

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРОЦЕССОВ

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки
38.04.01 Экономика, программа «Экономика предпринимательства»
очной формы обучения группы 06001518
Ильиной Татьяны Николаевны

Научный руководитель
д.э.н., проф. Лазаренко В.Е.

Рецензент
к.э.н., доцент кафедры
финансов и таможенных
доходов АНО ВО
«Белгородский университет
кооперации, экономики и
права»
Гюнтер И.Н.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях нестабильного и скачкообразного развития экономики для всех предприятий особенно остро стоит вопрос поддержания высокого уровня конкурентоспособности, потому что в динамично развивающихся рыночных условиях достаточно сложно сохранять лидерские позиции. Указанные тенденции провоцируют как возрастание актуальности традиционных рисков факторов в деятельности промышленных предприятий, так и возникновение новых типов рисков, связанных с информационной составляющей деятельности современных предпринимателей, а также с правовыми аспектами использования уникальной технологической, коммерческой и иной информации, обеспечивающей конкурентные преимущества владельцу. Это актуализирует проблему управления рисками, как на текущем этапе деятельности предприятий, так и в долгосрочном периоде, то есть необходимость формирования стратегий риск-менеджмента, а также введение новых структурных подразделений, отвечающих за управление рисками на предприятии [96, с.17].

Проблемы формирования стратегии риск-менеджмента в своих трудах рассматривали многие ученые, среди которых следует отметить В.Н. Анищенко, А.А. Богданова, В.Ф. Гапоненко, А.Е. Городецкого, Р.М. Качалова, В.И. Клисторина, И.В. Князеву, А.В. Молчанова, Е.А. Олейникова, А.А. Перфильева, Б.Н. Порфирьева, А.А. Прохожева, В.К. Сенчагова, В.Л. Смирнова, А.Ю. Сычева, Л. Дж. Сэвэджа, А.Г. Хабибулина, Э. Шиди, А.Г. Шоломицкого, М. Шоулза и других ученых.

Анализ работ названных авторов дал понять, что некоторые вопросы системы риск-менеджмента остаются не раскрытыми; четкой классификации рисков нет; существуют отдельные несовершенства учета рискообразующих факторов в деятельности промышленных предприятий.

Объектом исследования выступают процессы формирования и функционирования стратегии риск-менеджмента в деятельности промышленных предприятий.

Предметом являются экономико-правовые и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе разработки стратегий риск-менеджмента на промышленных предприятиях.

Целью исследования является развитие теоретических положений и методического инструментария построения стратегии риск-менеджмента на промышленных предприятиях.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд **задач**:

- рассмотреть развитие теории и формирование методологической базы риск-менеджмента;
- сформулировать определения понятий «риск» и «риск-менеджмент» на основе анализа описанных в литературе подходов к риску и риск-менеджменту в деятельности промышленных предприятий;
- определить основные функции риск-менеджмента на современном этапе;
- выявить особенности и определить основные проблемы формирования стратегий риск-менеджмента на российских промышленных предприятиях;
- провести сравнительный анализ методов оценки рисков;
- определить и обосновать основные факторы оценки рисков ситуаций на промышленных предприятиях на примере ОАО «ЖБК-1»;
- провести оценку рисков ОАО «ЖБК-1» на основе комплекса предложенных моделей;
- разработать методические рекомендации по формированию стратегий превентивногориск-менеджмента на промышленных предприятиях.

При проведении исследования будет использована система общенаучных методов диалектического познания, системного и факторного анализа риск-менеджмента. При решении конкретных задач будут

использованы элементы экономико-математического моделирования, теории управления, абстрактно-логический и экономико-статистические методы, метод экспертных оценок.

Теоретическая значимость результатов состоит в развитии методических подходов к формированию стратегий риск-менеджмента, функционирующих в современных экономических условиях.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования разработанного инструментария на промышленных предприятиях при разработке стратегий риск-менеджмента. Грамотно построенная интегрированная система риск-менеджмента промышленного предприятия позволит выявлять угрозы в реализации стратегии и бизнес-процессах и информировать о них собственников и управленческий состав. В конечном счете, это постепенно приведет к оптимизации и предотвращению рисков в целом, что окажет значительное влияние на экономику региона и страны через повышение инвестиционной привлекательности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений, которые изложены на 94 страницах печатного текста.

В первой главе рассматривается развитие теории риск-менеджмента и формирование методологической базы, выявляются основные функции риск-менеджмента, а также определяются основные проблемы формирования стратегий риск-менеджмента на промышленных предприятиях.

Во второй главе исследования обоснованы внешние и внутренние факторы риска промышленных предприятий на примере ОАО «ЖБК-1», проведена оценка рисков предприятия на основе выбранного комплекса моделей.

В третьей главе разработаны методические рекомендации по формированию стратегий превентивного риск-менеджмента на предприятии ОАО «ЖБК-1».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Формирование и развитие риск-менеджмента организации: ретроспективно-теоретический аспект

В современной действительности предприятиям довольно часто приходится сталкиваться с рисками. Уже на протяжении многих лет они пытаются научиться предугадывать рискованные ситуации, определять причины их возникновения, просчитывать возможности их преодоления, а также предотвращать последствия. То есть предприятия учатся оказывать воздействие на величину и степень с помощью конкретных приемов и особых стратегий. Стратегии и приемы в совокупности представляют своеобразный механизм управления риском, который и определяют как риск-менеджмент[72,с.33].

Термин «риск-менеджмент» начал использоваться только в середине двадцатого века. Начиная с 70-х годов XX века получили широкое распространение теория и практика риск-менеджмента. Его базовая составляющая – понятие риска – было введено в научный оборот гораздо раньше. Так среди ученых-экономистов известна статья Д. Бернулли «Изложение новой теории измерения риска», которая была опубликована еще в 1738 г. В ней ученый рассмотрел основные причины, которые могут подтолкнуть людей к рискованным действиям, определил, каким образом на человека может влиять результат исхода событий. Таким образом, благодаря Бернулли теория вероятностей была дополнена методом полезности, то есть привлекательности различных исходов событий[69, с.14].

Кроме того, значительный вклад в развитие теории риска внесли А. де Муавр, определивший, что ряд случайных испытаний приводит к распределению результата вокруг среднего значения; К.Ф.Гаусс, который

развивал теорию А. де Муавра; Ф. Гальтон, который превратил статистическое понятие вероятности в динамическую концепцию [4, с.58].

В двадцатом веке развиваются базисные концепции в теории управления и теории экономики, которые и предопределили формирование риск-менеджмента. Таким образом, в экономической теории появляется отдельное направление, определяющее предпринимательство как несение бремени риска или неопределенности. В восемнадцатом веке схожие идеи выдвигали представители классической политической экономии Дж. Ст. Милль, Д. Рикардо и А. Смит. В XX веке их идеи были отражены в трудах целого ряда экономистов-представителей неоклассической теории. Они, с одной стороны, критиковали А. Смита и Д. Рикардо за игнорирование благоприятного отклонения от ожидаемого результата, а с другой, – развили свою собственную концепцию предпринимательского риска. Они определили, что риск не только обусловлен колебаниями рыночной конъюнктуры, но и непосредственно связан с использованием заемного капитала. В экономических трудах указанных авторов понятие «риск» не обособляется от понятия «неопределенность». Рассмотрению данного вопроса посвящены работы Ф. Х. Найта [12, с. 29].

Тема рисков затрагивалась и в трудах Дж. М. Кейнса. Он так же, как Смит и Рикардо, не разграничивал риск и неопределенность, вместо термина «событие», ученый использовал термин «предположение». Кейнс занимался изучением процессов денежного обращения, в результате чего выяснил, что в реальном мире все обуславливает неопределенность, а не математическая вероятность. В связи с этим он ввел новое понятие – «издержки риска», то есть издержки, которые компенсируют отклонение фактической выручки от ожидаемой. Кейнс полагал, что в данном случае можно выделить три вида рисков: предпринимательский риск (риск заемщика), риск кредитора и инфляционный риск. При этом, по Кейнсу, чтобы минимизировать величину риска, необходимо увеличить воздействие государства на экономику [5, с. 106].

Для XX века характерным в экономической теории стало в отношении микроэкономики использовать понятия «риск» и «неопределенность», а в отношении макроэкономики – «макроэкономические ожидания». Термин «макроэкономические ожидания» был наиболее раскрыт в теории рациональных ожиданий, в которой говорилось, что эти ожидания опираются не только на опыт прошлого, но и на оценку предстоящих событий. Сторонники данной теории в результате своих исследований раскритиковали теорию Кейнса, решив, что для экономически эффективной работы фирмы самостоятельно могут принимать различные решения, без участия государства, то есть его роль в регулировании экономики должна быть минимальной [5, с. 109].

Говоря об исследованиях проблемы риска на уровне микроэкономики, следует отметить статью Дж. фон Неймана «К теории стратегических игр», в которой ученый разработал основы новой области математики – теории игр и которая впоследствии была применена экономистами для анализа явлений и процессов, связанных с риском и неопределенностью. Нейман рассматривал ход и условия игры, когда результат каждого игрока зависел не только от него самого, но и от других членов игры, их интересов и намерений. Он осознавал, что развитие его теории может способствовать пониманию поведения «экономического человека» и его реакции на действия других людей. Теория игр представляет собой моделирование конфликтных ситуаций, анализируемых по определенным правилам. Таким образом, изучаются математические модели принятия оптимальных решений в условиях конфликта. Данная теория имеет ряд недостатков: во-первых, очень сложно сформулировать критерий рационального поведения; во-вторых, рациональное поведение в экономической теории трудно определить количественно.

Количественный показатель ожидаемой полезности включает два основных компонента: вероятность и полезность. Отношение индивида к достоверным исходам при выборе полезностей переплетено и с его

отношением к риску вообще. Так, если индивид не любит рисковать, то он может заплатить за то, чтобы не подвергать себя риску (случай страхования). Величина полезности, по Нейману, вытекает из реального выбора[17].

Помимо Неймана отношение человека к риску в своих работах рассматривали М. Фридмен и Л. Севидж. В своей статье «Анализ полезности при выборе среди альтернатив, предполагающих риск» они отметили, что люди могут либо иметь склонность к риску, либо неприятие к нему. Кроме того, Фридмен и Севидж выяснили, что склонность к риску зависит от условий, в которые попадает человек.

В теории вероятности и в экономической науке долго обсуждалась проблема об источниках неопределенности. В итоге ученые определили, что существуют два основных источника: человек и окружающая среда. Неопределенность может быть объективной или субъективной. Объективные вероятности обычно одинаковы для каждого хозяйствующего субъекта, и их легко можно рассчитать. Однако многие ученые строили свои теории на основе субъективной неопределенности, которая является следствием объективной. Они опирались на то, что в экономике преобладают неопределенности, которые сложно рассчитать.

Следует отметить, что значительный вклад в развитие теорий риск-менеджмента внесли Нобелевские лауреаты Дж. Нэш и Г. Марковиц. Нэш развивал теорию игр Неймана. Только его интересовали не игры, в которых сумма выигрыша и проигрыша была нулевой, а игры, в которых сумма выигрыша выигравших участников была не равна сумме проигрыша проигравших участников.

Г. Марковиц считается основоположником современной портфельной теории. Непосредственно термин «риск» в своих работах он не использует. Описывая инвестиционные стратегии, он говорит об изменчивости прибыли. В его понимании эта та категория, которую инвесторы всячески пытаются минимизировать, для них данная изменчивость является нежелательной. Таким образом, изменчивость в трудах Марковица выступает

синонимом понятию «риск». Главной целью участников инвестиционного процесса является максимизация доходов и минимизация рисков, которые могут возникать при покупке ценных бумаг. Марковиц попытался рассчитать величину инвестиционного риска (в качестве такого показателя величины риска ученый предложил величину отклонения стоимости случайной переменной от ее среднего уровня /вариация и стандартное отклонение/). Инвестор, сопоставляя расчетный уровень ежегодного дивиденда и риска, сам определяет их оптимальное соотношение по различным видам ценных бумаг, составляющих его портфель («эффективный портфель»). Поэтому понятия ожидаемой доходности и риска фактически были у него уравнены. В принятии же решений относительно ценных бумаг инвесторы руководствуются уровнем ожидаемого дохода и степенью риска. Впоследствии на идеях Марковица были построены разные методики (например, подбора акций, определения соотношения между акциями и облигациями в портфелях инвесторов и пр.). Конкретно к таким методикам можно отнести: гипотезу эффективного рынка (Efficient Market Hypothesis – EMH), ценовой модели рынка капитала (Capital Asset Pricing Model – CAPM), объединившей EMH и теорию портфеля Марковица, арбитражной ценовой теории, формулу Блэка-Шоулса-Мертон для расчета цен опционов [20, с.16].

Таким образом, развитие теории риск-менеджмента в общем виде можно представить следующим образом (рис. 1.1).

Разрабатывать концепцию управления рисками как часть системы менеджмента начали международные инвестиционные банки в середине XX века. Становление финансового риск-менеджмента относят к 1973 году постольку. В этот период времени происходит несколько значимых событий: существенная коррекция Бреттон-Вудской системы применительно к механизму фиксированных валютных курсов, начало работы Чикагской биржи опционов и опубликование Ф. Блэком, М. Шоулзом и Р. Мертоном модели оценки стоимости европейских опционов.

В это же время происходит формирование рынка консалтинговых услуг по оценке риска в США. Кроме того, начали появляться первые специалисты с квалификацией «риск-менеджер». Но понимание управления рисками как части системы менеджмента еще долго не было воспринято бизнес-сообществом, и учеными [46].



Рисунок 1.1. Развитие теории риск-менеджмента

Например, в начале 90-х годов XX века понятие риск-менеджмент на предприятиях было неразделимо с понятием страхование. На наиболее масштабных предприятиях начали создавать отделы, которые непосредственно занимались минимизацией затрат на страхование. Это происходило за счет того, что внимание переносилось на предупредительные меры, благодаря которым риск и страховые тарифы становились меньше. То есть в центре внимания на данном этапе развития риск-менеджмента находились именно страхуемые риски. В научных трудах по риск-менеджменту обычно выделяют несколько эволюционных качественных скачков в его развитии на протяжении последних лет.

