**Содержание**

[Введение 3](#_Toc182576817)

[1 Основные теоретические аспекты системы риск-предпринимательства 6](#_Toc182576818)

[1.1 Понятие риска 6](#_Toc182576819)

[1.2 Классификация и виды рисков 8](#_Toc182576820)

[1.3 Методы оценки риска 12](#_Toc182576821)

[1.4 Методы организации управления риском 17](#_Toc182576822)

[2 Анализ и оценка предпринимательских рисков на предприятии ООО «РАДА» 20](#_Toc182576823)

[2.1 Общая характеристика ООО «РАДА» 20](#_Toc182576824)

[2.1.1 Историческая справка 20](#_Toc182576825)

[2.1.2 Структура производства и управления 23](#_Toc182576826)

[2.1.3 Основные экономические показатели деятельности ООО «РАДА» и их краткий анализ 24](#_Toc182576827)

[2.2 Анализ рисков предприятия и методов, используемых для минимизации риска 29](#_Toc182576828)

[2.3 Совершенствование системы способов минимизации рисков, используемой на ООО «РАДА» 34](#_Toc182576829)

[2.4 Стратегический анализ деятельности ОАО «РАДА» 36](#_Toc182576830)

[Заключение 42](#_Toc182576831)

[Список литературы 45](#_Toc182576832)

# Введение

Риск присущ любой форме человеческой деятельности, что связано с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. Исторический опыт показывает, что риск недополучения намеченных результатов особенно проявляется при всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота.

**Актуальность** темы данной работы определяется процессами, происходящими в экономике. В подобной ситуации стремление экономического субъекта стабильно и успешно развиваться сталкивается с только формирующимся аппаратом управления деятельностью субъекта.

На Западе, даже в относительно стабильных экономических условиях, субъекты хозяйствования уделяют пристальное внимание вопросам управления рисками. В то же время, в российской экономике, где факторы экономической нестабильности и без того усложняют эффективное управление предприятиями, проблемам анализа и управления комплексом рисков, возникающих в процессе их экономической деятельности, уделяется явно недостаточное внимание.

До недавнего времени подобный подход доминировал не только на предприятиях реального сектора экономики, но и в финансово-кредитных организациях. Пристальное внимание вопросу управления рисками стало уделяться только после финансового кризиса, который отчетливо обозначил всю остроту данной проблемы в России.

Анализ опубликованных работ свидетельствует о том, что проблема управления рисками предприятия в той или иной степени получила отражение в сравнительно небольшом количестве научных трудов.

Среди теоретиков, внесших реальный вклад в развитие теории риска, можно выделить таких ученых, как А.П. Альгин, Дж.М. Кейнс, А. Маршалл, О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж. Нейман, Б.А. Райзберг, В.В. Черкасов.

А. Маршаллом одним из первых были рассмотрены проблемы возникновения экономических рисков, его труды положили начало неоклассической теории риска. Дж.М. Кейнс ввел в науку понятие «склонность к риску», характеризуя инвестиционные и предпринимательские риски.

В работе Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» впервые была высказана мысль о риске как количественной мере неопределенности. В трудах О. Моргенштейна и Дж. Неймана также были разработаны вопросы теории риска, отражающие взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск».

Отечественными учеными А.П. Альгиным, Б.А. Райзбергом были разработаны проблемы восприятия риска как сложного социально-экономического явления, имеющего множество зачастую противоречивых основ.

В развитие прикладных концепций риска свой вклад внесли Дж. Бароне-Адези, Т. Боллерслев, К. Гианнопоулос, М.В. Грачева, Г. Гуптон, П. Зангари, В.Е. Кузнецов, А. Ли, М.А. Рогов, В.А. Чернов, Г.В. Чернова, Р, Энгль.

Первое стратегическое направление прикладных исследований в области риска получило отражение в анализе технико-производственных рисков. Так, М.В. Грачева посвятила ряд работ вопросам проектных и инвестиционных рисков. В.А. Черновым был рассмотрен вопрос коммерческих рисков, в частности, применение методов финансового анализа для учета рисков.

Второе направление связано с разработкой проблематики рыночных и кредитных рисков. Это, в частности, работы Т. Боллерслева, Дж. Бароне-Адези, Р. Энгля и К. Гианнопоулоса. Результаты исследований этих ученых в были использованы в популярных концепциях управления рыночными и кредитными рисками (RiskMetrics, CreditMetrics, CorporateMetrics), разработанных П. Зангари, Г. Гуптоном и А. Ли. В российской науке данное направление было поддержано учеными В.Е. Кузнецовым и М.А. Роговым.

**Цель** данной курсовой работы состоит в раскрытии содержания проблемы управления рисками предприятия и в разработке механизма управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования.

В соответствии с поставленной целью в работе предполагается решить следующие **задачи**:

– рассмотреть понятие риска;

– изучить классификацию и виды рисков;

– охарактеризовать методы оценки риска;

– проанализировать методы организации управления рисками на предприятии;

– подвергнуть анализу оценку риска предприятия на основе показателей финансовой отчетности;

– подвергнуть рассмотрению анализ рисков предприятия и методов, используемых для минимизации риска;

– разработать конкретные мероприятия по совершенствованию системы управления риском на предприятии.

Методологическую основу исследования составили концепции и взгляды отечественных и зарубежных экономистов, журнальные статьи, материалы научных семинаров и конференций, связанные с проблемами риска.

# 1 Основные теоретические аспекты системы риск-предпринимательства

##

## 1.1 Понятие риска

**Риск** определяют как вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных раходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности[[1]](#footnote-1).

Следовательно, риск относится к возможности наступления какого-либо неблагоприятного события, возможности неудачи, возможности опасности.

По своей природе риск делят на три вида[[2]](#footnote-2):

1. Когда в распоряжении субъекта, делающего выбор из нескольких альтернатив, есть объективныевероятности получения предполагаемого результата. Это вероятности, независящие непосредственно от данной фирмы: уровень инфляции, конкуренция, статистические исследования и т.д.

2. Когда вероятности наступления ожидаемого результата могут быть получены только на основе субъективных оценок, т.е. субъект имеет дело с субъективными вероятностями. Субъектные вероятности непосредственно характеризуют данную фирму: производственный потенциал, уровень предметной и технологической специализации, организация труда и т.д.

3. Когда субъект в процессе выбора и реализации альтернативы располагает как объективными, так и субъективными вероятностями.

Благодаря этим видоизменениям риска субъект делает выбор и стремиться реализовать его. В результате этого риск существует как на стадии выбора решения, так и на стадии его реализации.

Исходя из этих условий второе определение риска следующее.

**Риск –** это действие (деяние, поступок), выполняемое в условиях выбора (в ситуации выбора в надежде на счастливый исход), когда в случае неудачи существует возможность (степень опасности) оказаться в худшем положении, чем до выбора (чем в случае несовершения этого действия).

