начальник отдела сервиса	58%	70%
Среднее значение	54%	66,6%

Таблица Е.4 - Экспертная оценка компонента "Реагирование на риски"

Эксперты	Вероятность, %	Ущерб, %
Э1 – генеральный директор	34%	60%
Э2 – заместитель генерального директора	45%	65%
Э3 – начальник отдела сбыта	67%	78%
Э4 – начальник отдела маркетинга	60%	75%
Э5 – начальник отдела сервиса	60%	80%
Среднее значение	53,2%	71,6%

Продолжение Приложения Е

Таблица Е.5 - Экспертная оценка компонента "Средства контроля"

Эксперт	Вероятность, %	Ущерб, %
Э1 – генеральный директор	45%	55%
Э2 – заместитель ген. директора	65%	60%
Э3 – начальник отдела сбыта	70%	74%
Э4 – начальник отдела маркетинга	70%	80%
Э5 – начальник отдела сервиса	65%	85%
Среднее значение	63%	70,8%

Таблица Е.6 - Экспертная оценка компонента
"Информация и коммуникации"

Эксперт	Вероятность, %	Ущерб, %
Э1 – генеральный директор	35%	25%
Э2 – заместитель ген. директора	25%	30%
Э3 – начальник отдела сбыта	30%	35%
Э4 – начальник отдела маркетинга	30%	40%
Э5 – начальник отдела сервиса	25%	45%
Среднее значение	29%	35%

Таблица Е.7 - Экспертная оценка компонента
"Информация и коммуникации"

Эксперт	Вероятность, %	Ущерб, %
Э1 – генеральный директор	48%	60%
Э2 – заместитель ген. директора	35%	56%
Э3 – начальник отдела сбыта	40%	55%
Э4 – начальник отдела маркетинга	25%	45%
Э5 – начальник отдела сервиса	35%	45%
Среднее значение	36,6%	52,2%

Приложение Ж
Результаты оценки финансовых рисков

Таблица Ж.1 - Результаты оценки финансовых рисков
 ООО "ЭнергоСтрой"

Риски	Угроза риска (-1 до -3)	Вероятность риска (от -1 до -3)	Вероятность решения от +1 до +3	Сумма
1.1 Наступление банкротства	-1	-1	+1	-1
1.2 Неплатежеспособность	-2	-2	+1	-3
1.3 Невозможность погасить кредит	-2	-2	+2	-2
2.1 Риск валютный	-1	-2	+1	-2
2.2 Риск кредитный	-3	-2	+1	-4
2.3 Потеря ликвидности	-3	-2	+1	-4
2.4 Риски налоговые	-1	-2	+2	-1
2.5 Риск ухудшения рентабельности отрасли	-2	-1	+2	-1
3.1 Риск недополучения выручки от продаж	-2	-2	+2	-2
3.2 Риск неэффективных маркетинговых инструментов	-1	-2	+2	-1
3.3 Риск роста расходов на содержание социальной сферы	-1	-1	+1	-1
Итого: от -55 (наименьшее) до +11 (наибольшее)				-22 (33,3%)

Приложение И

Этапы разработки мер по оздоровлению финансового положения ООО "ЭнергоСтрой" в перспективе

Таблица И.1 - Этапы разработки мер по оздоровлению финансового положения ООО "ЭнергоСтрой" в перспективе