Долгое время внимание заострялось непосредственно на определении рисков и их оценке. Мало кто уделял внимание самому управлению рисками – риск-менеджменту. Только в последние несколько лет его роль была оценена – и риск-менеджмент стал важной частью стратегического и оперативного управления в целом ряде корпораций и иных хозяйственных структур. К концу XX века риск-менеджмент был выделен в отдельное направление экономической науки. Необходимо отметить, что риск-менеджмент – это не только теория, но и практика. Так, наряду с теорией развивается и технологическое обеспечение в области оценки рисков [47, с.118].

Говоря непосредственно о развитии риск-менеджмента в России, следует отметить, что он зарождался и развивался в основном в банковском секторе. Это было определено необходимостью исполнения банками требований по поддержанию ряда показателей своей деятельности на определенном уровне. Следует также отметить влияние международных стандартов, введенных Базельским комитетом по банковскому надзору. Их необходимо было внедрять в российский банковский сектор, что послужило очередным толчком для развития риск-менеджмента. Таким образом, необходимость управления рисками в банковском секторе была определена на законодательном уровне, а корпоративный сектор такого воздействия со стороны государства не имел. То есть наличие системы риск-менеджмента на предприятиях носило инициативный характер [12, с.27].

Необходимость в риск-менеджменте в России появилась только при переходе к рыночной экономике. До этого, из-за полного государственного регулирования всех экономических процессов, она отсутствовала. При переходе к рыночной экономике у компаний появилась возможность развиваться самостоятельно, но это повлекло за собой множество рисков. Понимание роли риск-менеджмента в сложившихся условиях у многих компаний полностью отсутствовало, поэтому комплексные системы управления рисками начинают формироваться только у некоторых

российских предприятий, остальные же занимались лишь управлением отдельными видами рисков, что не могло обеспечить эффективный результат деятельности [3, с.15].

Значительным толчком развития риск-менеджмента в России послужил экономический кризис 2007-2009 годов. У предприятий возникла острая необходимость внедрять механизмы, позволяющие вовремя реагировать на возникающие рискованные ситуации в условиях экономической турбулентности. Следующим толчком стали политические и экономические события 2014 года, когда появились нововведения в российском законодательстве, направленные на развитие риск-менеджмента. Так, согласно письму №06-52/2463 от 10.04.2014 Банк России информирует акционерные общества, государственные корпорации и компании об одобрении Советом директоров Банка России Кодекса корпоративного управления. Банком России данный кодекс рекомендован для применения акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованному торгам. Кроме того, следует отметить, что кодекс был одобрен Правительством Российской Федерации 13.02.2014. Данный кодекс предписывает необходимость наличия на предприятии «эффективно функционирующей системы управления рисками и внутреннего контроля». Также вступает в силу Федеральный закон 3 от 30.06.2015, который регулирует правовые основы функционирования рейтинговых агентств на территории Российской Федерации. Он не затрагивает систему управления рисками, но отражает заинтересованность государства в качественном проведении оценки кредитоспособности компаний в России. Появляется необходимость в квалифицированных кадрах в сфере риск-менеджмента, профессия риск-менеджера приобретает высокий статус [16].

Говоря о деятельности государства, направленной на развитие риск-менеджмента в стране, следует отметить, что создание эффективной системы управления рисками в значительной степени всё-таки зависит от конкретной

компании, а не от государства. Развитие системы управления рисками зависит от того насколько эта компания риск-ориентирована, насколько эффективно настроен процесс идентификации, оценки, мониторинга рисков на уровне конкретных подразделений, каково отношение руководства к рискам, каков риск-аппетит [11, с. 108].

Риск-менеджмент представляет собой специфическую сферу хозяйственной (экономической) деятельности, которая требует от соответствующих специалистов глубоких знаний в различных областях, таких как анализ хозяйственной деятельности, методы оптимизации хозяйственных решений, страховое дело, психология и другие [23, с.204].

Таким образом, теория и практика риск-менеджмента прошли несколько этапов развития, которые с учетом особенностей различных стран протекали по-разному. Современное понимание риск-менеджмента базируется на концепции так называемого «приемлемого риска», согласно которой основной целью процесса управления риском является придание максимальной устойчивости всем видам деятельности компании путем удержания совокупного риска (ожидаемого уровня потерь) в заданных стратегией развития компании пределах. Как практика, риск-менеджмент прошел эволюцию от спонтанных действий первых консалтинговых агентств, специализирующихся, главным образом, на национальных рынках, до построения стройной системы управления рисками, как на уровне организаций, так и целых отраслей экономики.

1.2. Субъектно-объектная база и функции риск-менеджмента

Риск-менеджмент в настоящее время представляет собой междисциплинарное образование, соединяющее в себя достижения в области математики (например, теории вероятностей), статистики, экономической теории, теории управления и являющееся центральной частью

стратегического управления организации. Он представляет собой сложную систему, в которой ключевым элементом является риск.

Риск – это вероятность потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности[43, с.75]. Выделяют следующие основные виды рисков в деятельности предприятий: экономические (финансовые), производственные, политические, социальные и экологические (рис 1.2).

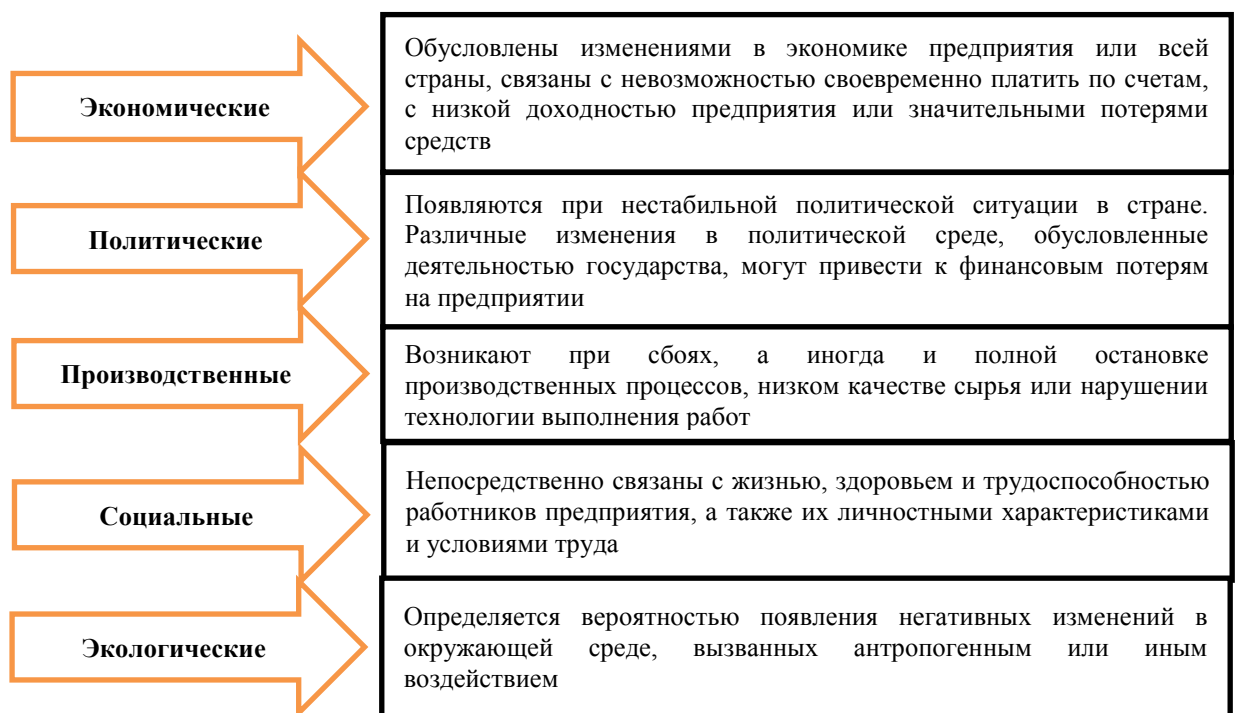


Рисунок 1.2. Виды рисков

Основной целью риск-менеджмента является максимально эффективное управление этими тремя видами рисков на предприятии. Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления рисками.

Стратегия управления – это способ и направление использования средств для достижения поставленных целей. Обычно этому способу соответствует определенный набор ограничений и правил для принятия решения. Стратегия позволяет сосредоточить усилия на вариантах решения, не противоречащих разработанному плану действий, отбросив все другие

варианты. После того, как намеченная цель достигнута, стратегия как направление и средство ее достижения перестает существовать. Для достижения новых поставленных целей разрабатываются новые стратегии.

Тактика риск-менеджмента представляет собой конкретные приемы и методы, предназначенные для достижения поставленной цели в определенных условиях. Тактика управления выполняет задачу выбора оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления [51, с.95].

Как уже было отмечено выше, риск-менеджмент – это система управления. Она представлена двумя элементами: управляющей подсистемой (субъекта управления) и управляемой подсистемой (объекта управления).

Объектами управления в риск-менеджменте выступают риск, экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска (отношения между кредитором и заемщиком, страховщиком и страхователем и так далее) и рискованные вложения капитала.

Субъекты управления – это специальная группа людей (например, специалист по страхованию, финансовый менеджер), которая посредством разнообразных способов и приемов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Субъект может воздействовать на объект управления только при условии обращения конкретной информации между управляемой и управляющей подсистемами. Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. Главную роль в риск-менеджменте играет получение надежной и достаточной в данных условиях информации, потому что она позволяет принять правильное решение в сложившихся условиях неопределенности. Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента состоит из разнообразных видов информации: экономической, статистической, финансовой, – некоторые из которых часто являются предметом коммерческой тайны [56, с.39].

Менеджер, обладающий достаточно высокой квалификацией, всегда старается получить любую информацию, даже самую плохую. Наличие у финансового менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро принять финансовые и коммерческие решения, влияет на правильность таких решений, что, естественно, ведет к уменьшению величины рисков и повышению эффективности работы предприятия. При заключении сделок правильное и обдуманное использование информации ведет к минимальным потерям [65, с.48].

Риск-менеджмент выполняет два типа функций: функции объекта управления и функции субъекта управления (рис.1.3).

В рамках прогнозирования в риск-менеджменте разрабатываются на перспективу изменения финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Но при этом не ставится задача реализовать на практике полученные прогнозы. Ещё одна особенность прогнозирования – альтернативность в построении финансовых показателей и параметров. Она определяет разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. Прогнозирование может осуществляться на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденции изменения или на основе прямого предвидения изменений, которые могут возникать неожиданно. Для того, чтобы управлять рисками на основе предвидения ситуации, менеджер должен обладать интуицией и определенным чутьем рыночного механизма, а также он должен уметь применять гибкие экстренные решения.

Организация в риск-менеджменте – объединение людей, которые совместно реализуют программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур. К таким правилам и процедурам можно отнести: установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, построение структуры аппарата управления, создание органов управления, разработка норм и методик [83, с.172].

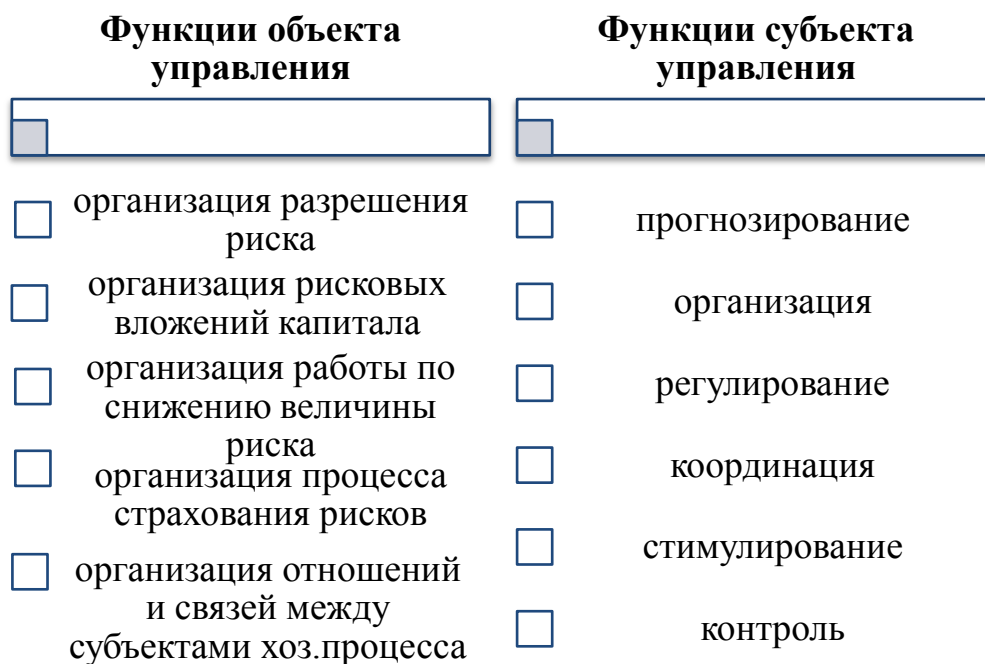


Рисунок 1.3. Функции риск-менеджмента

Регулирование в риск-менеджменте определяется как воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров. В рамках регулирования охватываются в основном текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

Координация представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

Стимулирование – это побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

Контроль в риск-менеджменте определяется как проверка организации работы по снижению степени риска. Собирается информация о доходности рискованных вложений капитала, о степени выполнения намеченной работы, соотношении прибыли и риска, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию

риск-менеджмента. Контроль предполагает анализ эффективности мероприятий по снижению степени риска [79].

Организация риск-менеджмента на предприятии строится в соответствии с названными функциями. Как система управления, риск-менеджмент включают в себя процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, выбор необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способом его снижения, осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента на предприятии. Организация риск-менеджмента определяется как система мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском.

Первым этапом организации риск-менеджмента является определение цели риска и цели рискованных вложений капитала. Цель риска – это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход, и т.п. Цель рискованных вложений капитала – получение максимальной прибыли. Любое действие, связанное с риском, всегда целенаправленно, так как отсутствие цели делает решение, связанное с риском, бессмысленным. Цели риска и рискованных вложений капитала должны быть четкими, конкретизированными и сопоставимыми с риском и капиталом.