Более полно **риск** определяют как деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

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

Основными чертами риска являются: противоречивость, альтернативность и неопределенность[[3]](#footnote-3).

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

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

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

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

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

## 1.2 Классификация и виды рисков

Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска[[4]](#footnote-4).

В зависимости от возможного результата (рискового события) риски можно поделить на две большие группы: чистые и спекулятивные. Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся следующие риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые). Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результанта. К этим рискам относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков.

В зависимости от основной причины возникновения рисков (базисный или природный риск) они делятся на следующие категории: природно-естественные риски, экологические, политические, транспортные, коммерческие риски. К природно-естественньм рискам относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т.п. Экологические риски – это риски, связанные с загрязнением окружающей среды. Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства.

К политическим рискам относятся:

– невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго, из-за отказа нового правительства выполнять принятые предшественниками обязательства и т.п.;

– введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств (забастовка, война и т.д.);

– неблагоприятное изменение налогового законодательства;

– запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа. В этом случае обязательство перед экспортерами может быть выполнено в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу применения.

Транспортные риски – это риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т.д. Коммерческие риски представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов от данной коммерческой сделки.

По структурному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые, финансовые. Имущественные риски – это риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п. Производственные риски – риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и прежде всего с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т.п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии. Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т.п. Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (т.е. денежных средств). Финансовые риски подразделяются на два вида: риски, связанные с покупательной способностью денег, и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся следующие разновидности рисков: инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риски ликвидности.

Инфляция означает обесценение денег и, естественно, рост цен. Дефляция – это процесс, обратный инфляции, выражается в снижении цен и соответственно в увеличении покупательной способности денег. Инфляционный риск – это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери. Дефляционный риск – это риск того, что при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов. Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций. Риски ликвидности – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости. Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды рисков: риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь. Риск упущенной выгоды – это риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, хеджирование, инвестирование и т.п.). Риск снижения доходности может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам. Портфельные инвестиции связаны с формированием инвестиционного портфеля и представляют собой приобретение ценных бумаг и других активов. Термин «портфельный» происходит от итальянского «portofoglio», означает совокупность ценных бумаг, которые имеются у инвестора. Риск снижения доходности включает следующие разновидности: процентные риски и кредитные риски. К процентным рискам относится опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами, селинговыми компаниями в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам. Рост рыночной ставки процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, особенно облигаций с фиксированным процентом. При повышении процента может начаться также массовый сброс ценных бумаг, эмитированных под более низкие фиксированные проценты и но условиям выпуска, досрочно принимаемых обратно эмитентом. Процентный риск несет инвестор, вложивший средства в среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем повышении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Процентный риск несет эмитент, выпускающий в обращение среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем понижении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Этот вид риска при быстром росте процентных ставок в условиях инфляции имеет значение и для краткосрочных ценных бумаг. Кредитный риск – опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. К кредитному риску относится также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга. Кредитный риск может быть также разновидностью рисков прямых финансовых потерь. Риски прямых финансовых потерь включают следующие разновидности: биржевой риск, селективный риск, риск банкротства, а также кредитный риск.

Биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок. К этим рискам относятся риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т.п. Селективные риски (лат. selectio – выбор, отбор) – это риск неправильного выбора видов вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля. Риск банкротства представляет собой опасность в результате неправильного выбора вложения капитала, полной потери предпринимателем собственного капитала и неспособности его рассчитываться по взятым на себя обязательствам.

## 1.3. Методы оценки риска

Оценка риска является важнейшей составляющей общей системы управления риском. Она представляет собой процесс определения количественным или качественным способом величины (степени) риска.

Можно выделить следующие способы оценки степени риска:

**– оценка риска на основе финансового анализа;**

**– оценка риска на основе целесообразности затрат;**

**– оценка риска с помощью леммы Маркова и неравенства Чебышева;**

Количественная оценка риска позволяет получить наиболее точные решения. Однако осуществление количественной оценки встречает и наибольшие трудности, связанные с тем, что для количественной оценки рисков нужна соответствующая исходная информация. В России рынок информационных услуг развит пока очень слабо и, зачастую, трудно получить фактические данные, которые надо собирать и обрабатывать.

Из-за этих трудностей, связанными с недостатком информации, времени, а иногда и с невозможностью проведения данного расчета из-за отсутствия необходимых данных, относительная оценка риска на основе анализа финансового состояния предприятия представляет сегодня особый интерес. Это один из самых доступных методов оценки риска, как для предпринимателя-владельца фирмы, так и для его партнеров.

Следующим способом оценки риска является оценка риска на основе анализа целесообразности затрат. Анализ целесообразности затрат связан с установлением потенциальных областей, вызванных изменением параметров факторов под влиянием вновь возникающих ситуаций[[5]](#footnote-5).

Здесь необходимо раскрыть суть понятия областей риска. Областью риска называется зона общих потерь рынка, в границах которой потери не превышают предельного значения установленного уровня риска.

Выделяют пять основных областей риска деятельности любого предприятия в условиях рыночной экономики: безрисковая область, область минимального риска, область повышенного риска, область критического риска и область недопустимого риска.

Некоторые ученые-экономисты[[6]](#footnote-6) предлагают определять три показателя финансовой устойчивости фирмы, с целью определения степени риска финансовых средств.

Такими показателями являются:

– излишек (+) или недостаток (–) собственных средств ±Ес;

– излишек (+) или недостаток (–) собственных, среднесрочных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат ± Ет;

– излишек (+) или недостаток (–) основных источников для формирования запасов и затрат ±Ен.

Балансовая модель устойчивости финансового состояния имеет следующий вид:

F + Z + Ra = Ис + Кт + Кt + Rp, (1)

где F – основные средства и вложения;

Z – запасы и затраты;

Ra – денежные средства, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения и прочие активы;

Ис – источник собственных средств;

Кт – среднесрочные, долгосрочные кредиты и заемные средства;

Кt – краткосрочные (до 1 года) кредиты, ссуды, не погашенные в срок;

Rp – кредиторская задолженность и заемные средства.

Для анализа средств, подвергаемых риску, финансовое состояние фирмы следует разделить на пять финансовых областей:

– область абсолютной устойчивости, когда минимальная величина запасов и затрат, соответствует безрисковой области;

– область нормальной устойчивости соответствует области минимального риска, когда имеется нормальная величина запасов и затрат;

– область неустойчивого состояния соответствует области повышенного риска, когда имеется избыточная величина запасов и затрат;

– область критического состояния соответствует области критического риска, когда присутствует затоваренность готовой продукции, низкий спрос на продукцию и т.д.;

– область кризисного состояния соответствует области недопустимого риска, когда имеются чрезмерные запасы и затоваренность готовой продукции, и фирма находится на грани банкротства.

Вычисление трех показателей финансовой устойчивости позволяет определить для каждой финансовой области степень их устойчивости.