Этап	Описание
1 этап. Факторный анализ убытков организации.	«Оцениваются вероятные причины убытков, которые приводят к неудовлетворительной структуре баланса и неплатежеспособности организации, включая факторы, которые приводят к уменьшению объема производства, относительно большие производственные издержки, коммерческие и общехозяйственные затраты. В обязательном порядке осуществляется отдельный анализ внешних и внутренних причин» [22].
2 этап. Прогноз финансового состояния организации и пути ее выздоровления.	«Кроме финансового анализа состояния организации и выявления причин неплатежеспособности необходимо выполнить прогноз показателей (результатов) работы организации и оценить всевозможные перспективы их динамики (ухудшения или улучшения), учитывая сохранение тенденций, которые сложились, в деятельности организации при возможных изменениях внешней среды» [22].
3 этап. Разработка проекта финансового выздоровления организации.	«При разработке программы (проекта) предусматривается выявление и определение основных стратегических вопросов, в том числе стратегии и цели финансового выздоровления, а также определенных мер по их реализации. Определение стратегии финансового выздоровления включает в себя создание плана абсолютно новых перемен в деятельности организации, при этом включается ее перепрофилирование и диверсификация, а также решение определенных проблем с имеющимися долгами (накопленными обязательствами). При этом решение проблемы возврата обязательств и стратегия финансового выздоровления находятся в очень тесной взаимной связи. Конкретная стратегия выздоровления в большинстве своем определяет пути и возможности решения проблемы накопленных обязательств (долгов). Определение конкретной схемы возврата долговых обязательств, которая согласуется с кредиторами, предоставляет возможность конкретизировать конкретный проект (план) и стратегию перестройки организации с целью финансового выздоровления».

Приложение К

Характеристика методов управления рисками для ООО "ЭнергоСтрой"

Таблица К.1 - Характеристика методов управления рисками для ООО "ЭнергоСтрой"

Способ минимизации риска	Краткая характеристика
Уклонение от риска	«Учреждение всегда работает в условиях риска, а полное уклонение от рискованных решений может снизить эффективность развития предприятия, даст возможность конкурентам получить преимущество на рынке. Автором не рекомендуется этот метод как оптимальный» [26].
Локализация риска	«Для снижения влияния риска на общий результат можно провести деление предприятия. При этом, только созданное учреждение имеет следующие недостатки: - недоверие к компании со стороны контрагентов (клиенты, поставщики); - отсутствие, тем более в кризис, возможности получения кредита для нового предприятия» [26].
Диверсификация риска	«На сегодняшний день и в ближайшие 2-3 года нецелесообразно начинать работу в новой сфере деятельности. Лучше снизить риски другими способами, не требующими значительных затрат ресурсов и имеющих наименьшую степень риск при их внедрении».
Компенсация риска	«Формирование резервов внутри предприятия сегодня невозможно, ввиду наметившихся в 2015-2017гг. проблем с рентабельностью бизнеса и объемом продаж. Более оптимальным способом представляется страхование» [26].
Хеджирование	«Данный вид страхования несет в себе определенные сложности, связанные с отсутствием кадров, разбирающихся в терминологии и вообще в данном процессе. Найм специалистов со стороны несет в себе риски промышленного шпионажа, обмана и некачественного управления процессами» [26].
Страхование	«Это перенесение центра финансовой ответственности на "третье" лицо. Страхование, по мнению автора, - наилучший способ снизить производственные риски и повысить эффективность управления ими» [26].

Приложение Л

Расходы на введение ERP-системы в ООО "ЭнергоСтрой"

Таблица Л.1 - Расходы на введение ERP-системы в ООО

"ЭнергоСтрой"

Затраты на автоматизацию	Суммы, тысяч рублей	Пояснения
Установление программного обеспечения на рабочие места	405	Цена лицензии: 27 тысяч рублей за место. Программное обеспечение будет устанавливаться на пятнадцать рабочих мест.
Обучение пользователей программного обеспечения	75	Число пользователей-15. Цена обучения одного пользователя 5 тысяч рублей
Цена дальнейшего обслуживания программного обеспечения	15	Дальнейшее обслуживание программного обеспечения (обновление конфигураций, установление новой версии и баз данных) 15 тысяч рублей ежемесячно.
Всего затрат	495	

Приложение М
Условия и расчеты на факторинг

Таблица М.1 - Условия предоставления факторинга

Факторинговые компании	Проценты дебиторской задолженности, %	Сроки кредита, дней	Проценты за пользование денежными средствами в день, %	Комиссионные за обслуживание, %
ООО «ФТК»	75 процентов	< 90	0,091	3
ООО «НФК»	75 процентов	< 90	0,092	2,5
ООО «ОФФК»	75 процентов	< 90	0,095	2

Таблица М.2 - Затраты на факторинг, тыс. руб.