Еще один важный момент в организации риск-менеджмента – получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу какого-либо действия. Учитывая результаты анализа данной информации и цели риска, можно выявить степень риска и оценить его стоимость, определить вероятность наступления события, в том числе страхового события [85].

Каждому предпринимателю важно знать действительную стоимость риска, которому подвергается его деятельность. Стоимость риска

представляет собой фактические убытки предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или затраты по возмущению таких убытков и их последствий. Если стоимость риска правильно оценена, у финансового менеджера появляется возможность объективно представлять объем возможных убытков и предпринять меры по их предотвращению или минимизации, а в случае невозможности предотвращения убытков обеспечить их возмещение.

На основе полученной информации об окружающей среде степени, вероятности и величине риска предполагаются различные варианты рискового вложения капитала. Эксперты проводят оценку их оптимальности, сопоставляя ожидаемую прибыль и величину риска. Прделанные действия позволяют правильно выбрать стратегию и приемы управления рисками и способы их минимизации [89, с.57].

На этом этапе организации риск-менеджмента ключевая роль принадлежит финансовому менеджеру, его профессионализму и психологическим качествам. Финансовый менеджер, занимаясь вопросами риска, должен иметь два права: право выбора и право ответственности за него.

Право выбора означает право принятия решения, необходимого для реализации намеченной цели рискового вложения капитала. Решение должно приниматься менеджером единолично. В риск-менеджменте из-за его специфики нецелесообразно, чтобы принималось групповое решение. Нужно иметь в виду, что группа людей, принявших решение, не несет за него ответственность.

В некоторых ситуациях для принятия решений по поводу управления рисков могут формироваться специализированные группы, которые подготавливают предварительное коллективное решение, принимаемое простым или квалифицированным большинством голосов. Но окончательно выбирает вариант управления риском и рискового вложения капитала один

человек, который возлагает на себя ответственность за данное решение [83, с. 95].

Ответственность порождает заинтересованность финансового менеджера, принявшего решение, в достижении поставленной им цели. Выбирая приемы управления риском и стратегию, риск-менеджер часто прибегает к использованию конкретных стереотипов, которые сложились на основе его опыта, знаний и автоматических навыков, полученных в процессе работы. Это помогает ему в короткие сроки принимать максимально оптимальные решения в типовых ситуациях. При отсутствии подобного рода ситуаций менеджер переходит от стереотипных решений к поискам оптимальных и приемлемых для себя рискованных решений.

Подходы к решению управленческих задач могут быть самыми разнообразными, следствием чего становится многовариантность риск-менеджмента. Данное понятие означает сочетание стандарта и неординарности финансовых комбинаций, гибкость и неповторимость тех или иных способов действия в конкретной хозяйственной ситуации. Главное в риск-менеджменте – корректно поставить цель, которая будет отвечать экономическим интересам объекта управления [87, с. 175].

В риск-менеджменте не бывает готовых решений, поэтому, как правило, ключевым моментом в любой рискованной ситуации является способность риск-менеджера быстро максимально грамотно среагировать на изменения рынка. Таким образом, риск-менеджмент базируется на умении быстро и правильно оценивать конкретную экономическую ситуацию, на знании стандартных приемов управления риском, на способности быстро найти оптимальный выход из сложившейся ситуации. В риск-менеджменте нет готовых правил и рецептов: то, что в одном случае эффективно и правильно, в другом может оказаться абсолютно неприменимым. Он учит тому, как комбинируя и анализируя существующие методы, приемы, способы решения определенных хозяйственных задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации [92, с.63].

Как уже было отмечено выше, главная ответственность в принятии решения возлагается на риск-менеджера. Важное значение имеет его интуиция и инсайт. Интуиция – это способность непосредственно и внезапно, без логического продумывания находить правильное решение конкретной проблемы. Интуитивное решение возникает как внутреннее озарение, просветление мысли, раскрывающие суть изучаемого вопроса. Интуиция выступает важным элементом творческого процесса. Психология рассматривает интуицию во взаимосвязи с чувственным и логическим познанием и практической деятельностью как непосредственное знание в его единстве со знанием опосредованным, ранее приобретенным [78, с.105].

Инсайт представляет собой осознание решения некоторой проблемы. Субъективно инсайт переживают как неожиданное озарение, постижение. В момент самого инсайта решение осознается очень ясно, однако эта ясность обычно носит кратковременный характер. Часто впоследствии инсайту нуждается в сознательной фиксации решения [77, с.204].

Иногда численно оценить величину риска невозможно. В таких случаях принятие рискованных решений происходит с помощью эвристики. Эвристика определяется как совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскание истины. То есть она представляет собой правила и приемы решения особо сложных задач. Эвристика менее надежна и менее определена, чем математические расчеты, но она во многих ситуациях дает возможность получить вполне конкретное решение.

Неотъемлемым этапом организации риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению разработанной программы действий. В рамках данной программы намечаются различные виды мероприятий, объемы и источники ее финансирования, конкретные исполнители и сроки выполнения.

Следующим и не менее важным этапом организации риск-менеджмента являются контроль за выполнением намеченной программы, анализ и оценка результатов выполнения выбранного варианта рискованного

решения. На данном этапе выясняется, насколько принятое решение было эффективным для сложившейся ситуации, какой убыток понесло предприятие и является ли он минимальным [2, с.166].

Подводя итоги, можно сделать вывод: риск-менеджмент является довольно сложной системой. Его сущность определяется выполняемыми им функциями. Наличие квалифицированных менеджеров и правильная организация риск-менеджмента позволяют минимизировать риски и оптимизировать работу предприятия.

1.3. Сравнительный анализ методов оценки рисков и эффективности риск-менеджмента в деятельности организации

Обзор становления теории и практики риск-менеджмента в России и за рубежом позволил получить общие представления о данном понятии, а также определить место риск-менеджмента в современной экономической системе. Риск-менеджмент представляет собой набор процедур, инструментов, методов, направленных на выявление и оптимизацию всех рисков в деятельности предпринимательской структуры, осуществляемых на непрерывной основе. Неотъемлемым элементом в организации риск-менеджмента на предприятии является оценка рисков. В экономической литературе есть множество определений понятия «риск», но, в общем, под оценкой риска понимается систематический процесс выявления факторов и видов риска и их количественная оценка, то есть методология анализа рисков сочетает взаимодополняющие количественный и качественный подходы. Количественный метод обычно используют в условиях полной определенности или частичной неопределенности, качественный – в условиях полной неопределенности (рис. 1.4).

Качественная оценка рисков проходит в несколько основных этапов. Вначале определяются все факторы риска, которые тем или иным образом могут влиять на уменьшение/увеличение данного риска в ходе конкретных

операций. После чего выявляется система оценочных показателей и устанавливаются потенциальные области риска, то есть мероприятия и операции, при выполнении которых может возникнуть неопределенность[100, с.307].

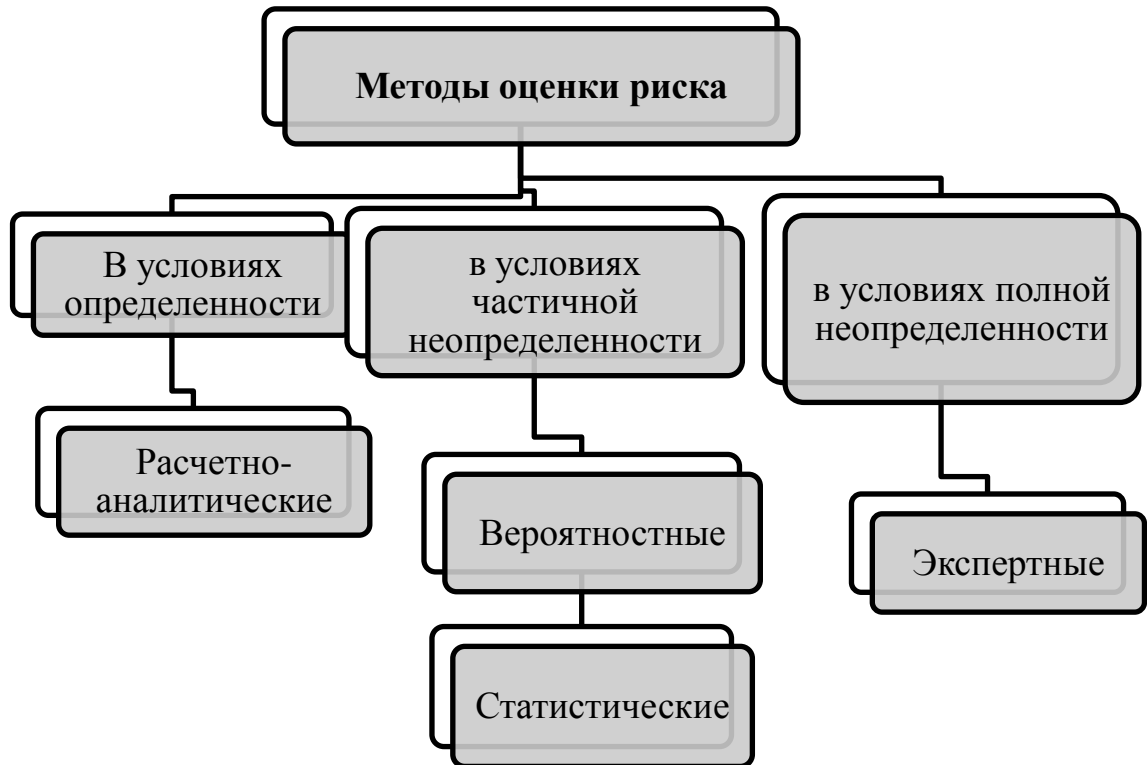


Рисунок 1.4. Методы оценки риска

Далее идентифицируются все возможные риски, то есть определяются возможные риски в результате данного действия или бездействия. Таким образом, в результате качественного анализа происходит выявление и идентификация возможных видов рисков, определение источников и факторов, влияющих на данный вид риска, а также описание возможного ущерба.

Среди качественных методов оценки риска наиболее часто используются следующие:

- анализ уместности затрат;
- метод аналогий;
- метод экспертных оценок.

Основой анализа уместности затрат выступает предположение о том, что перерасход средств может быть вызван:

- изначальной недооценкой стоимости проекта в целом или его отдельных фаз и составляющих;
- изменением границ проектирования;
- отличием производительности машин и механизмов от предусмотренной проектом;
- увеличением стоимости проекта в сравнении с первоначальной вследствие инфляции или изменения налогового законодательства[94, с.82].

В процессе анализа, происходит детализация указанных факторов и составляется контрольный перечень возможного повышения затрат по статьям для каждого варианта проекта. Процесс финансирования разбивается на стадии, связанные с фазами реализации проекта. Поэтапное выделение средств позволяет инвестору при первых признаках роста риска прекратить финансирование проекта или попытаться минимизировать величину риска.

Кроме метода уместности затрат при качественной оценке рисков часто используется метод аналогий. Применяя данный метод, обычно проводят анализ имеющихся данных по не менее рискованным аналогичным проектам, занимаются изучением последствий воздействия на них неблагоприятных факторов с целью определения потенциального риска при реализации нового проекта. Источником информации могут выступать базы данных о рискованных проектах, а также рейтинги надежности компаний, публикуемые западными страховыми компаниями[95, с.66].

Методы экспертных оценок риска - это методы прогнозирования и анализа рисков, которые основаны на заключениях экспертов, имеющих опыт реализации инновационных проектов.

Данные методы основаны на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Опыт, знания и интуитивные характеристики эксперта часто позволяют дать довольно точную оценку. Суть экспертных методов заключается в организованном сборе

суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов, в результате чего происходит принятие решения.

Существует множество методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано, в других число экспертов растет в процессе проведения экспертизы. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения [88, с.131].

Количественная оценка риска представляет собой численное определение размеров отдельных рисков и риска портфеля в целом. Как правило, количественную оценку производят на основе методов математической статистики, сложность применения которых заключается в недостаточности и недоступности накопленной статистической информации.

При количественной оценке риска обычно применяют следующие методы:

- статистический метод;
- анализ целесообразности затрат;
- метод экспертных оценок;
- аналитические методы;
- метод аналогий;
- анализ финансовой устойчивости предприятия и оценка его платежеспособности;
- анализ чувствительности;
- метод проверки устойчивости;
- метод сценариев;

- метод Монте-Карло;
- метод корректировки ставки дисконтирования [7, с.83].

Статистический метод заключается в изучении статистики потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном предприятии, с целью определения вероятности события, установления величины риска. Вероятность представляет собой возможность получения определенного результата.

Степень риска определяется с помощью двух показателей: среднего ожидаемого значения и колеблемости (изменчивости) возможного результата. Среднее ожидаемое значение связано с неопределенностью ситуации, она выражается в виде средневзвешенной величины всех возможных результатов $E(x)$, где вероятность каждого результата (A) используется в качестве частоты или веса соответствующего значения (x):

$$E(x) = A_1x_1 + A_2x_2 + \dots + A_nx_n \quad (1.3.1)$$

Средняя величина представляет собой обобщенную количественную характеристику, но, основываясь на ее значении, нельзя принять решение в пользу какого-либо варианта вложения капитала. Для окончательного решения следует измерить колеблемость показателей, то есть выяснить меру колеблемости возможного результата. Колеблемость возможного результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. Чтобы определить ее значение обычно вычисляют дисперсию или среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_{\text{ср}} - X_i)^2}{N}} \quad (1.3.2)$$

где σ – среднеквадратическое отклонение;

X_i – ожидаемое значение для каждого случая наблюдения;

$X_{\text{ср}}$ – среднее ожидаемое значение;

N – частота случаев или число наблюдений.

Коэффициент вариации – это отношение среднего квадратичного отклонения к средней арифметической величине. Он показывает степень отклонения полученных значений:

$$V = \sigma / X_{\text{ср}} \times 100\% (1.3.3)$$

где V – коэффициент вариации, %;

Коэффициент вариации позволяет сравнивать колеблемость признаков. Чем выше коэффициент вариации, тем сильнее колеблемость признака. Установлена следующая оценка коэффициентов вариации:

до 10% – слабая колеблемость;

10-25% – умеренная колеблемость;

свыше 25% – высокая колеблемость.