Наличие собственных оборотных средств равняется разнице источников собственных средств Ис и основных средств и вложений F:

Ес = Ис – F (2)

Приведем формулы расчета трех вышеназванных показателей финансового состояния производственной системы.

±Ес = Ис – F, (3)

± Ет = (Ес + Кт) – Z, (4)

± Ен = (Ес + Кт + Кt) – Z (5)

При идентификации области финансовой ситуации используется трехкомпонентный показатель

Њ = {S(±Ес), S(± Ет), S(± Ен)} (6)

Где функция определяется следующим образом:

S (x) = 1, если х >= 0

S (x) = 0, если х < 0 (7)

Абсолютная устойчивость финансового состояния задается условиями:

± Ес >= 0;

± Ет >= 0; Њ = (1, 1, 1) (8)

± Ен >= 0;

Нормальная устойчивость финансового состояния задается условиями:

± Ес ≈ 0;

± Ет ≈ 0; Њ = (1, 1, 1) (9)

± Ен ≈ 0;

Неустойчивое финансовое состояние предприятия задается условиями:

± Ес < 0;

± Ет >= 0; Њ = (0, 1, 1) (10)

± Ен >= 0;

Критическое финансовое состояние задается условиями:

± Ес < 0;

± Ет < 0; Њ = (0, 0, 1) (11)

± Ен >= 0;

Кризисное финансовое состояние задается условиями:

± Ес < 0;

± Ет < 0; Њ = (0, 0, 0) (12)

± Ен < 0;

Для принятия правильных решений нужны реальные количественные характеристики надежности и риска, а не их имитация. Они обязательно должны иметь понятное содержание. Такими характеристиками могут быть только вероятности.

При принятии решений могут быть использованы как объективная, так и субъективная вероятности. Первую можно рассчитать на основе показателей бухгалтерской и статистической отчетности.

## 1.4 Методы организации управления риском

Методы управления рисками весьма разнообразны. Из сложившейся на настоящий момент практики достаточно четко видно, что у российских специалистов с одной стороны, и западных исследователей – с другой, сложились вполне четкие предпочтения в отношении методов управления рисками. Наличие подобных предпочтений обусловлено в первую очередь, характером экономического развития государства и, как следствие, группами рассматриваемых рисков.

Однако, несмотря на различия в предпочтениях, следует учитывать, что развитие экономических отношений в России способствует внедрению западного опыта и, как следствие, сближению российского и западного подходов к управлению и исследованию рисков.

Средствами разрешения рисков являются **их избежание, удержание, передача, снижение их степени[[7]](#footnote-7).**

**Избежание риска** означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском. Однако избежание риска для инвестора зачастую означает отказ от прибыли.

**Удержание риска** – это оставление риска за инвестором, т.е. на его ответственности. Так, инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что он может за счет собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала.

**Передача риска** означает, что инвестор предает ответственность за риск кому-то другому, например страховой компании.

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются:

* диверсификация;
* приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
* лимитирование;
* самострахование;
* страхование;

Диверсификация представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, которые непосредственно не связаны между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов. Диверсификация позволяет избежать часть риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности.

Лимитирование – это установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска и применяется банками при выдаче ссуд, при заключении договора на овердрафт и т.п. Хозяйствующими субъектами он применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.

Самострахование означает, что предприниматель предпочитает подстраховаться сам, чем покупать страховку в страховой компании. Тем самым он экономит на затратах капитала по страхованию. Самострахование представляет собой децентрализованную форму создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску. Самострахование логично, когда стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с имущественными и финансовыми параметрами всего бизнеса. Например, крупной корпорации нецелесообразно через страховую компанию страховать от пожара свое оборудование, которое установлено в небольшом арендованном ею помещении. Самострахование также имеет смысл, когда вероятность убытков чрезвычайно мала, когда фирма владеет большим количеством однотипного имущества. Так, транснациональные нефтяные компании, владеющие несколькими сотнями танкеров, практикуют самостраховку. Расчет очень простой и логичный: потеря одного танкера в год, что маловероятно, обойдется компании дешевле, чем плата страховых взносов за все танкеры.

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

Завершающим этапом в анализе средств снижения риска является формулировка общего плана управления риском проекта[[8]](#footnote-8).

Этот план должен включать: результаты идентификации всех областей риска проекта, перечень основных идентификаторов риска в каждой области; результаты рейтинговой оценки индикаторов риска, отражающих их значимость для достижения целей проекта; результаты статистического анализа риска, анализа чувствительности и глобального анализа риска принятия проекта; рекомендуемые стратегии снижения риска в каждой сфере деятельности, связанной с реализацией проекта; перечень процедур, обеспечивающих мониторинг рисков предпринимательского проекта.

# 2 Анализ и оценка предпринимательских рисков на предприятии ООО «РАДА»

##

## 2.1 Общая характеристика ООО ПКФ «РАДА»

###

### 2.1.1 Историческая справка

Общество с ограниченной ответственностью «РАДА», именуемое в дальнейшем «Общество», действует в соответствии с законодательством РФ как коммерческая организация, основной целью которой является извлечение прибыли.

Полное фирменное наименование Общества – Общество с ограниченной ответственностью «РАДА»

Сокращенное наименование Общества – ООО «РАДА».

Общество создано в соответствии с Учредительным договором учредителей.

Деятельность Общества осуществляется в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также иными нормативными актами Российской Федерации.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Срок деятельности Общества не ограничен.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом, ответчиком в суде. Общество имеет самостоятельный баланс, имеет право в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства, иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица, образовывать совместные предприятия, выступать участником других юридических лиц в соответствии с законодательством РФ.

Для достижения целей своей деятельности Общество может осуществлять любые действия, не запрещенные законодательством Российской Федерации. Деятельность Общества не ограничивается деятельностью, оговоренной в Уставе Общества.

Участники Общества имеют установленные законом и настоящим Уставом обязательные права в отношении Общества. Участники Общества не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества в пределах стоимости внесенного вклада.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания, либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанного участника или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как общество не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

Общество ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его местонахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Местонахождения Общества: Астраханская область, Наримановский р-он, с. Солянка пер. Кривой, д. 5.

Почтовый адрес: 416130, Астраханская обл., Наримановский р-он, с. Солянка, пер. Кривой, д. 5.