Факторинговые компании	Платы за денежное финансирование	Комиссионные	Всего
ООО «ФТК»	237,1	86,6	323,7
ООО «НФК»	239,7	72,4	312,1
ООО «ОФФК»	247,5	57,9	305,4

Приложение Н

Результаты оценки финансовых рисков ООО "ЭнергоСтрой" после реализации мероприятий

Таблица Н.1 - Результаты оценки финансовых рисков
ООО "ЭнергоСтрой" после реализации мероприятий

Риски	Баллы (до)	Баллы (после)
1.1 Наступления банкротства	-1	-1
1.2 Неплатежеспособности	-3	-1
1.3 Невозможности погасить кредиты	-2	-1
2.1 Риски валютные	-2	-1
2.2 Риски кредитные	-4	-3
2.3 Потери ликвидности	-4	-2
2.4 Связанные с налогами	-1	-1
2.5 Риски падения рентабельности отрасли	-1	-1
3.1 Риски недополучения выручки от реализации	-2	-1
3.2 Риски неэффективности инструментов маркетинга	-1	-1
3.3 Риски повышения расходов на социальную сферу	-1	-1
ВСЕГО	-22 (33,3%)	-14 (21,2%)

Приложение П
Сотрудники отдела риск-менеджмента

Таблица П.1 - Сотрудники отдела риск-менеджмента

Категории персонала	Требования	Количество	Средняя зарплата 1 работника в год, тысяч рублей	Страховых взносов	Всего
Начальник отдела	Наличие высшего образования, опыта работы не менее пяти лет	1	360	108	468
Аналитик	Наличие высшего образования, опыта работы не мене трех лет	1	300	90	390
Специалист	Иметь высшее образование, опыт работы не менее трех лет	1	300	90	390
Итого			960	288	1248

Приложение Р
Расчет издержек

Таблица Р.1 - Расчет затрат на набор и обучение работников

Издержки	Сумма, тысяч рублей
Оплата агентствам за подбор сотрудников	30
Цена курсов (три человека)	50
Оплата за проезд	3,1
Оплата питания	12,6
Итого	95,7

Таблица Р.2 - Издержки на техническую подготовку деятельности

Издержки	Сумма, тысяч рублей
Мебель для помещений	100
Технические средства	150
Покупка информационных продуктов	50
Внедрение информационных продуктов	30
Итого	330

Таблица Р.3 - Единовременные издержки

Издержки	Сумма, тысяч рублей
Обучение и набор сотрудников	95,7
Техническая подготовка	330
Маркетинг	275
Итого	700,7

Приложение С

Экономические эффекты от введения ERP-системы

Таблица С.1 - Экономические эффекты от введения ERP-системы

Направления экономии	Единицы измер.	Суммы экономии	Суммы, тысяч рублей
Автоматизации работы сотрудников (единой системы)	час/чел	815	267
Сокращения расходов на организацию (канцтовары, рабочее оборудование)	тыс. руб.	60	110
Увеличения скорости обработки тех или иных документов	час/чел	2400	143
Уменьшения риска допущения тех или иных ошибок при оформлении различных документов	час/чел	5100	216
Улучшения результативности принятия УР	час/чел	5145	376
Итого экономии			1112

Приложение Т

Расчеты эффективности введения системы ERP

Таблица Т.1 – Расчеты эффективности введения системы ERP

Показатели	Значения показателей по годам				
	2021				2022
	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал	Первый квартал
Полный приток					
Прироста выручки от реализации	–	278	278	278	278
Инвестиционных вложений	495				
Расходов, связанных с обслуживанием программы	–	45	45	45	45
Налогов из суммы прибыли	–	9	23	23	23
Итого приток	–	278	278	278	278
Итого отток	495	54	54	54	54
Сальдо	-495	224	224	224	224
Годы расчетов	0	1	2	3	4
Коэффициента дисконтирования	1	1,42	2,02	2,86	4,07
Чистого дисконтированного потока финансов, миллионов рублей	-495	318	452,48	640,64	911,68
Экономических эффектов нарастающим итогом	-495	-177	275,48	916,12	1827,8
Всего NPV	1827,8				
Срок окупаемости, месяцев	Полгода				