Всегда выгоднее исход, для которого коэффициент вариации меньше, то есть меньше колеблемость [24, с.159].

Помимо статистического метода при оценке риска широко применяется метод анализа чувствительности. В данном методе риск рассматривается как степень чувствительности результирующих показателей проекта к изменению условий функционирования (налоговых платежей, цены продукта, средних переменных издержек и т. п.). В качестве результирующих показателей проекта могут выступать: показатели эффективности (NPV, IRR, PI, срок окупаемости); ежегодные показатели проекта (чистая прибыль, накопленная прибыль).

Анализ начинается с установления базового значения результирующего показателя (например, NPV) при фиксированных значениях параметров, оказывающих влияние на конечный результат оценки проекта. Затем рассчитывается процентное изменение результата (NPV) при изменении одного из условий функционирования (другие факторы предполагаются неизменными). Как правило, границы вариации параметров составляют $\pm 10-15\%$.

Наиболее информативным методом, применяемым для анализа чувствительности, является расчет показателя эластичности,

представляющего собой отношение процентного изменения результирующего показателя к изменению значения параметра на один процент.

$$E = \frac{NPV_2 - NPV_1}{NPV_1} / \frac{x_2 - x_1}{x_1} \quad (1.3.4)$$

где x_1 - базовое значение варьируемого параметра, x_2 - измененное значение варьируемого параметра, NPV_1 - значение результирующего показателя для базового варианта, NPV_2 - значение результирующего показателя при изменении параметра. Таким же образом исчисляются показатели чувствительности по каждому из остальных параметров. Чем выше значения показателя эластичности, тем чувствительнее проект к изменениям данного фактора, и тем сильнее подвержен проект соответствующему риску.

По данным расчетам проводится экспертное ранжирование параметров по степени важности (высокая, средняя, невысокая) и построение так называемой «матрицы чувствительности», позволяющей выделить наименее и наиболее рискованные для проекта факторы. Недостатком этого метода является предпосылка, что изменение одного фактора рассматривается независимо от других экономических факторов [30, с.69].

Еще одним наиболее часто используемым методом количественной оценки рисков является метод проверки устойчивости. Он предусматривает разработку сценариев реализации проекта в наиболее вероятных или наиболее «опасных» для каких-либо участников условиях. Выясняется, как будет работать организационно-экономический механизм реализации проекта в тех или иных условиях, какой будет при этом величина доходов у отдельных участников, каковы будут у них потери и показатели эффективности. Проект считается устойчивым и эффективным, если во всех рассмотренных ситуациях

- NPV положителен;

- обеспечивается необходимый резерв финансовой реализуемости проекта.

Данный метод не позволяет провести комплексный анализ риска по всем взаимосвязанным параметрам, т. к. каждый показатель предельного уровня показывает степень устойчивости в зависимости лишь от конкретного параметра проекта (объем производства и т. д.).

Метод оценки платежеспособности и финансовой устойчивости позволяет предусмотреть вероятность банкротства. В рамках данного метода анализу подвергаются сведения, содержащиеся в документах годовой бухгалтерской отчетности.

Главными критериями неплатежеспособности, характеризующими структуру баланса, являются: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности. На основании указанной системы показателей можно оценить вероятность наступления банкротства предприятия.

Еще один метод, используемый при количественной оценке рисков, – метод целесообразности затрат. Он позволяет определить критический объем производства или продаж, то есть нижний предельный размер выпуска продукции, при котором прибыль равна нулю. Производство продукции в объемах меньше критического приносит только убытки.

Критический объем производства необходимо оценивать при освоении новой продукции и при сокращении ее выпуска, вызванного падением спроса, сокращением поставок материалов и комплектующих изделий, заменой продукции на новую, ужесточением экологических требований и другими причинами. Для проведения соответствующих расчетов используют переменные и постоянные затраты.

Под переменными издержками понимают затраты, общая величина которых находится в непосредственной зависимости от объемов производства и реализации, а также от их структуры при производстве и

реализации нескольких видов продукции. К постоянным издержкам производства относят затраты, величина которых не меняется с изменением объемов производства.

Критический объем производства ($V_{кр}$) можно представить в следующем виде:

$$V_{кр} = Z_{пост} / (Ц - Z_{пер}) \quad (1.3.5)$$

где Ц – цена изделия (единицы продукции), руб.;

$Z_{пост}$ – постоянные затраты, руб.;

$Z_{пер}$ – переменные затраты, руб.

Некоторые зарубежные авторы называют критический объем производства порогом рентабельности и используют этот показатель для оценки финансовой устойчивости предприятия. Чем больше разность между фактическим объемом производства и критическим, тем выше финансовая устойчивость.

Любое изменение объема производства (продаж) оказывает существенное влияние на прибыль. Данная зависимость называется эффектом производственного (или операционного) левереджа. Производственный левередж показывает степень влияния постоянных затрат на прибыль (убытки) при изменениях объема производства. Чем больше удельный вес постоянных затрат в общей сумме издержек при некотором объеме производства, тем выше производственный левередж, а следовательно, тем выше предпринимательский риск. Работать с высоким производственным левереджем могут только те предприятия, которые в состоянии обеспечить большие объемы производства и сбыта, имеют устойчивый спрос на свою продукцию [25, с. 204].

Из сказанного можно сделать вывод о том, что не существует универсального метода, позволяющего провести полный анализ и дать оценку риска компании. Каждый из рассмотренных выше методов обладает своими достоинствами и недостатками.

Качественные методы позволяют рассмотреть все возможные рисковые ситуации и описать все многообразие рисков рассматриваемого предприятия, но получаемые при этом результаты оценки часто обладают не очень высокой объективностью и точностью.

Использование количественных методов дает возможность получить численную оценку рискованности предприятия, определить степень влияния факторов риска на эффективность его функционирования. К числу недостатков этих методов можно отнести необходимость сбора большого объема исходной информации за длительный период времени (статистический метод); изолированное рассмотрение изменения одного фактора без учета влияния других (анализ чувствительности, метод проверки устойчивости) и т. д.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (на примере ОАО «ЖБК-1»)

2.1. Мониторинг факторов риска промышленного предприятия

Существование риска объективно обусловлено наличием неопределенности, которая имеет различное содержание и формы проявления. Прежде всего, это неопределенность внешней среды, которая включает в себя разнообразные условия (экономические, социальные, политические), в которых действует организация. Если бы окружающая среда оставалась постоянной, не возникало бы никаких проблем, но она меняется и при принятии управленческих решений менеджеру необходимо учитывать динамику этих изменений, что на практике бывает очень сложно и не всегда реально. Под термином «внешняя среда» понимаются институты и факторы, которые находятся вне организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности. Для большинства организаций внешними факторами, повышающими степень неопределенности внешней среды, являются поставщики, потребители, конкуренты и государство. Наряду с внешней средой, источником риска является также и внутренняя среда организации. Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации и под контролем ее руководства. Она постоянно и самым непосредственным образом влияет на функционирование и эффективность организации. Основными элементами внутренней среды организации являются: финансы, производство, маркетинг, организационная структура и корпоративная культура[1, с.29]. Рассмотрим внутреннюю и внешнюю среду ОАО «ЖБК-1» и выявим основные факторы риска.

Корпорация «ЖБК-1» представляет собой комплекс предприятий, объединенных для выполнения миссии - созидательной деятельности,

направленной на повышение качества жизни. Корпорация «ЖБК-1» была образована в 1953 г. Место нахождения корпорации: 308013, Российская Федерация, Белгородская область, город Белгород, улица Коммунальная, 5.

Отличительной чертой корпорации «ЖБК-1» является то, что она выступает одновременно в роли заказчика, инвестора, застройщика и генподрядчика. Весь процесс строительства напоминает замкнутый цикл. Производственный процесс начинается в цехах по изготовлению стройматериалов. Завершается всё сдачей «под ключ» целых микрорайонов. Контроль качества на всём протяжении строительства проводит опять же своя сертифицированная лаборатория. И в дальнейшем новосёлы остаются под опекой ЖБК-1 – дома ставятся на обслуживание жилищного управления корпорации (Приложение 1).

Организационная структура ОАО «ЖБК-1» представлена на рис.2.1.

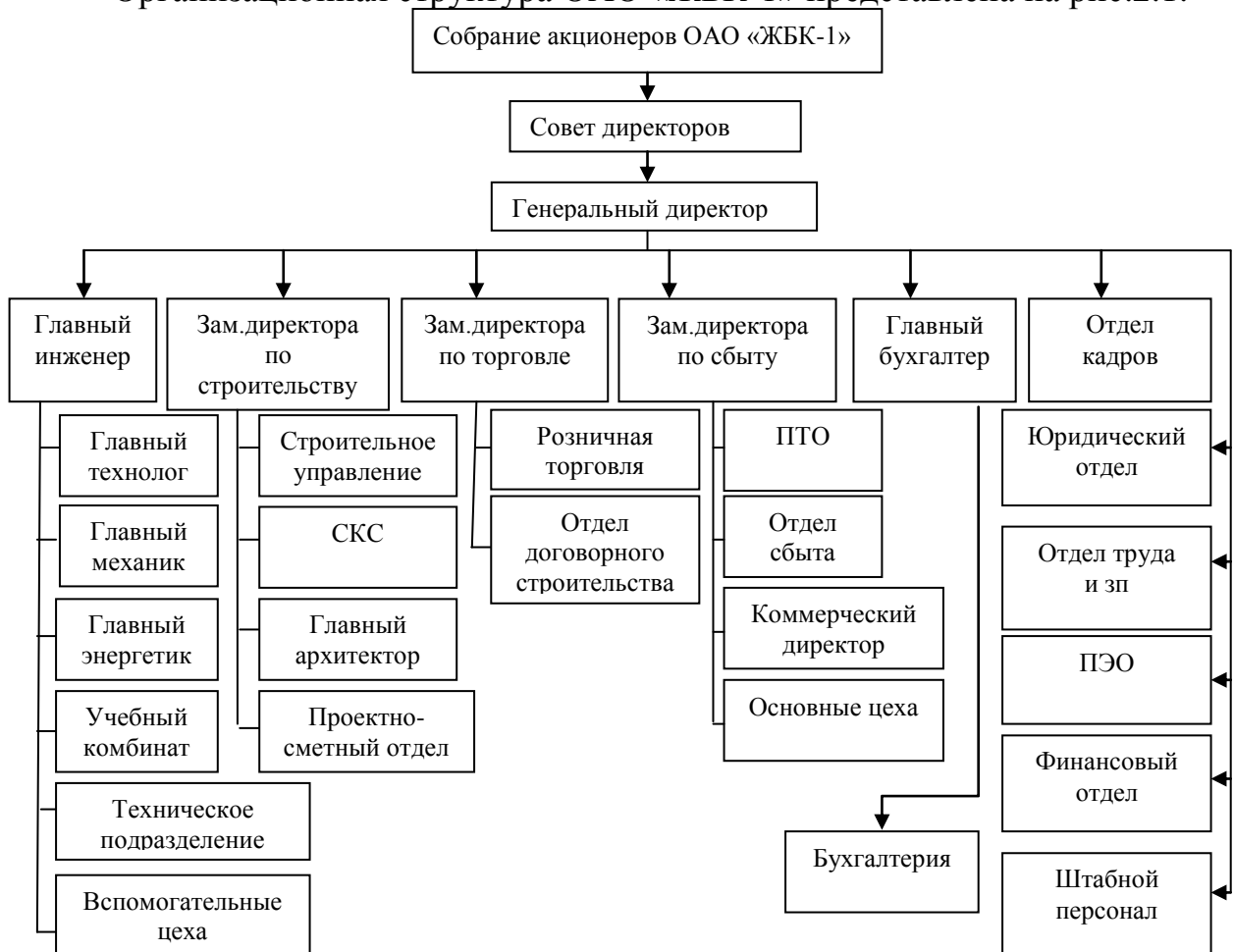


Рисунок 2.1. Организационная структура ОАО «ЖБК-1»

Источник: Приложение 1

Высшим органом управления Обществом является общее собрание акционеров. В промежутках между общими собраниями высшим органом управления Обществом является совет директоров Общества, в компетенцию которого входит решение вопросов общего руководства деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

Исполнительным органом Общества является генеральный директор. Генеральный директор назначается общим собранием акционеров. Он осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью предприятия.

Все цеха и службы завода оснащены современной компьютерной техникой, которая связана в единую локальную сеть. Специалистами отдела информационных технологий разработан программный комплекс для автоматизации производственных задач. С начала 1998 года завод имеет выход в глобальную сеть INTERNET и представлен там своей страницей.

Целью функционирования корпорации ОАО «ЖБК-1» является удовлетворение рыночного спроса произведенной продукцией и получение на этой основе прибыли.

Основные задачи, решаемые корпорацией ОАО «ЖБК-1» в процессе своей деятельности, сводятся к следующему:

- повышение качества, расширение номенклатуры и увеличение объемов производства продукции, пользующейся рыночным спросом;
- организация процесса материально-технического снабжения предприятия;
- рост уровня экономической и экологической эффективности деятельности предприятия;
- внедрение результатов научно-технического прогресса в производство;
- обеспечение безопасности производства и охраны труда работников

предприятия;

- подготовка и повышение квалификации профессиональных кадров;
- развитие систем оплаты и стимулирования труда работников

предприятия;

– обеспечение жилищных, социальных, культурно-оздоровительных потребностей работников предприятия;

- разработка планов и стратегии деятельности предприятия.

Проведем оценку эффективности деятельности ОАО «ЖБК-1». Проанализируем показатели прибыли и рассчитаем показатели рентабельности деятельности предприятия. В таблице 2.1 представлены финансовые результаты ОАО «ЖБК-1».