Основными видами деятельности Общества являются:

1. Организация работы предприятий общественного питания (ресторанов, кафе, баров, закусочных и т.д.);

2. Коммерческая, посредническая и торгово-закупочная деятельность;

3. Организация торговли, включая оптово-розничную, через сеть магазинов и другие торговые точки;

4. Организация розничной торговли алкогольными напитками, включая пиво;

5. Организация розничной торговли в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачными изделиями;

6. Оптовая и розничная торговля товарами бытовой химии;

7. Оптовая и розничная торговля парфюмерными, косметическими, фармацевтическими и медицинскими товарами;

8. Открытие сети собственных и арендуемых торговых точек, в том числе магазинов для реализации товаров, работ, услуг и продукции продовольственного и промышленного назначения;

9. Производство, переработка, хранение и реализация сельскохозяйственной продукции, и ее закупка по безналичному и за наличный расчет, в том числе за наличный расчет у населения, выездная торговля, оптовая и розничная торговля.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Общество имеет право пользоваться кредитом российских и зарубежных банков – и коммерческим кредитом в иностранной валюте, а также приобретать валюту на аукционах, валютных биржах, у юридических лиц и иностранных граждан в порядке, установленном законодательством.

Общество для достижения установленных целей своей деятельности имеет право от своего имени заключать сделки, приобретать иметь в собственности движимое и недвижимое имущество, производственное оборудование, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять имущественные, коммерческие и финансовые сделки, сдавать в залог свое имущество, быть истцом и ответчиком в суде.

###

### 2.1.2 Структура производства и управления

Организационная структура ООО «РАДА» представлена на рис. 2.

Совет Директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью. Основной задачей Совета Директоров является выработка финансовой политики с целью увеличения прибыльности предприятия.

Совет директоров

Президент

(Исполнительный директор)

Вице – президент по финансам

Вице – президент по производству

Вице – президент по сбыту

Старший финансист

Главный бухгалтер

Рис. 2.1. Организационная структура ООО «РАДА»

Финансовый директор (Президент) предприятия является высшим звеном управления фирмы.

Вице – президент по финансам подчиняется непосредственно финансовому директору предприятия; анализирует всю аналитическую информацию, необходимую для принятия управленческих решений финансового характера.

Старший финансист осуществляет на предприятии финансовый анализ и планирование, финансирование инвестиций, управление денежными средствами, кредитную политику, управление налогами.

Главный бухгалтер ведет на предприятии финансовый учет, управленческий учет, организует информационное обеспечение деятельности, составляет отчетность, организует внутренний аудит.

### 2.1.3 Основные экономические показатели деятельности ООО «РАДА» и их краткий анализ

Приведенные основные технико-экономические показатели ООО «РАДА» взяты из формы №1 «Бухгалтерский баланс» и формы №2 «Отчет о прибылях и убытках» за 2005–2006 годы.

По данным аналитического баланса важнейшие экономические показатели ООО «РАДА» имеют следующую динамику:

* общая стоимость имущества организации за анализируемый период увеличилась на 882 тыс. руб.;
* стоимость иммобилизованных активов или недвижимого имущества увеличилась на 63 тыс. руб.;
* стоимость мобильных активов увеличилась на 891 тыс. руб.;
* стоимость материальных оборотных активов возросла на 681 тыс. руб.;
* величина собственных средств организации возросла на 316 тыс. руб.;
* величина заемных средств возросла на 566 тыс. руб.;
* величина собственных средств в обороте (разница итогов раздела 3 и 1) увеличилась на 379 тыс. руб.

Таблица 2.1. Структурный и динамический анализ актива и пассива баланса ООО «РАДА»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив (имущество) | Код строки баланса | На начало года, тыс. руб. | На конец года, тыс. руб. | Изменение, тыс. руб. |
| 1. Внеоборотные активы | Стр. 190 | 1160 | 1097 | -63 |
| 1.1. Основные средства | Стр. 120 | 799 | 1093 | 294 |
| 1.2. Нематериальные активы | Стр. 110 |  |  |  |
| 1.3. Прочие внеоборотные активы | Стр. 130 + Стр. 140 + Стр. 150 + Стр. 230 | 307 | 4 | -303 |
| 2. Оборотные активы | Стр. 290 | 3843 | 4734 | 891 |
| 2.1. Материальные оборотные активы | Стр. 210 + Стр. 220 | 2138 | 2819 | 681 |
| 2.2. Дебиторская задолженность | Стр. 230 + Стр. 240 | 1658 | 1865 | 207 |
| 2.3. Денежные средства | Стр. 250 + Стр. 260 | 47 | - | -47 |
| 2.4. Прочие оборотные активы | Стр. 270 |  |  |  |
| БАЛАНС | 300 | 4949 | 5831 | 882 |
| Пассив (источники имущества) |  |  |  |  |
| 1. Собственные средства | Стр. 490 + Стр. 640 + Стр. 420 | 1441 | 1757 | 316 |
| 1.1. Уставный капитал | Стр. 410 | 8 | 8 | 0 |
| 1.2. Добавочный капитал | Стр. 420 | - | - |  |
| 1.3. Реинвестированная прибыль | Стр. 430 + Стр. 440 + Стр. 460 + Стр. 640 | 1433 | 1433 | 0 |
| 2. Заемные средства | Итог раздела 4 + итог раздела 5 баланса – стр. 640 – стр. 660 | 3508 | 4074 | 566 |
| 2.1. Долгосрочные пассивы | Стр. 590 | - | \* | - |
| 2.2. Краткосрочные кредиты и займы | Стр. 610 | 1936 | 1232 | -704 |
| 2.3. Кредиторская задолженность | Стр. 620 + стр. 630 + стр. 650 | 1572 | 2842 | 1270 |
| БАЛАНС | 700 | 4949 | 5831 | 882 |

Таблица 2.2. Анализ актива ООО «РАДА» на основе сравнительного аналитического баланса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Абс. знач., тыс. руб. | Удельный вес, % | Изменение |
| На начало года | На конец года | На начало года | На конец года | Абс., тыс. руб. | В уд. весах, % | В% к началу года, % | В% к итогу баланса, % |
| 1. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Основные средства | 799 | 1093 | 16 | 22 | 294 | 6 | 37 | 5,9 |
| Незавершенное строительство | 307 | 4 | 6,2 | 0,08 | -303 | -6,12 | 98 | 6,1 |
| Долгосрочные финансовые вложения | - | - |  |  |  |  |  |  |
| Прочие внеоборотные активы | - | - |  |  |  |  |  |  |
| ИТОГО по разделу 1 | 1160 | 1097 | 231 | 22 | -63 | -1 | 3,4 | 1,3 |
| 2. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Запасы и затраты (вкл НДС по приобретенным ценностям) | 1842 | 2497 | 37 | 50 | 655 | 13 | 0,7 | 13,2 |
| Дебиторская задолженность | 1658 | 1865 | 33,5 | 38 | 207 | 4,5 | 12 | 4,1 |
| Денежные средства краткосрочные финансовые вложения | 47 | - | 1 | - | 4,7 | -1 | 100 | 0,1 |
| Прочие оборотные активы | 296 | 322 | 6 | 6,5 | 26 | -0,5 | 8,8 | 0,5 |
| ИТОГО по разделу 2 | 3843 | 4734 | 78 | 96 | 891 | 18 | -18 | 1,8 |
| Всего активов | 4949 | 5831 |  |  |  |  |  |  |