Приложение У

Элементы системы управления рисками в "ЭнергоСтрой"

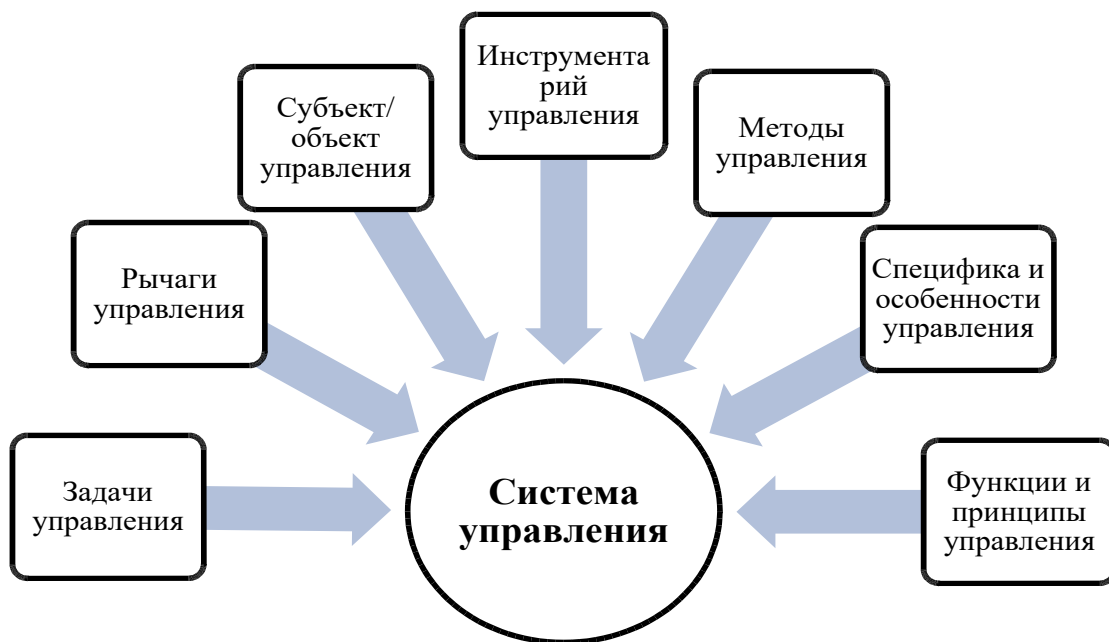


Рисунок У.1 - Элементы системы управления рисками
в ООО "ЭнергоСтрой"