Таблица 2.1

Динамика финансовых результатов ОАО «ЖБК-1» за 2014 - 2016 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абс. откл. (+, -)		Динамика, %	
				2015г. от 2014г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. от 2014г.	2016 г. от 2015г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	2142242	1659325	1467143	-482917	-192182	77,5	88,4
Себестоимость продаж	1660834	1308421	1267616	-352413	-40805	78,8	96,9
Валовая прибыль	481408	350904	199527	-130504	-151377	72,9	56,9
Коммерческие расходы	48040	51221	63422	3181	12201	106,6	123,8
Прибыль от продаж	273909	156660	-703	-117249	-157363	57,2	-0,5
Прочие доходы	116907	94366	104695	-22541	10329	80,7	110,9
Прочие расходы	123427	98568	90276	-24859	-8292	79,9	91,6
Прибыль до налогообложения	265851	154326	29421	-111525	-124905	58,1	19,1
Текущий налог на прибыль	55267	38249	13621	-17018	-24628	69,2	35,6
Чистая прибыль	211741	118655	20524	-93086	-98131	56,0	17,3

Источник: Приложения 2,3

Анализ показал, что выручка от продажи товаров в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 482917 тыс. руб. или на 22,5%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. уменьшилась на 192182 тыс. руб. или на 11,6%. Себестоимость продукции также имела отрицательную динамику: в 2014 г. она была равна 1660834 тыс. руб., в 2015 г. – 1308421 тыс. руб., в 2016 г. – 1267616 тыс. руб.

Показатель валовой прибыли ОАО «ЖБК-1» значительно снизился за исследуемый период: в 2014 – 2015 гг. валовая прибыль уменьшилась на 13054 тыс. руб., в 2015 – 2016 гг. – 151377 тыс. руб. Прибыль до налогообложения в 2015 – 2016 гг. уменьшилась на 124905 тыс. руб. или на 80,9%. Чистая прибыль предприятия в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 93086 тыс. руб., и в 2016 г. по сравнению с 2015 г. также уменьшилась на 98131 тыс. руб. Таким образом, финансовые результаты деятельности ОАО «ЖБК-1» имели отрицательную динамику последние три года.

Рентабельность – один из важнейших показателей эффективности производства, используемый для оценки деятельности предприятия. Предприятие работает рентабельно в том случае, если доходы, полученные им в результате производственно-хозяйственной деятельности, превышают расходы на производство. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами[9, 120].

Выполним анализ показателей рентабельности ОАО «ЖБК-1», результаты занесем в таблицу 2.2:

Таблица 2.2

Оценка рентабельности деятельности «ЖБК-1» в 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г.
Рентабельность продаж=Прибыль/Выручку, %	12,8	9,4	-0,1	-12,9
Рентабельность продукции=Прибыль до налог-я/Себестоимость, %	16,0	11,8	2,3	-13,7
Рентабельность активов=Чистая прибыль/Активы, %	6,8	3,9	0,7	-6,1
Рентабельность оборотных активов, Чистая прибыль/Средняя стоимость об-х активов%	12,9	7,1	1,2	-11,7

Из данных таблицы 2.2 следует, что рентабельность продукции, показывает, что прибыль, которую предприятие получило на 1 руб. текущих затрат в 2014 г. была равна 16 коп, в 2015 г. – 12 коп, в 2016 г. – 2 коп.

Рентабельность активов показывает, что прибыль, полученная предприятием с 1 рубля вложенного актива, в 2014г. была равна 6,8 коп, в 2015 г. – 3,9 коп., в 2016 г. – 0,7 коп.

Рентабельность продаж в 2016 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 12,9 процентных пункта, т.е. доля прибыли в выручке в 2014 г. была равна 12,8%, в 2015 г. – 9,4%, в 2016 г. – -0,1%. Таким образом, произошло снижение рентабельности деятельности «ЖБК-1».

Выполним анализ динамики структуры имущества ОАО «ЖБК-1», результаты представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Состав и структура имущества ОАО «ЖБК-1» в 2014 – 2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. в % к 2014 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Нематериальные активы	15	0,01	13	0,01	10	0,01	66,67
Основные средства	1435017	45,83	1349793	44,06	1258965	41,78	87,73

Продолжение таблицы 2.3

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. в % к 2014 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Доходные вложения в материальные ценности	150	0,01	150	0,01	150	0,01	100
Финансовые вложения	8004	0,26	8004	0,26	8004	0,26	100
Отложенные налоговые активы	7	0,01	184	0,01	489	0,02	6985,71
Прочие внеоборотные активы	42690	1,35	42767	1,39	17996	0,59	42,16
Внеоборотные активы - всего	1485883	47,47	1400911	45,74	1285614	42,67	86,52
Запасы	633646	20,25	623514	20,36	628486	20,85	99,19
НДС	40	0,01	145	0,01	49	0,01	122,5
Дебиторская задолженность	935089	29,87	1025393	33,47	905251	30,04	96,81
Краткосрочные финансовые вложения	18935	0,61	12216	0,39	179310	5,95	946,98
Денежные средства	55288	1,76	490	0,02	14493	0,48	26,21
Прочие оборотные активы	1014	0,03	2	0,01	0	0	0
Оборотные активы - всего	1644012	52,53	1661760	54,26	1727589	57,33	105,08
Валюта баланса	3129895	100	3062671	100	3013203	100	96,27

Источник: Приложения 2,3

Анализ структуры активов ОАО «ЖБК-1» показал, что активы организации уменьшились в 2014 – 2016 гг. на 3,73% и составили на конец 2016 г. 3013203 тыс. руб. В структуре имущества наибольший удельный вес приходился на оборотные активы: в 2014 г. - 52,53%, в 2015 г. – 54,26%, в 2016 г. – 57,33%. По отношению к 2014 году в 2016 году их количество увеличилось на 5,08%. Доля основных средств в 2016 г. по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 12,27 процентных пункта. Существенно выросли отложенные налоговые обязательства – в 2016 году они составили 6985,71% по отношению к 2014 году, но так как они составляют всего лишь 0,02% в

балансе, этот отрицательный скачок никак не отразился на деятельности ОАО «ЖБК-1».

Удельный вес запасов увеличился на 0,6 процентных пункта и составил на конец 2016 г. 20,85%. Доля краткосрочных финансовых вложений в балансе увеличилась с 0,61% до 5,95%, и в 2016 году они составили 179310 тыс.руб. За рассматриваемый период незначительно уменьшились запасы ОАО «ЖБК-1» - на 0,81%. Дебиторская задолженность сократилась на 3,19% и в 2016 году составила 905251 тыс.руб. В 2016 году на 22,5% по отношению к 2014 году увеличилась сумма НДС – она составила 49000 руб. Значительно сократился запас денежных средств в 2016 году – на 73,79% по отношению к 2014 году. Данное событие могло послужить причиной кризиса ликвидности на предприятии, но так как изменились и другие показатели структуры баланса, на эффективности работы ОАО «ЖБК-1» это никак не отразилось.

Проанализируем состав и структуру источников финансирования имущества ОАО «ЖБК-1» при помощи таблицы 2.4.

Таблица 2.4

**Состав и структура источников финансирования имущества ОАО
«ЖБК-1» в 2014 – 2016 гг.**

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. в % к 2014 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Уставный капитал	4651	0,15	4651	0,15	4651	0,15	100
Добавочный капитал	156030	4,99	156030	5,10	156030	5,19	100
Резервный капитал	233	0,01	233	0,01	233	0,01	100
Нераспределенная прибыль	2465116	78,75	2583771	84,37	2604295	86,41	105,65
Капитал и резервы - всего	2626030	83,90	2744685	89,62	2765209	91,77	105,3
Займы и кредиты	70000	2,24	70000	2,29	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	61541	1,96	58060	1,90	53624	1,78	87,14
Долгосрочные обязательства – всего	131541	4,20	128060	4,18	53624	1,78	40,77
Займы и кредиты	0	0	23710	0,77	0	0	-

Продолжение таблицы 2.4

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. в % к 2014 г. %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Кредиторская задолженность	372324	11,90	166216	5,43	194370	6,45	52,21
Краткосрочные обязательства - всего	372324	11,90	189926	6,20	194370	6,45	52,21
Валюта баланса	3129895	100	3062671	100	3013203	100	96,27

Источник: Приложения 2,3

Из таблицы 2.4 следует, что в структуре источников финансирования имущества наибольший удельный вес приходился на капитал и резервы: в 2014 г. – 83,90%, в 2015 г. – 89,62%, в 2016г. – 91,77%.

Анализ показал, что в 2014 – 2016 гг. уставный капитал ОАО «ЖБК-1» был равен 4651 тыс. руб. Резервный капитал в течение исследуемого периода был равен 233 тыс. руб. Размер добавочного капитала в 2014 – 2016 гг. также остался неизменным и составил 156030 тыс.руб. Нераспределенная прибыль предприятия в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выросла на 5,65% и составила 2604295 тыс.руб.

Долгосрочные обязательства ОАО «ЖБК-1» за три года сократились на 59,23% и в 2016 году данный показатель составил 53624 тыс.руб. Это произошло из-за полного погашения займов и кредитов и уменьшения отложенных налоговых обязательств на 12,86%.

Краткосрочные обязательства предприятия за исследуемый срок сократились на 47,79% и в 2016 году составили 194370 тыс. руб. Краткосрочные кредиты и займы были полностью погашены. Такие показатели отчетности предприятия гарантируют ему хорошую репутацию и доверие кредиторов.

Подводя итог анализа внутренней среды, можно отметить, что ОАО «ЖБК-1» эффективно функционирует, хотя по показателям рентабельности наблюдался спад в течение последних трех лет. Краткосрочные и

долгосрочные обязательства предприятия сократились. Факторы появления риска во внутренней среде незначительны, более точное представление о рискованной ситуации на ОАО «ЖБК-1» можно получить, оценив факторы внешней среды.

Одна из основных внешних угроз для предприятия – наличие конкурентов. На территории Белгородской области действуют 20 предприятий железобетонных изделий и конструкций. Основными центрами производства строительных материалов на территории области являются: Белгород, Шебекино, Старый Оскол, Губкин, Уразово, Алексеевка, Строитель. В числе основных конкурентов ОАО «ЖБК-1» на рынке сборного железобетона можно назвать следующие предприятия:

1. ОАО «Белгородстойдеталь»;
2. ОАО завод ЖБИ-4 г. Белгород;
3. Яковлевский КСМ, г. Строитель;
4. ОАО «Новооскольский завод ЖБК» г. Новый Оскол;
5. ЗАО «Белгородский завод ЖБИ-3» п. Строитель;
6. АО КМАрудстрой ЖБИ-2, г. Губкин;
7. АО «Шебекиностройдеталь» и другие.

В целом белгородский рынок сборного железобетона характеризуется жесткой конкуренцией его участников. Каждое из рассмотренных предприятий имеет мощную производственную базу. Мощности превышают объем платежеспособного спроса в 3 - 4 раза. Поэтому существенное улучшение позиций возможно только при резком росте рынка, либо при уходе с него конкурентов. Ресурсная база для производства железобетонных конструкций на предприятиях находится в зоне быстрой доступности для предприятий, так как Белгородская область богата источниками сырья.

Конкурентами ОАО «ЖБК-1» на жилищном рынке г. Белгорода являются УКС г. Белгорода (30-55 тыс. кв. м в год), «Белгородстройплюс» (25-40 тыс. кв. м в год), «Белгородстроймонтажзаказчик» (15-30 тыс. кв. м в год), «Домостроительная компания» (10-15 тыс.м.кб.в год). У первых трех

организаций основное преимущество – наличие значительного числа строительных площадок во всех регионах города. Кроме того, они имеют значительный опыт строительства в городе в отличие от ОАО «ЖБК-1», у которого опыт строительной деятельности составляет 11 лет, а по кирпичному и каменному строительству – блет.

Сильными сторонами конкурентов являются высокая квалификация персонала, высокий уровень механизации труда, наличие надежных и долговременных связей с поставщиками сырья и материалов. К слабым сторонам конкурентов можно отнести нехватку оборотных средств, недостаток средств на научно-технические разработки, неплатежеспособность крупных потребителей и др. Появление новых конкурентов в ближайшее время не ожидается по ряду причин:

- значительные финансовые вложения для внедрения производства;
- отсутствие подходящей технологической базы;
- отсутствие опыта в использовании технологий.

Итогом мониторинга факторов риска предприятия является таблица угроз и возможностей, сильных и слабых сторон предприятия, представляющая собой так называемый SWOT-анализ (таблица 2.5). SWOT-анализ – анализ среды предприятия, который является одним из этапов стратегической программы. Сущность SWOT-анализа заключается в том, что предприятие принимает усилия:

- по превращению слабых сторон в сильные, а угроз – в возможности;
- по развитию сильных сторон предприятия в соответствии с ее ограниченными возможностями [10, с. 207].

Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 2.5:

Таблица 2.5

SWOT-анализ деятельности ОАО «ЖБК-1»

Возможности	Сильные стороны
1. Монопольное производство некоторых видов продукции и благоустройств 2. Поддержка администрации области 3. Рост рынка сбыта некоторых видов продукции 4. Заинтересованность зарубежных партнеров в сотрудничестве 5. Возможности диверсификации производства	1. Расположение вблизи источников сырья 2. Использование нового оборудования и технологий в благоустройстве 3. Сложившаяся система сбыта 4. Хороший имидж предприятия (качество продукции, благотворительность) 5. Сложившаяся структура организации 6. Доверие кредиторов
Угрозы	Слабые стороны
1. Достаточно высокий уровень конкуренции в производстве основной продукции 2. Сезонность строительных работ 3. Покупка более капитализированными конкурентами нового оборудования 4. Повышение импортных пошлин в стране-импортере 5. Возможность снижения курса национальной валюты 6. Неплатежи	1. Отрицательная динамика финансовых результатов деятельности 2. Физический и моральный износ основного оборудования 3. Высокие энергозатраты на некоторые производства 4. Отсутствие структурного подразделения, занимающегося непосредственно риск-менеджментом 5. Низкая производительность труда

Основываясь на проведенных исследованиях факторов риска внешней и внутренней среды ОАО «ЖБК-1», можно сделать вывод, что предприятие, равно как и большинство других компаний такого уровня, имеет достаточно неплохой запас прочности в плане наличия и состояния основных финансовых показателей, рыночной позиции и организационной структуры. Однако есть ряд угроз и слабых сторон в деятельности предприятия, которые необходимо минимизировать и постоянно держать на контроле. ОАО «ЖБК-1» имеет много конкурентов в производстве своей основной продукции, поэтому необходим постоянный анализ их деятельности, и как следствие принятие соответствующих мер для повышения конкурентоспособности.