Таблица 2.3. Анализ пассива ООО «РАДА» на основе сравнительного аналитического баланса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Абс. знач., тыс. руб. | Удельный вес, % | Изменение |
| На начало года | На конец года | На начало года | На конец года | Абс., тыс. руб. | В уд. весах, % | В% к началу года, % | В% к итогу баланса, % |
| 1. Собственный капитал | 1441 | 1757 | 29,12 | 30,13 | 316 | 1 | 21,93 | 6,39 |
| Уставный капитал | 8 | 8 | 0,16 | 0,14 | - | -0,1 | - | - |
| Фонды и резервы | - | - |  |  |  |  |  |  |
| Нераспределенная прибыль | 1433 | 1433 | 28,96 | 24,58 | - | -4 | - | - |
| ИТОГО по разделу 1 | 2882 | 3198 | 58,23 | 54,84 | 316 | 1 | 10,96 | 6,39 |
| 2. Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Долгосрочные кредиты и займы | - | - |  |  |  |  |  |  |
| Прочие долгосрочные обязательства | - | - |  |  |  |  |  |  |
| ИТОГО по разделу 2 | - | - |  |  |  |  |  |  |
| 3. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Краткосрочные кредиты и займы | 1936 | 12320 | 39,12 | 21,13 | -704 | -17,99 | 36,36 | 14,23 |
| Кредиторская задолженность | 1572 | 2842 | 31,76 | 48,74 | 1270 | 16,98 | 80,79 | 25,66 |
| Доходы будущих периодов | - | - |  |  |  |  |  |  |
| Резервы предстоящих расходов | - | - |  |  |  |  |  |  |
| Прочие краткосрочные обязательства | - | - |  |  |  |  |  |  |
| ИТОГО по разделу 3 | 3508 | 4074 | 70,88 | 69,87 | 566 | -1,01 | 16,13 | 11,44 |
| Всего пассивов | 4949 | 5831 |  |  |  |  |  |  |

Таблица 2.4. Основные технико-экономические показатели ООО «РАДА» за 2005–2006 годы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Наименование показателей | Ед. изм. | 2005, т.р. | 2006, т.р. | Изменение |
| т.р. | % |
| 1 | Объем произведенной продукции | т.р | 1000 | 950 | -50 | -5 |
| 2 | Объем реализованной продукции | т.р | 1000 | 950 | -50 | -5 |
| 3 | Выручка от реализации товаров | т. р. | 83414 | 97120 | 13706 | 16,43 |
| 4 | Себестоимость реализации товаров | т. р | 67937 | 78523 | 10586 | 15,58 |
| 5 | Прочие операционные доходы и расходы | т. р | 2350 | 2800 | 450 | 19,15 |
| 6 | Внереализационные доходы и расходы | т. р | 433 | 853 | 420 | 97,00 |
| 7 | Фондоотдача | т. р | 0,049 | 0,039 | -0,01 | -0,2 |
| 8 | Рентабельность продукции | % | 11,02 | 14 | 2,98 | 0,27 |
| 9 | Коэффициент обновления основных фондов |  | 0,39 | 0,24 | -0,15 | -0,38 |
| 10 | Коэффициент износа основных средств |  | 0,54 | 0,49 | -0,05 | -0,09 |
| 11 | Коэффициент выбытия основных средств |  | 0,22 | 0,10 | -0,12 | -0,55 |
| 12 | Затраты на 1 рубль товарной продукции | руб. | 67,94 | 82,66 | 14,72 | 0,22 |
| 13 | Среднесписочная численность работающих | чел. | 470 | 495 | 25 | 5,3 |
| 14 | Производительность труда |  | 177,47 | 196,20 | 18,73 | 10,55 |
| 15 | Валовая прибыль | т. р | 15477 | 18597 | 3120 | 20,16 |
| 16 | Балансовая прибыль | т. р | 11020 | 13300 | 2280 | 20,69 |
|  | Чистая прибыль | т.р. | 11020 | 13300 | 2280 | 20,69 |
| 17 | Доля чистой прибыли в общей сумме прибыли | % | 100 | 100 | - | - |
| 18 | Доля прибыли от основной деятельности | % | 71,2 | 71,52 | 0,32 | 0,004 |
| 19 | Рентабельность продаж | % | 11,02 | 14 | 2,98 | +0,27 |

Проведя анализ показателей, можно сказать, что выручка от реализации товаров в 2005 году по сравнению с 2004 годом выросла на 13706 т.р., что составило 16,43%. При этом себестоимость продукции выросла на 10586 т.р., что составило 15,58%. Предприятие произвело и реализовало на 50 т.р. продукции меньше, что составило 5%. Фондоотдача за этот период уменьшилась на 0,01 т.р., что составило 0,2%. Рентабельность продукции оказалась равной рентабельности продаж увеличилась на 2,98%, что составило 0,2% прироста. Коэффициент обновления уменьшился на 0,15 (-0,38%), коэффициент износа – на 0,05 (-0,09%), а коэффициент выбытия – на 0,12 (-0,55%). Затраты на 1 рубль товарной продукции увеличились на 1,72 руб. (0,22%). Среднесписочная численность увеличилась на 25 чел. (5,3%), а производительность труда на 18,73 т.р. (10,55%). Валовая прибыль возросла на 3120, что составило 20,16%. Балансовая прибыль, как и чистая уменьшилась на 2280 т.р. (20,69%). Доля прибыли от основной деятельности увеличилась на 0,32% (0,004% прироста). Прочие операционные доходы увеличились на 450 т.р. (19,15%), а внереализационные на 420 т.р. (97%). Отсюда увеличение прибыли от обычной деятельности составило 2280 т.р. (20,69%).

## 2.2 Анализ рисков предприятия и методов, используемых для минимизации риска

Деятельность ООО «РАДА», также как деятельность любого предприятия основана на сделках, своевременное исполнение которых партнерами и контрагентами является одним из важнейших условий устойчивости и прогнозируемой работы предприятия. Поэтому риски, связанные с неисполнением хозяйственных договоров, выделяются специалистами в отдельную группу. Среди таковых можно отметить риск отказа партнера от заключения договора после переговоров, риск возникновения дебиторской задолженности, риск заключения договора с неплатежеспособным партнером, риск заключения договора на условиях, отличающихся от обычных, и пр.

К независящим от предприятия причинам возникновения данных рисков следует отнести в первую очередь непрогнозируемую неплатежеспособность хозяйствующих партнеров, так как несостоятельность одного предприятия сказывается на финансовом положении его партнеров, и т.д. по цепочке вплоть до платежеспособности рядовых покупателей, не получающих зарплату на предприятии.

Рассматривая систему управления рисками, используемую на предприятии ООО «РАДА» следует выделить такие методы снижения степени риска как методы диссипации и самострахование.