Приложение Ф
Модель управленческого контроля

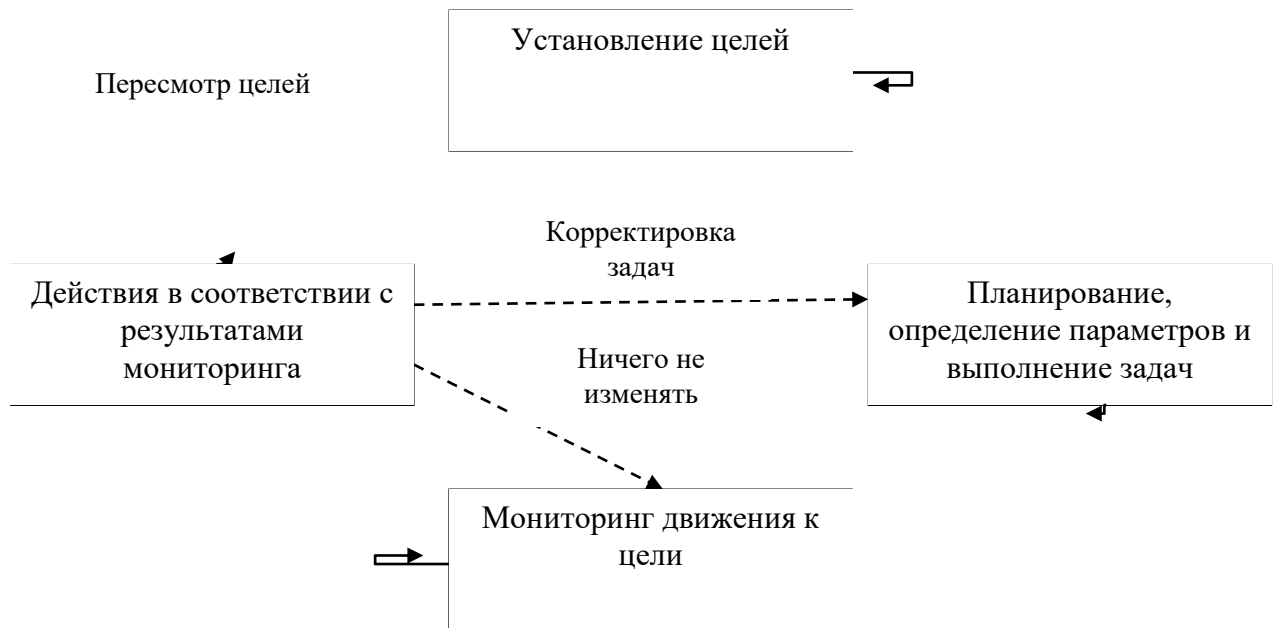


Рисунок Ф.1 - Модель управленческого контроля

Приложение X
Кривая ABC

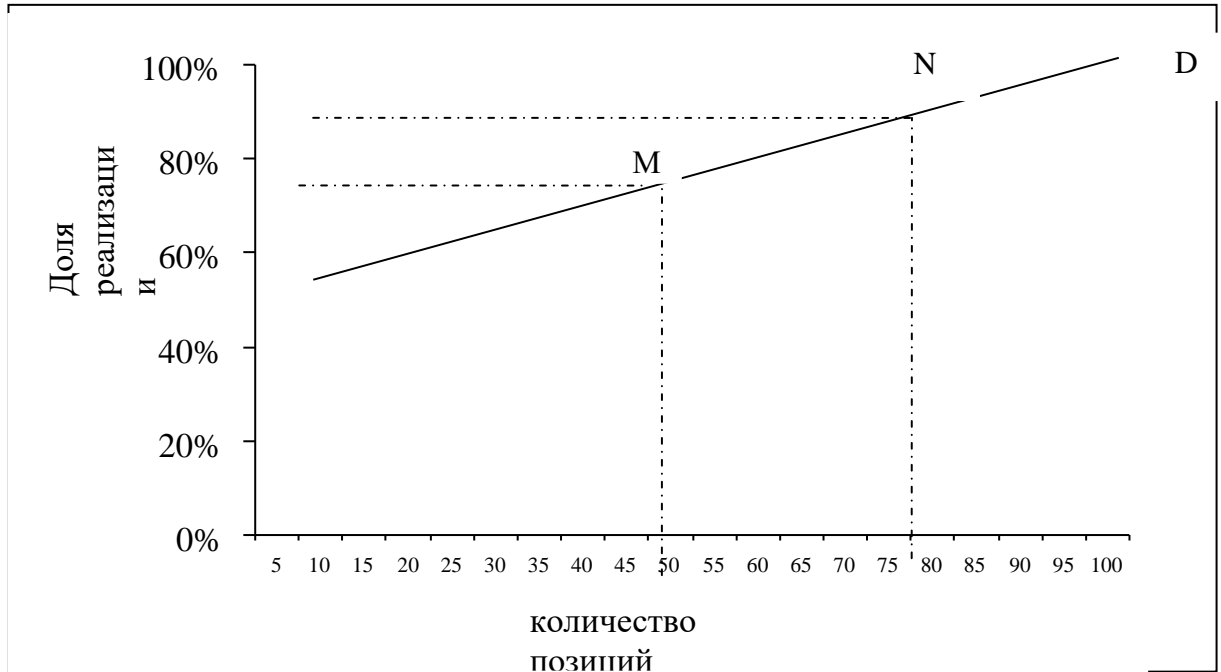


Рисунок X.1 - Кривая ABC

Вывод: Точка M – конец границы группы А, точка N – конец границы группы В, точка D – конец границы группы С.

Приложение Ц
Факторинговое финансирование



Рисунок Ц.1 - Факторинговое финансирование