2.2. Механизм и инструментарий анализа рисков промышленного предприятия

Предприятия с высокой капиталоемкостью продукции, такие как ОАО «ЖБК-1» подвержены наибольшему влиянию риска из-за очевидного высокого фактора неопределенности. Неопределенность порождается различными причинами: нестабильностью экономической ситуации, покупательным спросом, меняющимся объемом договоров, рыночной конъюнктурой, политикой правительства, надежностью поставок, выходом из строя механизированного оборудования, курсом валюты, уровнем инфляции, налоговой политикой, биржевой ситуацией, экологической обстановкой, стихийными бедствиями и другими [93, с.44].

Фактически процесс авансирования капитала и производство конечной строительной продукции представляет собой крайне неопределенный экономический феномен – из-за длительности производственного цикла и отсутствия ретроспективных данных по вновь строящемуся объекту строительства. При этом в большинстве случаев для снижения фактора неопределенности и придания устойчивости деятельности предприятия обычно используют метод сценариев. Чтобы использовать метод сценариев, необходимо произвести вероятностную оценку возникновения альтернативных событий, что на практике невозможно сделать, так как информация о базовом событии сама по себе неопределенная. В этом случае вероятность для альтернативных сценариев принято считать экспертно, что очевидно не совсем корректно. Не имея статистической базы, ретроспективного опыта, фактически придется полагаться на интуицию группы экспертов. При этом очевиден тот факт, что, так как все конечные параметры основной деятельности промышленного предприятия и в случае ЖБК-1 – конечные параметры проектов строительства и имеют высокую степень неопределенности, число сценариев бесконечно, соответственно

оперировать понятием вероятности того или иного сценария просто нелогично[8].

В условиях современного развития экономики и активной экономической турбулентности сложно, выбрав один лишь метод оценки рисков, получить точное представление об эффективности функционирования того или иного предприятия, определить вероятность наступления рискованных ситуаций. Каждый метод имеет свои достоинства и недостатки, поэтому для оценки эффективности работы ОАО «ЖБК-1» применим совокупность методов.

Как было отмечено выше, нерезультативно и нелогично проводить оценку, которая основана на мнении и выводах экспертов. В связи с этим делаем вывод: процесс оценки рисков должен быть сведен к оценке конкретных фактических достигнутых показателей деятельности. Длительность и процесс производства конечной строительной продукции определяется в большей мере эффективностью использования оборотных средств предприятия строительного комплекса. Экономическая сущность оборотных средств определяется их ролью в обеспечении непрерывности процесса производства, в ходе которого оборотные фонды и фонды обращения проходят как сферу производства, так и сферу обращения. Находясь в постоянном движении, оборотные средства совершают непрерывный кругооборот, который отражается в полном возобновлении процесса производства. Движение оборотных активов предприятия в процессе их кругооборота проходит четыре основные стадии, последовательно меняя свои формы[16, с. 118].

Эффективность использования оборотных средств, очевидно, связана с эффективностью производства, в частности с показателем рентабельности производства работ. Рентабельность производства работ P_n определяют по формуле:

$$P_n = \frac{\text{ЧП}}{\text{С/С}} * 100\%, \quad (2.2.1)$$

где P_n – рентабельность производства работ, тыс.руб.;

ЧП – чистая прибыль, тыс.руб.;

C/C – себестоимость работ, тыс.руб.

В.А. Хайруллин вводит такое понятие, как нормированная шкала (НШ) показателя, которая характеризуется следующими свойствами:

- для всех показателей преобразованных в НШ, устанавливается единый диапазон области существования, варьирующийся от V_{min} до V_{max} ;

- распределение вариационного ряда показателя по шкале НШ соответствует принципу максимума энтропии каждой из выходных переменных, тогда:

$$b_i' = (b_i - V_{min}) / (V_{max} - V_{min}), \quad (2.2.2)$$

где b_i' – значение от 0 до 1.

Следующим этапом Хайруллин предлагает сравнить тенденции по каждой из подсистем друг с другом. На этом этапе пронормированные значения рядов данных сравниваются между собой и выводится конечный результат с определением общей тенденции. Данный этап никакой методологической или технической сложности не представляет.

Осуществляется нормирование значений оборотных активов согласно формуле:

$$НОА_i = \frac{ОА_i}{ОА_{max}} \times 100\%, \quad (2.2.3)$$

где $НОА_i$ – нормированное значение оборотных активов за отчетный год, %;

$ОА_i$ – значение оборотных активов за отчетный год, тыс.руб.;

$ОА_{max}$ – максимальное значение оборотных активов за анализируемый период, тыс.руб.

Взаимосвязь между показателями формирующими и показателями, отражающими конечный эффект деятельности, можно выразить с помощью двух междисциплинарных понятий «дивергенция» и «конвергенция».

Дивергенция применительно к экономическим процессам – это объективный эволюционный процесс расхождения признаков в рамках социально-экономической системы под влиянием определенных факторов, который посредством реализации с вероятностью приводит к формированию новых состояний социально-экономических систем.

Дивергенция (конвергенция) вычисляются на основе нормированных значений оборотных активов (НОА) и рентабельности производства (P_n):

$$D(K) = \frac{НОА}{P_n} * 100\%. \quad (2.2.4)$$

Если обратные величины пронормированных значений изобразить графически, то наглядно можно увидеть так называемые зоны прочности и непрочности и оценить, в какой зоне сейчас находится предприятие.

Чтобы рассчитать скорость и ускорение показателей изменения рисков в деятельности предприятия Хайруллин предлагает использовать следующую формулу[97]:

$$V_- = \sum_{i=1}^n \frac{\left| \frac{1}{D(K)_i} - \frac{1}{D(K)_{i-1}} \right|}{n}, \quad (2.2.5)$$

$$V_+ = \sum_{i=1}^n \frac{\left(\frac{1}{D(K)_i} - \frac{1}{D(K)_{i-1}} \right)}{n}, \quad (2.2.6)$$

$$a = \frac{\Delta V}{\Delta t}, \quad (2.2.7)$$

где V_- – скорость падения по модулю, при условии, что $\frac{1}{D(K)_i} < \frac{1}{D(K)_{i-1}}$,

V_+ – скорость роста при условии, что $\frac{1}{D(K)_i} > \frac{1}{D(K)_{i-1}}$,

a – ускорение изменения показателей риска.

Исходя из приведенных расчетов, согласно таблице 2.6, можно сделать вывод, в какой зоне риска находится предприятие.

Таблица 2.6

Определение состояния предприятия по зоне риска согласно
существующему международному рейтингу

Состояние предприятия по зоне риска	Скорость, ускорение изменения показателей риска	Примерное соответствие международным инвестиционным и кредитным рейтингам		
		Долгосрочный инвестиционный рейтинг	Краткосрочный инвестиционный рейтинг	Рейтинг корпоративного управления
Высокая прочность	$\uparrow V_+, \uparrow a_+$	AAA	A-1	GAMMA 10-9
Средняя прочность	$V_+ - \text{const}, a_+ - \text{const}$	AA	A-2	GAMMA 8-7
Низкая прочность	$V_+ \gg V_-, a_+ \gg a_-$	A	A-3	GAMMA-6
Низкая непрочность	$V_+ > V_-, a_+ > a_-$	BB	B	GAMMA-5
Средняя непрочность	$V_+ \approx V_-, a_+ \approx a_-$	CC	C	GAMMA-3
Высокая непрочность	$V_+ < V_-, a_+ < a_-$	C	D	GAMMA-1

С помощью предложенного Хайруллинским подхода можно оценить скорость и ускорение изменения показателей рисков в деятельности предприятия, а также возможно использование ряда показателей и проведение между ними сравнительного анализа, что делает картину более полной и объективной. В данном методе используются исключительно фактические данные, что устраняет фактор неопределенности, но это, в свою очередь является и недостатком, так как используются только данные отчетности, которые не всегда могут быть достоверными. Кроме того, базой для расчетов берутся только оборотные активы, а по факту на расчеты влияет лишь динамика показателей и никак не отражаются и не учитываются структурные изменения. Однако В.А. Хайруллин подходит в данном методе вплотную приближается к новаторскому подходу в оценке рисков известного экономиста Нассима Талеба, а именно к его понятиям «прочности», «непрочности» и «антинепрочности» [97].

В.А. Хайруллин проводит общую оценку не самих рисков, а непосредственно оценку последствий неопределенности и точек непрочности, при этом, не называя каких-либо конкретных рисков для

предприятия. Он уделяет большее внимание непосредственно понятию определенности. Для более конкретных результатов и выводов об эффективности функционирования предприятия обычно оценивают риск банкротства – вероятность внезапного наступления тяжелого финансового состояния. Для определения вероятностей банкротства широко используют многофакторные модели, которые основаны на анализе коэффициентов. Они помогают выяснить, существует ли опасность разорения или поглощения ее другой компанией, и есть ли необходимость оптимизации ее работы [68, с.225].

Одна из таких моделей прогнозирования банкротства (которая уже упоминалась в первой главе как одна из моделей количественной оценки рисков) на основе минимального количества коэффициентов, объединенных в определенную систему (*Z*-модель), была разработана независимо друг от друга американским профессором Эдвардом Альтманом и английским профессором Ричардом Таффлером. *Z*-модель была сформирована на основе статистического анализа большого количества финансовых коэффициентов как эффективно работающих, так и обанкротившихся компаний. Статистический анализ использовался для выявления наименьшего числа коэффициентов, с помощью которых можно отличить стабильную компанию от потенциального банкрота, и определения степени влияния каждого коэффициента на построение модели и прогнозирование банкротства.

В 1968 году профессор Альтман проанализировал 22 бухгалтерские и не бухгалтерские переменные и выбрал пять ключевых коэффициентов для определения стабильного или критического состояния фирм. После эти показатели использовались для определения значения *Z*. Компании, у которых величина *Z* превышала определенный уровень, могли быть отнесены к эффективно функционирующим, а компании, у которых значение *Z* не достигало этого уровня, определялись как неблагополучные. В разработанной им модели в качестве факторов используются показатели

рентабельности активов, ликвидности, совокупных активов, динамики прибыли, коэффициенты покрытия процентов по кредитам и другие. Эта модель позволяет прогнозировать банкротство на пятилетний период с точностью до 70%.

В общем виде Z-модель можно представить так:

$$Z = C_1R_1 + C_2R_2 + \dots + C_nR_n, \quad (2.2.8)$$

R_1, R_2, \dots, R_n – отобранные ключевые коэффициенты, число которых достигает n ; C_1, C_2, \dots, C_n – показатели, характеризующие значимость R_1, R_2, \dots, R_n .

Двухфакторная модель имеет вид:

$$Z = -0,3877 - 1,073 * X_1 + 0,0579 * X_2, \quad (2.2.9)$$

X_1 – коэффициент текущей ликвидности,

X_2 – коэффициент капитализации,

$$X_1 = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства} \quad (2.2.10)$$

$$X_2 = \frac{\text{Долгосрочные обязательства} + \text{Краткосрочные обязательства}}{\text{Собственный капитал}} \quad (2.2.11)$$

Автором модели определено следующее правило оценивания риска несостоятельности экономической организации:

- если $Z < 0$, вероятность банкротства меньше 50% и далее снижается по мере уменьшения Z ;
- если $Z = 0$, вероятность банкротства равна 50%;
- если $Z > 0$, вероятность банкротства больше 50% и возрастает по мере увеличения рейтингового числа Z . В этом случае определяющее влияние имеет значение коэффициента $K_{зс}$.

Пятифакторная модель Альтмана имеет вид:

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + X_5 \quad (2.2.12)$$

Расчеты коэффициентов производятся следующим образом (см. таблицу 2.2.2).

Достоинства пятифакторной и двухфакторной моделей Альтмана - их простота, ограниченный объём требуемой исходной информации. Эффективность Z-модели для прогноза вероятного банкротства компании все еще нуждается в подтверждении и имеет ряд недостатков.

Таблица 2.7

Расчет коэффициентов для оценки риска банкротства предприятия по пятифакторной модели Альтмана

Коэффициент	Формула расчета	Расчет по РСБУ
X ₁	X ₁ =Оборотный капитал/Активы	(стр.1200-стр.1500)/стр.1600
X ₂	X ₂ =Нераспределенная прибыль/Активы	Стр.2400/стр.1600
X ₃	X ₃ =Операционная прибыль/Активы	Стр.2300/стр.1600
X ₄	X ₄ =Собственный капитал/Обязательства	Стр.1300/(стр.1400+стр.1500)
X ₅	X ₅ =Выручка/Активы	Стр.2110/стр.1600

Все критерии вычисляются на основе официально представленной отчетности, как и в случае с методом Хайруллина, которая не всегда может отражать реально сложившуюся ситуацию. Точность прогнозирования риска банкротства по модели Альтмана (40-45%) на временном интервале один год. Причина заключается в том, что не учтено влияние на финансовое состояние других факторов риска, оценкой которых могут быть показатели рентабельности, деловой активности и др. Кроме того, данная модель американская и в ней не учитываются особенности функционирования российских промышленных предприятий [58, с.306].

Наиболее подходящей и точной в случае оценки рисков российских предприятий является модель ученой-экономиста О. П. Зайцевой, которая также рассчитывается на основе коэффициентов.

Шестифакторная математическая модель О.П. Зайцевой имеет вид:

$$K = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6 \quad (2.2.13)$$

Она учитывает следующие коэффициенты:

– коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу;

- соотношение кредиторской и дебиторской задолженности;
- показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов;
- убыточность реализации продукции, характеризующаяся отношением чистого убытка к объему реализации этой продукции;
- соотношение заемного и собственного капитала;
- коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов.