***Методы диссипации (распределения) риска*** представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из основных методов диссипации заключается в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Предприятие имеет возможность уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и даже физические лица. Для этого могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы; предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в различные консорциумы, ассоциации, концерны. Интеграция может быть либо вертикальной (или диагональной) – объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, для разделения зон хозяйствования, для совместных действий против «пиратства» и т.п., либо горизонтальной – по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта. При этом достигается дополнительный эффект, состоящий в том, что на «входах» и «выходах» предприятия создаются островки предсказуемого товарного рынка, надежного долговременного спроса и таких же поставок изделий, необходимых для производства продукции.

В некоторых случаях бывает возможным *распределение общего риска по времени или по этапам* реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения.

К этой же группе методов управления риском относятся различные варианты диверсификации:

· *диверсификация деятельности*, понимаемая как увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т.п. – достаточно хорошо изученный в теории способ снижения риска, обретения экономической устойчивости и самостоятельности;

· *диверсификация рынка сбыта*, т.е. работа одновременно на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других; распределение поставок между многими потребителями, при этом желательно стремиться к равномерному распределению долей каждого контрагента в общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производственно-сбытовую программу в целом;

· *диверсификация закупок сырья и материалов* предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его «окружения», от ненадежности отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих; при нарушении контрагентом графика поставок по самым разным, в том числе и по объективным, причинам (аварии, банкротство, форс-мажорные обстоятельства и т.п.) предприятие сможет безболезненно переключиться на работу с другим поставщиком того же или аналогичного субпродукта.

Естественно, такие методы смягчения последствий риска усложняют работу отделов материально-технического снабжения и сбыта и, скорее всего, вызовут их явное или скрытое сопротивление. Именно поэтому руководство предприятия, используя методы диссипации риска в целях поддержания своей экономической устойчивости, должно систематически контролировать такие показатели, как количество партнеров и доля каждого из них в общем объеме закупок и поставок данного предприятия, стимулируя постоянное расширение круга партнеров и равномерность распределения объемов материальных потоков между ними и предприятием.

При формировании инвестиционного портфеля предприятия в соответствии с методами диссипации риска рекомендуется отдавать предпочтение программам реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственственного инвестиционного проекта, который, поглотив практически все резервы предприятия, не оставит возможностей для маневра. Такой метод управления риском можно назвать *диверсификацией инвестиций*.

Если же предприятие все-таки вынуждено вести работы по реализации одного крупного и долгосрочного проекта совместно с одним–двумя партнерами, то для уменьшения опасности неудачи желательно распределить и рассредоточить риск, о чем уже говорилось выше. В этом случае необходимо проследить за тем, чтобы при разделении работ проводилось четкое разграничение (например, в многостороннем договоре) сфер действий и ответственности каждого участника, были детально описаны и согласованы «стыки», т.е. условия перехода работ и ответственности от одного участника к другому. Непременным требованием должно быть отсутствие этапов, операций или работ с размытой либо неоднозначной ответственностью.

Наконец, следует четко, юридически закрепить ответственность за выполнение отдельных частей проекта за определенными исполнителями. В некотором смысле этот метод является естественным развитием метода «локализации риска». Таким же образом целесообразно распределять и фиксировать риск по времени выполнения долгосрочного проекта или хозяйственного мероприятия. Это заметно улучшает наблюдаемость и контролируемость процесса реализации стратегии или проекта и позволяет при необходимости по ходу работ сравнительно легко корректировать свои воздействия, управляя финальным уровнем риска.

Аналогичные диверсификационные приемы снижения риска возможны и применительно к другим направлениям деятельности или элементам стратегии предприятия.

Данное предприятие распределяет общий риск путем объединения с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Участниками являются физические лица, которые обязаны платить членские взносы.

Следующим методом диссипации риска, применяемым на исследуемом предприятии являются различные варианты диверсификации.

Можно также отметить, что на данном предприятии используется диверсификация закупок сырья и материалов, т.е. взаимодействие со многими поставщиками, что позволяет ослабить зависимость предприятия от его «окружения», от ненадежности отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих.

Помимо методов диссипации риска рассматриваемое предприятие использует такой метод снижения степени риска как самострахование. На предприятии создан резервный фонд. Создание подобных фондов особенно актуально в условиях кризиса неплатежей. Однако размер резервного фонда является недостаточным по сравнению с возможными потерями в результате возникновения просроченной дебиторской задолженности, неисполнения договора или возникновения непредвиденных расходов.

Кроме вышеперечисленных методов в ООО «РАДА» используется один из приемов компенсации риска – «мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды». Данное предприятие приобретает различные актуализируемые компьютерные системы нормативно-справочной информации, заказывает прогнозно-аналитические исследования консультационных фирм и отдельных консультантов. Полученные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменений правил ведения хозяйственной деятельности, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам.

Анализируя используемую в данной организации систему управления рисками в целом, можно сказать, что хотя некоторые приемы снижения риска на предприятии используются довольно успешно, сама система не является полной. Так предприятие не защищено от таких видов рисков как имущественные риски, инфляционные риски, риски изменения конъюнктуры рынка; недостаточно снижены риски неисполнения договоров, возникновения дебиторской задолженности, возникновения непредвиденных потерь и т.д. Причинами такого положения является отсутствие опыта и специалистов по управлению рисками, нестабильность экономической и политической ситуации, что приводит к отсутствию интереса к страхованию рисков.

## 2.3 Совершенствование системы способов минимизации рисков, используемой на ООО «РАДА»

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

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

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

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

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

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

## 2.4 Стратегический анализ деятельности ОАО «РАДА»

Открытое Акционерное общество «РАДА» в настоящее время является предприятием, специализируещимся на организации работы предприятий общественного питания (ресторанов, кафе, баров, закусочных и т.д.), розничной торговли алкогольными напитками, включая пиво, а также пищевыми продуктами, включая напитки и табачными изделиями. Кроме того это предприятие занимается оптовой и розничной торговлей товарами бытовой химии, парфюмерными, косметическими, фармацевтическими и медицинскими товарами и т.д.

Управленческий анализ и выбор эффективной стратегии развития основывается на последовательности выполнения отдельных этапов стратегического анализа.

**На первом этапе стратегического управленческого анализа** определим стратегические единицы бизнеса или бизнес-сегменты. Итак, мы имеем следующие сегменты:

– организация работы предприятий общественного питания;

– торговля алкогольными напитками;

– торговля пищевыми продуктами

– торговля табачными изделиями;

– торговля товарами бытовой химии;

– торговля парфюмерными, косметическими, фармацевтическими и медицинскими товарами;

– производство, переработка, хранение и реализация сельскохозяйственной продукции

Также можно выделить следующие сегменты:

– физические лица;

– частные предприниматели и небольшие корпоративные клиенты;

– средние корпоративные клиенты.