Расчет данных коэффициентов осуществляется следующим образом (см. таблицу 2.8):

Таблица 2.8

Расчет коэффициентов для оценки риска банкротства
предприятия по шестифакторной модели О.П. Зайцевой

Показатель	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Расчет	Убыток/СК	КЗ/ДЗ	КО/ДС	Убыток/Выручка	(КО+ДО)/СК	ВБ/Выручка
Нормативное значение	0	1	7	0	0,7	X6 прошлого года

Учитывая нормативные значения коэффициентов X1 и X4, получаем формулу:

$$K = 0,1X2 + 0,2X3 + 0,1X5 + 0,1X6 \quad (2.2.14)$$

Данный комплексный коэффициент банкротства основан на методах мультипликативного дискриминантного анализа.

На основе модели О. П. Зайцевой оценивается финансовая состоятельность предприятия, при чем, разрабатывая ее, Зайцева учитывала специфику российской экономики. Данная модель наиболее адаптирована к российским промышленным предприятиям, и при расчете по всем выше упомянутым моделям она должна показать наиболее точные результаты [19, с.195].

2.3. Оценка рисков российских промышленных предприятий

Проанализируем эффективность деятельности промышленного предприятия ОАО «ЖБК-1», оценив вероятные для него риски на основе рассмотренной в предыдущем пункте совокупности методов.

Таблица 2.9

Исходные данные для оценки рисков предприятия ОАО «ЖБК-1» по модели В.А. Хайруллина, тыс. руб.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка от реализации работ	2 362 370	2 280 464	2 142 242	1 659 325	1 467 143
Себестоимость от реализации работ	1 685 581	1 659 728	1 660 834	1 308 421	1 267 616
Валовая прибыль	676 789	620 736	481 408	350 904	199 527
Оборотные активы	1 016 696	1 220 583	1 644 012	1 661 760	1 727 589
Чистая прибыль	344 814	303 546	211 741	118 655	20 524

Источник: Приложения 2,3

Рентабельность производства работ рассчитываем по формуле 2.2.1: чистую прибыль делим на себестоимость и умножаем на 100%

$$P_{n2012} = \frac{344\,814}{1\,685\,581} \times 100\% = 20,5\%;$$

$$P_{n2013} = \frac{303\,546}{1\,659\,728} \times 100\% = 18,3\%;$$

$$P_{n2014} = \frac{211\,741}{1\,660\,834} \times 100\% = 12,7\%;$$

$$P_{n2015} = \frac{118\,655}{1\,308\,421} \times 100\% = 9,1\%;$$

$$P_{n2016} = \frac{20\,524}{1\,267\,616} \times 100\% = 1,6\%;$$

Проведем нормирование значений оборотных активов, представленных в таблице, согласно формуле 2.2.3:

$$НОА_{2012} = \frac{1\,016\,696}{1\,727\,589} \times 100\% = 58,9\%;$$

$$НОА_{2013} = \frac{1\,220\,583}{1\,727\,589} \times 100\% = 70,7\%;$$

$$НОА_{2014} = \frac{1\,644\,012}{1\,727\,589} \times 100\% = 95,2\%;$$

$$\text{НОА}_{2015} = \frac{1661760}{1727589} \times 100\% = 96,2\%;$$

$$\text{НОА}_{2016} = \frac{1727589}{1727589} \times 100\% = 100\%;$$

Рассчитаем значения дивергенции (конвергенции) по формуле 2.2.4:

$$D(K)_{2012} = \frac{58,9}{20,5} (\%) \approx 2,9\% < D(K)_{2013} = \frac{70,7}{18,3} (\%) \approx 3,9\%;$$

$$D(K)_{2013} = \frac{70,7}{18,3} (\%) \approx 3,9\% < D(K)_{2014} = \frac{95,2}{12,7} (\%) \approx 7,5\%;$$

$$D(K)_{2014} = \frac{95,2}{12,7} (\%) \approx 7,5\% < D(K)_{2015} = \frac{96,2}{9,1} (\%) \approx 10,6\%;$$

$$D(K)_{2015} = \frac{96,2}{9,1} (\%) \approx 10,6\% < D(K)_{2016} = \frac{100}{1,6} (\%) \approx 62,5\%;$$

Полученные значения показателей эффективности деятельности предприятия ОАО «ЖБК-1» изобразим графически.

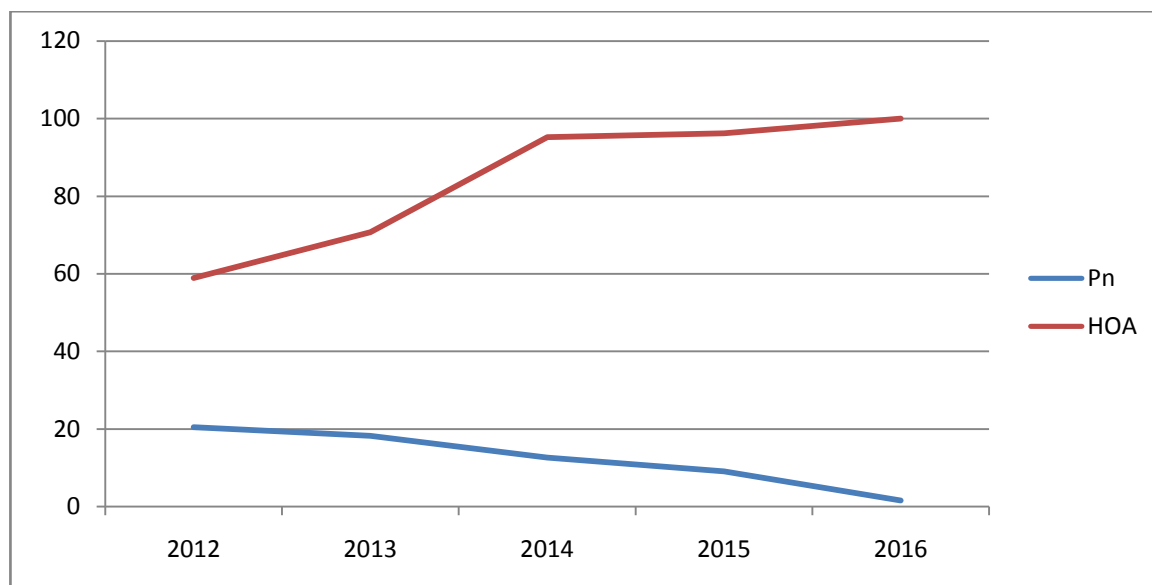


Рисунок 2.2. Дивергенция (конвергенция) показателей эффективности деятельности предприятия

Из графика видно, что с самого начала исследуемого периода наблюдается процесс дивергенции. Из этого следует, что авансированный в деятельность предприятия капитал с каждым годом используется менее эффективно и риски растут.

Рассчитаем обратные величины пронормированных значений:

Таблица 2.10

Пронормированные значения и их обратные величины

	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
D(K)	2,9%	3,9%	7,5%	10,6%	62,5%
1/D(K)	0,35	0,26	0,13	0,09	0,02

Чтобы определить зоны «прочности» и «непрочности» изобразим полученные результаты графически (рис.2.3). Из графика видно, что в течение исследуемого периода предприятие находится в зоне непрочности.

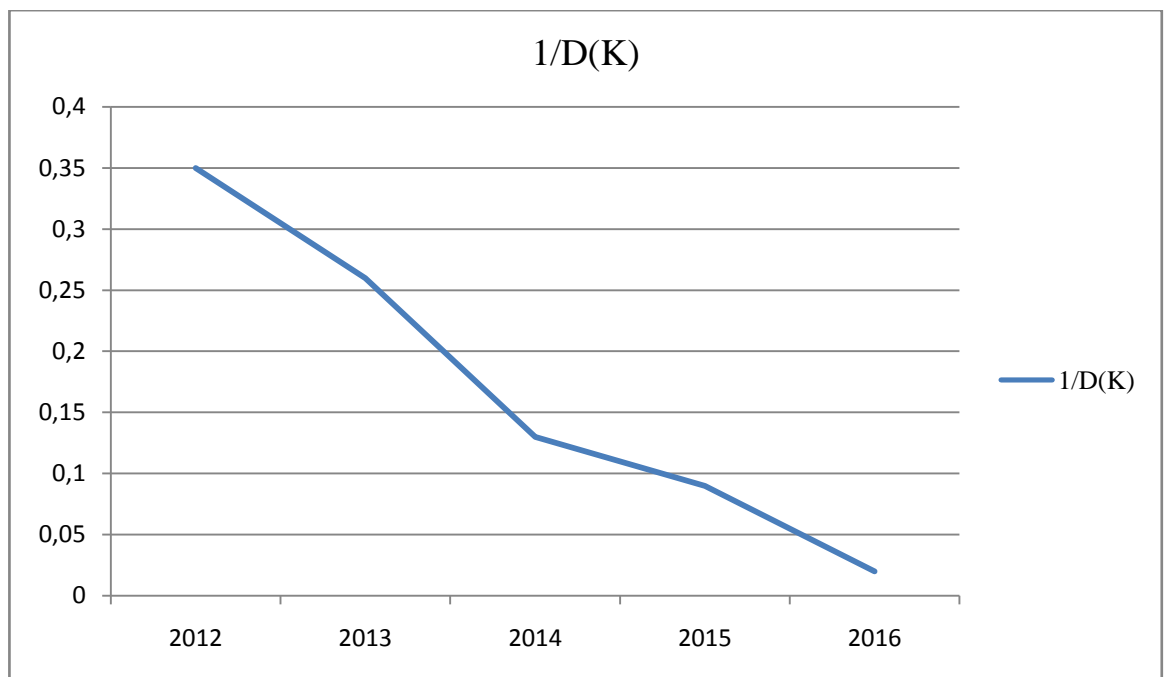


Рисунок 2.3. Обратные величины пронормированных значений

Рассчитаем скорость роста и скорость падения, а так же ускорение изменения показателей. Так как на всем исследуемом промежутке выполняется неравенство $\frac{1}{D(K)i} < \frac{1}{D(K)i-1}$, $V_+ = 0$ и $a_+ = 0$, а для расчета V_- и a_- используем формулы 2.2.5 и 2.2.7:

$$V_- = \frac{\left(\frac{1}{D(K)}2013 - \frac{1}{D(K)}2012\right) + \left(\frac{1}{D(K)}2014 - \frac{1}{D(K)}2013\right) + \dots + \left(\frac{1}{D(K)}2016 - \frac{1}{D(K)}2015\right)}{4} =$$

$$= \frac{|0,26 - 0,35| + |0,13 - 0,26| + |0,09 - 0,13| + |0,02 - 0,09|}{4} = \frac{0,09 + 0,13 + 0,04 + 0,07}{4} =$$

$$= \frac{0,33}{4} \approx 0,08$$

$$a_{-} = \frac{|0,07 - 0,04 - 0,13 - 0,09|}{4} \approx 0,05$$

$V_{+} < V_{-}$, $a_{+} < a_{-}$, следовательно, состояние исследуемого предприятия по зоне риска можно определить как высоко непрочное. Согласно международному рейтингу (см. таблицу 2.6) его можно отнести к категории С по долгосрочному инвестиционному рейтингу, к категории D по краткосрочному инвестиционному рейтингу (то есть ситуация крайне критична) и к категории GAMMA-1 по рейтингу корпоративного управления. Он присваивается компании, которая, по мнению Standard&Poor's, имеет очень слабые процессы и практику корпоративного управления. Компании, получившие рейтинг GAMMA этого уровня, имеют значительные недостатки в большинстве основных областей корпоративного управления [97].

Расчет по модели Хайруллина дал такие результаты в связи с тем, что за исследуемый период произошло значительно падение валовой прибыли – в 4 раза и соответственно чистой прибыли – более чем в 15 раз. А как отмечалось выше, именно динамика оказывает непосредственное влияние на результаты расчетов.

Чтобы подтвердить или опровергнуть полученные результаты, произведем двухфакторный и пятифакторный анализ по модели Альтмана.

Для начала рассчитаем коэффициенты текущей ликвидности и капитализации по формулам 2.2.9, 2.2.10:

$$X_1 = 1727589 / 194370 \approx 8,9$$

$$X_2 = (53624 + 194370) / 2765209 \approx 0,09$$

На основе полученных коэффициентов рассчитаем значение Z, используя формулу 2.2.9:

$$Z = -0,3877 - 1,073 * 8,9 + 0,0579 * 0,9 = -0,3877 - 9,5497 + 0,05211 = -9,88529 < 0,$$

вероятность банкротства предприятия меньше 50%.

Таблица 2.11

Расчет коэффициентов для оценки риска банкротства ОАО «ЖБК-1» по пятифакторной модели Альтмана

Коэффициент	Расчет
X_1	$X_1=(1727589-194370)/3013203\approx 0,51$
X_2	$X_2=20524/3013203\approx 0,007$
X_3	$X_3=29421/3013203\approx 0,01$
X_4	$X_4=2765209/(53624+194370)=2765209/247994\approx 11,15$
X_5	$X_5=1467143/3013203\approx 0,487$

Определим значение Z по пятифакторной модели. Рассчитаем исходные коэффициенты, используя соответствующие формулы таблицы 2.11.

На основе полученных коэффициентов, рассчитаем значение Z , используя формулу 2.2.12:

$Z=1,2*0,51+1,4*0,007+3,3*0,01+0,6*11,15+0,487=0,612+0,0098+0,033+6,69+0,487=7,8318 < 2,9$ – «зеленая зона» - зона финансовой устойчивости.

Таким образом, модель Альтмана показала совсем иной результат, но не будем забывать, что данная модель не адаптирована к российским предприятиям.

Для того, чтобы сделать вывод и более полноценно представить рисковую ситуацию ОАО «ЖБК-1» проведем оценку по модели О. П. Зайцевой.

Для оценки несостоятельности предприятия на основании шестифакторной модели О.П. Зайцевой составим таблицу, содержащую исходные данные бухгалтерского баланса. Для более подробного анализа, используем данные за пять последних лет.