**На втором этапе** определяем относительную прибыльность выделенных СЕБ.

Согласно ранее приведенным в таблице технико-экономическим показателям, ОАО «РАДА» получили в 2006 году выручку в размере 97120,00 руб. Рассмотрим в таблице 2.5, какая прибыль была получена непосредственно с каждого сегмента

Таблица 2.5. Показатели прибыли ОАО «РАДА» за 2006 год после проведения сегментации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Сегмент | Объем продаж, тыс. руб. | Прибыль, тыс. руб. | Рентабельность продаж, %(ROS) | Ранг |
| 1 | Организация работы предприятий общественного питания | 11654,4 | 931 | 7,99 | 7 |
| 2 | Торговля алкогольными напитками | 8740,8 | 1463 | 16,74 | 5 |
| 3 | Торговля пищевыми продуктами | 6798,4 | 798 | 11,74 | 6 |
| 4 | Торговля табачными изделиями | 10683,2 | 665 | 6,22 | 8 |
| 5 | Торговля товарами бытовой химии | 5827,2 | 1995 | 34,24 | 2 |
| 6 | Торговля парфюмерными, косметическими, фармацевтическими и медицинскими товарами | 4856 | 1330 | 27,39 | 4 |
| 7 | Производство, переработка, хранение и реализация сельскохозяйственной продукции | 3884,8 | 1596 | 41,08 | 1 |
| 8 | Физические лица | 20395,2 | 1197 | 5,87 | 9 |
| 9 | Частные предприниматели и небольшие корпоративные клиенты | 14568 | 532 | 3,65 | 10 |
| 10 | Средние корпоративные клиенты | 9712 | 2793 | 28,76 | 3 |
| Итого | 97120 | 13300 | 13,69 |  |

Итак, мы видим следующую картину: наименее рентабельным оказался сегмент частных предпринимателей и небольших корпоративных клиентов.

Вместе с этим сегментом низкую рентабельность, ниже средней показали следующие:

– организация работы предприятий общественного питания

– торговля пищевыми продуктами

– торговля табачными изделиями

– физические лица

– частные предприниматели и небольшие корпоративные клиенты

На уровне выше средней рентабельность оказалась у следующих сегментов:

– торговля алкогольными напитками

– торговля товарами бытовой химии

– торговля парфюмерными, косметическими, фармацевтическими и медицинскими товарами

– производство, переработка, хранение и реализация сельскохозяйственной продукции

– средние корпоративные клиенты

**На третьем этапе** произведем оценку конкурентной позиции завода на рынке. ОАО «РАДА» составляют конкуренцию такие предприятия как:

ОАО «Вираж»,

ОАО «Елена»,

ОАО «Атлантида»,

ОАО «Лазурный берег»,

ОАО «Стамина»,

ОАО «Эверест» (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Доли производства на рынке

Таким образом, как мы видим, ОАО «РАДА» занимает лидируещее положение на рынке. На втором месте ОАО «Стамина». наименьшую долю рынка занимает ОАО «Елена».

**На четвертом этапе стратегического управленческого анализа** происходит выявление и оценка отличительных деловых способностей (ключевых компетенций) фирмы

Большим преимуществом на рынке выступает расположение торговых павильонов ОАО «РАДА» в местах доступных практически всем потенциальным клиентам (оптовый рынок «Славянка», «Татар-Базар» и др.). К тому же многие из товаров, которые реализует ОАО «РАДА» пользуются повседневным спросом. А, имея большую долю рынка можно получать большую прибыль даже просто на реализации товаров повседневного спроса.

**Этап 5. Обобщение проблем и выводов из проведенного стратегического управленческого анализа.**

Особенностью деятельности ОАО «РАДА» является то, что организация в основном занимается реализацией товара, то есть расходы организации в основном связаны с наймом помещения или его строительством, но ОАО «РАДА» имеет сеть торговых точек, так что нахождение торгового помещения не является проблемой. ОАО «РАДА» занимается производством лишь сельскохозяйственной продукции, а также ее переработкой и хранением. Предприятие ориентировано на широкий круг населения – частных физических лиц, хотя далеко не эта категория лиц приносит наибольшую прибыль организации, но все-таки эта группа, в отличие от других является самой постоянной.

Продукция нашего завода и конкурентов примерно одинакова, значит определяющую роль в выборе потребителем именно нашей организации является высокое качество и скорость обслуживания. Значительную роль в выборе организации-потребители уделяют стоимости продукции и услуг. Поэтому снижение себестоимости сыграло бы значительную роль, а значит нужно заняться поиском более дешевых поставщиков сырья.

**Этап 8. Рекомендации по увеличению прибыльности деятельности в краткосрочном и долгосрочном периодах.**

Для того, чтобы усовершенствовать деятельность предприятия и достичь более высоких результатов работы предприятия, можно предложить сформировать новый ассортимент товаров, в который помимо существующих групп будет включать такие товарные позиции, как промтовары, канцтовары, сувениры и бижутерия, хрусталь (табл. 2.6.).

Таблица 2.6. Предполагаемый товарный ассортимент и его характеристики

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Товарная группа | Широта | Глубина | Насыщенность |
| 1 | Организация работы предприятий общественного питания | 30 | 7 | 85 |
| 2 | Торговля алкогольными напитками | 21 | 9 | 76 |
| 3 | Торговля пищевыми продуктами | 10 | 5 | 16 |
| 4 | Торговля табачными изделиями | 5 | 2 | 10 |
| 5 | Торговля товарами бытовой химии | 7 | 1 | 7 |
|  | Торговля парфюмерными, косметическими, фармацевтическими и медицинскими товарами | 25 | 8 | 75 |
|  | Производство, переработка, хранение и реализация сельскохозяйственной продукции | 40 | 7 | 80 |
|  | Торговля промтоварами | 17 | 6 | 42 |
|  | Торговля канцтоварами | 26 | 4 | 50 |
|  | Торговля сувенирами и бижутерией | 14 | 5 | 35 |
|  | Торговля хрустальными наборами | 6 | 6 | 24 |

Создание новых товарных групп позволит завоевать значительно больше покупателей. Что позволить предприятию получать больше прибыли

# Заключение

Данная работа была посвящена вопросу организации системы управления рисками на промышленном предприятии. Была достигнута поставленная в дипломной работе цель, а именно: проведение всесторонних теоретических исследований в области управления риском предприятии, анализ существующего положения ООО «РАДА» относительно выявления, оценки и управления рисками, осуществление собственно оценки рисков, разработка мероприятий по совершенствованию технологии управления риском на предприятии.

В теоретической части работы были исследована природа и экономическое содержание риска, рассмотрены теоретические основы управления риском на предприятии, приведены общие методы снижения риска, разработан механизма управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования.

На основе теоретических материалов был проведен анализ влияния рисков на функционирование предприятия на примере ООО «РАДА». На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в целом финансовое положение ООО «РАДА» за 2006 год улучшилось, однако уровень ликвидности предприятия достаточно низкий. Кроме того, в предшествующем периоде наблюдалось ухудшение финансовых показателей ООО «РАДА», т.е. положение данного предприятия нельзя назвать устойчивым. Таким образом, можно сделать вывод, что на исследуемом предприятии не уделяют достаточно внимания проблеме управления рисками.

С учетом выводов, сделанных на основе анализ финансового состояния исследуемого предприятия, рисков и методов, используемых для их снижения, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления рисками, на основе создания отдела управления рисками. Данный отдел должен работать на основании программы целевых мероприятий по управлению рисками.

Риски воздействуют на различные стороны работы предприятия и, как правило, воздействие это носит негативный характер. Особенно вредно присутствие и влияние фактора риска на предприятие, уже находящегося в кризисе. Работу по стабилизации положения необходимо начинать с управления рисками, то есть разрабатывать и внедрять экономически целесообразные для предприятия рекомендации и мероприятия, направленные на уменьшение финансовых потерь, связанных с риском.

Любое предприятие, заинтересованное в снижении возможных потерь, связанных с экономическим риском, должно решить для себя несколько проблем:

– оценить возможные убытки, связанные с экономическими рисками;

– принять решение о том, оставляет ли она у себя определенные риски, т.е. несет ли всю ответственность по ним сама, отказывается от них или передает часть или всю ответственность по ним другим субъектам;

– по тем рискам или той части рисков, которые она оставляет у себя, фирма должна разработать программу управления ими, основной целью которой является снижение возможных потерь.

Решение этих задач возможно на основе разработки специальной программы целевых мероприятий по управлению риском (ПЦМ) на уровне предприятия. Разработка подобной программы на уровне предприятия должна обеспечивать такое управление рисками, при котором основным элементам структуры и деятельности фирмы гарантируются высокая устойчивость и защищенность от внутренних и внешних экономических рисков.

Кроме того, для снижения риска неоптимального распределения ресурсов, экономического колебания и изменения вкусов клиентов и действий конкурентов предлагается использовать маркетинговые исследования. В частности, целесообразно провести исследование для определения точного количества производства продукции, изучения возможных действий конкурентов и предпочтений клиентов.

# Список литературы

1. Альгин А.П. Риск в предпринимательстве. С.-П., 1992.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996.
3. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – Киев: ИТЕМлтд, АДЕФ-Украина, 1996.
4. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996.
5. Вишняков Я.Д., Колосов А.В., Шемякин В.Л. Оценка и анализ финансовых рисков предприятия в условиях враждебной окружающей среды бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом – 2005 г. №3, с. 15–17.
6. Глухов В.В., Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент. – С.-Петербург: Специальная литература, 1995.
7. Грабовой П.Г. Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 1994. – 240c
8. Градов А.П. и др. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – Спб.: Специальная литература. -1996. -510 с.
9. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999.
10. Давыдова Г.В., Беликов А.Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском, 1999 г., №3, с. 13–20.
11. Дубров А.М. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе. – М.: Дело, 1999.
12. Ефимова О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия – М.: БШ «Интер-синтез», 1993.
13. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 1996.
14. Клейнер Г. Риски промышленных предприятий // Российский экономический журнал. 1994 – №5–6 – с. 85–92
15. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде, риски, стратегии, безопасность. – М.: Перспектива, 1997.
16. Ковалев В.В. Финансовй анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1996.
17. Кохно А.П, Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмет. – М.: Финансы и статистика, 1993.
18. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульня программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль11.-Мю: ИНФРА-М, 2005.-512 с.
19. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: Финансы и статистика, 1998.
20. Лембден В.А., Таргет Д. Финансы в малом бизнесе. – М.: Финансы и статистика, Аудит, 1992.
21. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьяков В.Г. Финансово-экономическая деятельность предприятия. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 471 с.
22. Лялин В.А., Воробьёв П.В. Финансовый менеджмент (управление финансами фирмы). – С.-Петербург: Юность, Петрополь, 1994.
23. Недосекин А.О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами // Аудит и финансовый анализ, №2, 2005.
24. Недосекин А.О., Максимов. О.Б. Простейшая комплексная оценка финансового состояния предприятия на основе нечетко-множественного подхода. // Хеджинг без риска. Публикации. – 2003. – URL: http://www.hedging.ru/publications
25. Ойгензихт В. Проблема риска промышленных предприятий. – М.: Прогресс, 1994. 238c.
26. Петраков Н.Я. Инвестиционно-финансовый портфель. – М., Соминтэк, 1993.
27. Романов В.С., Бутуханов А.В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски // Управление риском. – 2006 г. №3, с. 10–12
28. Романов В.С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков // Инвестиции в России. – 2005 г. – №12, с. 41–43
29. Романов В.С. Риск-менеджмент как условие развития предприятия // Теория и практика реструктуризации предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2006 г. – с. 144–146
30. Романов В.С. Управление рисками: этапы и методы // Факты и проблемы практики менеджмента: Материалы научно-практической конференции 30 октября 2006 г. – Киров: Изд-во Вятского ГЛУ, 2006 г. – с. 71–77
31. Рэчмен Дэвид Дж., Мескон Майкл Х., Куртленд Л. Боуви Современный бизнес / – М.: Республика, 1995
32. Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. М.: «Ось-89», 2002. – 80 с.
33. Стоянова Е.С Финансовый менеджмент. Российская практика. – М.: Перспектива, 1995.
34. Финансовое управление компанией/ Общ. Ред. Е.В. Кузнецовой. – М.: Фонд «Правовая культура», 1995.
35. Финансовый анализ деятельности фирмы. – М.:Крокус Интернешнл, 1995.
36. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. М.: Наука, 1978.
37. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М., 1991.капиталом. М., 1994.
38. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. – М.: Дело, 1993.
39. Хохлов Н.В. Управление риском. – М.: Юнити-дана, 1999. – 239 с.
40. Чалый – Прилуцкий В.А. Рынок и риск. Методические материалы (пособие для бизнесменов) по анализу оценки и управления риском. – М.: НИУР, Центр СИНТЕК, 1994
41. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб: Питер, 2005. – 176с
42. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа М: ИНФРА, 1995.
43. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: Финансы и статистика, 1999.
44. Шим Дж.К., Сигел Дж.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Филинъ, 1996
1. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. - М.: Издательство "Дело и Сервис", 1999. С.15 [↑](#footnote-ref-1)
2. Грабовой П. Г. . Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 1994. - С.45 [↑](#footnote-ref-2)
3. Романов В. С. Риск-менеджмент как условие развития предприятия // Теория и практика реструктуризации предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2006 г. — с.144—146 [↑](#footnote-ref-3)
4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. С.67 [↑](#footnote-ref-4)
5. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. – М.: Дело, 1993. С.87 [↑](#footnote-ref-5)
6. Петраков Н. Я. Инвестиционно-финансовый портфель. – М., Соминтэк, 1993. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996. С.35 [↑](#footnote-ref-7)
8. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. М.: Наука, 1978. С.478 [↑](#footnote-ref-8)