Таблица 2.12

Исходные данные для расчета по модели О.П.Зайцевой

Показатель	Расчет	Период, тыс. руб.				
		2012	2013	2014	2015	2016
Чистые убытки	стр. 190	0	0	0	0	0
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	стр. 010	2362370	2280464	2142242	1659325	1467143
Дебиторская задолженность	стр. 230	291154	575201	935089	1025393	905251
Денежные средства	стр. 260	4195	3306	55288	490	14493
Оборотные активы	стр. 290	1016696	1220583	1644012	1661760	1727589
Капитал и резервы*	стр. 490	2110224	2413363	2626030	2744685	2765209
Долгосрочные обязательства	стр. 590	53177	132922	131541	128060	53624
Кредиторская задолженность	стр. 610	40672	0	0	23710	0
Кредиторская задолженность	стр. 620	205374	204249	372324	166216	194370
Прочие краткосрочные обязательства	стр. 660	0	0	0	0	0
Краткосрочные обязательства	стр. 690	249989	208244	372324	189926	194370
Валюта баланса	стр. 300	2413390	2754529	3129895	3062671	3013203

Источник: Приложения 2, 3.

Используя исходные данные таблицы 2.12 и формулу 2.2.13, рассчитаем значение $K_{\text{факт}}$. Из таблицы видно, что ОАО «ЖБК-1» безубыточное предприятие (убыток равен нулю), таким образом, значение коэффициентов $X1$ и $X4$ тоже будет равно нулю. Следовательно, для расчета, будем применять формулу 2.2.14, выведенную в предыдущем пункте.

Таблица 2.13

Показатели, используемые в модели О.П. Зайцевой

Показатель	Нормативные значения	2012	2013	2014	2015	2016	Динамика
X1	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X2	1	0,845	0,355	0,398	0,185	0,215	- 0,630
X3	7	59,592	62,990	6,734	387,604	13,411	- 46,181
X4	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X5	0,7	0,144	0,141	0,191	0,116	0,090	- 0,054
X6	X6 прошлого года	1,022	1,209	1,461	1,846	1,089	0,067
Kфакт		12,120	12,769	1,552	77,736	2,822	- 9,298

Для начала рассчитаем значения X_2 , X_3 , X_5 и X_6 согласно таблице 2.2.3. Полученные результаты занесем в таблицу 2.3.5. На основании полученных коэффициентов рассчитаем значение интегрального показателя.

$$K_{2012}=0,1*0,845+0,2*59,592+0,1*0,144+0,1*1,022\approx 12,120$$

$$K_{2013}=0,1*0,355+0,2*62,990+0,1*0,141+0,1*1,209\approx 12,769$$

$$K_{2014}=0,1*0,398+0,2*6,734+0,1*0,191+0,1*1,461=0,0398+1,3468+0,0191+0,1461\approx 1,552$$

$$K_{2015}=0,1*0,185+0,2*387,604+0,1*0,116+0,1*1,846=0,0185+77,5208+0,0116+0,1846\approx 77,736$$

$$K_{2016}=0,1*0,215+0,2*13,411+0,1*0,090+0,1*1,089=0,0215+2,6822+0,009+0,1089\approx 2,822$$

Сравним значения интегральных показателей K_{2015} и K_{2016} с их нормативными значениями, учитывая, что:

$$K_{\text{норм}} = 1,56 + 0,1 * K_{n-1}, \quad (2.3.1)$$

Считая нормативным значением для данных 2015 года, фактическое значение K за 2014 год получаем $K_{\text{норм}} = 1,56 + 0,1 * 1,552 = 1,7152$, $K_{\text{факт}} \square K_{\text{норм}}$ высокая степень наступления банкротства.

Считая нормативным значением для данных 2016 года, фактическое значение K за 2015 год получаем: $K_{\text{норм}} = 1,56 + 0,1 * 77,736 = 9,3336$, $K_{\text{факт}} \square K_{\text{норм}}$, предприятие экономически устойчиво.

Опираясь на полученные результаты, можно сделать выводы:

- в течение исследуемого периода предприятие не получало убытков от своей деятельности и эффективно функционировало;
- соотношение кредиторской и дебиторской задолженности соответствует нормативам, причем в течение исследуемого периода наблюдается положительная динамика;
- третий показатель не соответствует нормативам, в 2015 году произошло значительное сокращение наиболее ликвидных активов, в связи с чем значение интегрального показателя значительно увеличилось (более чем

в 50 раз), хотя в 2016 году запасы денежных средств частично нормализовались;

- рассматриваемый период характеризуется прибыльной деятельностью предприятия, убытков не было получено;

- в отношении заемных средств к собственному капиталу и резервам также наблюдалась положительная динамика, структура баланса удовлетворительна.

Анализ факторов риска внутренней и внешней среды, а также оценка рисков ситуации на предприятии по моделям Хайруллина, Альтмана и Зайцевой позволили сделать следующие выводы: ОАО «ЖБК-1» является экономически устойчивым предприятием, однако в течение исследуемого периода наблюдается снижение показателей рентабельности. Кроме того, характерной чертой деятельности ОАО «ЖБК-1» является отрицательная динамика некоторых финансовых показателей (например, прибыль), которая за счет структурного изменения баланса не оказала существенного влияния на эффективность деятельности. Но при сохранении данной тенденции предприятие может столкнуться с серьезными финансовыми проблемами. На рынке действует достаточно большое число конкурентов ОАО «ЖБК-1». Они не несут серьезных угроз для предприятия, но их деятельность требует постоянного внимания и анализа с целью выявления возможных рисков.

Как было выяснено, в организационной структуре ОАО «ЖБК-1» нет отдела, непосредственно занимающегося риск-менеджментом, что тоже своего рода недостаток. В связи с рассредоточенностью функций анализа, мониторинга и контроля среди различных подразделений не складывается общей картины рисков ситуации на предприятии, что затрудняет эффективное управление рисками (Приложение 1).

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ПРЕВЕНТИВНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Концепция превентивного риск-менеджмента промышленного предприятия

В предыдущей главе было выяснено, что ОАО «ЖБК-1» экономически устойчиво и достаточно эффективно функционирует. Очевидных масштабных рисков, с которыми ему приходилось бы сталкиваться, обнаружено не было. Однако наблюдается отрицательная динамика ключевых показателей его деятельности, которая является предупреждающим сигналом о рискованных ситуациях в ближайшем будущем. В связи с этим предприятию необходимо уделить особое внимание тщательному исследованию своей рискованной среды и предпринять соответствующие превентивные меры, чтобы избежать серьезных проблем, связанных с его деятельностью, в будущем.

Превентивное управление рисками последние несколько лет становится всё более популярным среди предприятий экономически устойчивых, но при этом работающих в условиях постоянной политической, экономической и социальной турбулентности. Превентивное управление представляет собой развивающийся на основе научного подхода процесс разработки и реализации скоординированных упреждающих действий, нацеленных на предотвращение и минимизацию ущерба от воздействия рисков и максимизацию возможностей предприятия при позитивном воздействии рисков [41, с.271].

Концепция превентивного управления рисками промышленного предприятия основана на базисных принципах и методах системной классификации рисков, модульного формирования и ситуационного моделирования системы рисков, корректировки мер превентивного управления рисками, формирования системы показателей идентификации

рисков и теоретических положениях предупреждения рисков ошибочных решений при управлении хозяйственной деятельностью промышленных структур.

Комбинированный подход к превентивному управлению рисками промышленного предприятия предполагает использование двух контуров обратной связи, обеспечивающих корректировку системы потенциальных рисков по результатам мониторинга рисков и корректировку мероприятий по превентивному управлению рисками по результатам оценки эффективности этих мероприятий [61, с.84].

Рассмотрим рекомендации по превентивному управлению рисками промышленного предприятия, направленные на повышение эффективности этой сферы деятельности:

Система превентивного управления рисками промышленного предприятия должна реализовывать механизм обратной связи принимаемых управленческих решений и показателей эффективности предпринимательской деятельности.

В целях упрощения практической реализации превентивного управления рисками промышленных предприятий целесообразно использовать, построенное на основе разработанной системы базовых модулей, ядро системы рисков, скорректированное с учётом специфики рисков рассматриваемого предприятия [39, с.19].

Оценку влияния системы рисков на эффективность промышленного предпринимательства рекомендуется проводить на основе оценок ожидаемого и предельного изменений основного показателя эффективности роста бизнеса - коэффициента устойчивого роста, получаемых с использованием аналитических методов и методов ситуационного моделирования бизнес - процессов и системы рисков, направленных на оценку конечных хозяйственных рисков

В целях идентификации и мониторинга рисков рекомендуется использовать ядро системы показателей идентификации рисков, дополненное

специфическими показателями, характерными для рассматриваемого предприятия (ОАО «ЖБК-1») [26].

Промышленное предприятие, являясь основной ячейкой национальной экономики, представляет собой сложную многоуровневую производственно-экономическую систему, которую можно охарактеризовать:

- многообразием структурных элементов;
- синергичностью (взаимодействием и взаимозависимостью элементов производственно-экономической системы);
- динамичностью (заключается в постоянной смене состояний производственно-экономической системы: в цикличности производственного процесса, изменении его во времени, колебаниях структуры и связей его элементов, множестве внешних и внутренних рисковых воздействий);
- многокритериальностью;
- вероятностным характером производственно-технологических процессов [27, с.42].

В качестве относительно самостоятельных функциональных подсистем можно выделить: производственно-техническую, финансовую, инвестиционно-инновационную, кадровую, организационно-управленческую и др.

Результаты функционирования промышленного предприятия и сам характер организации определяются эффективностью и синхронностью работы всех подсистем, что в определенной мере обеспечивает превентивный риск-менеджмент.

Собственно, от эффективности системы риск-менеджмента напрямую определяется успешное функционирование каждой из подсистем предприятия и обеспечение его конкурентоспособности и стратегической устойчивости в условиях усиления конкуренции. Риск и конкуренция как экономические категории связаны между собой. Система превентивного риск-менеджмента, по сути дела, является базой для обеспечения и развития конкурентоспособности на различных иерархических уровнях хозяйственной

системы (микроуровень, мезоуровень, макроуровень). В свою очередь, конкурентоспособность становится определяющим фактором обеспечения экономической устойчивости [13, с.186].

Исследование конкурентов ОАО «ЖБК-1» показало, что они имеют ряд преимуществ, которые без постоянного анализа и контроля могут стать серьезной угрозой для предприятия. Следовательно, обеспечение конкурентоспособности ОАО «ЖБК-1» в рамках реализации системы мер превентивного риск-менеджмента просто необходимо. В общем, модель развития экономики, основанную на взаимодействии ключевых факторов «управление рисками – конкурентоспособность – экономическая устойчивость», можно представить следующим образом (рис. 3.1):

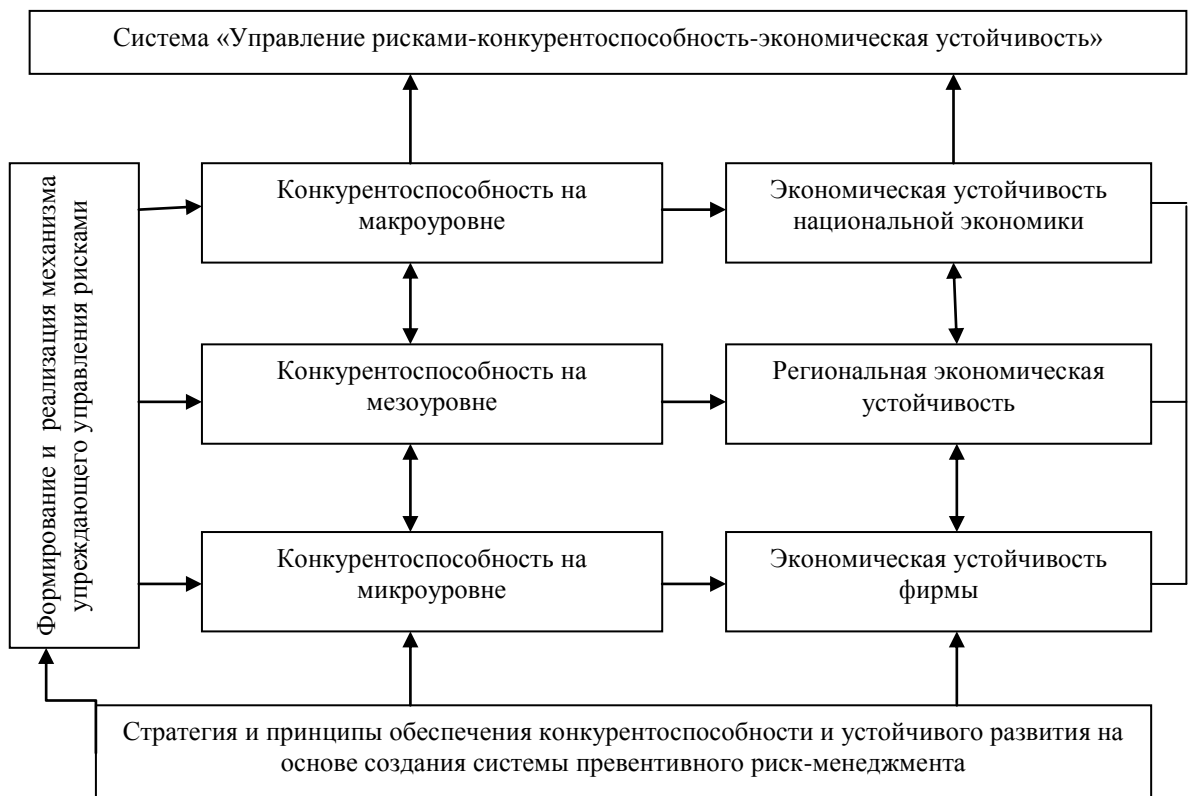


Рисунок 3.1. Модель развития экономики, основанная на взаимодействии ключевых факторов «управление рисками – конкурентоспособность – экономическая устойчивость»

Конкуренентоспособность – это понятие, связанное с формированием и использованием потенциала хозяйственной системы, его реализация может быть эффективно осуществлена только в соответствии с заранее разработанной стратегией. В нашем случае формирование данной стратегии как раз обеспечивает превентивный риск-менеджмент, который позволяет анализировать сложившуюся ситуацию на рынке и определять перспективы деятельности промышленного предприятия [64].

Выше упоминалось, что риск-менеджмент можно представить как систему управления предприятием, ориентированную на комплексный анализ рисков, связанных с его деятельностью и разработку эффективных механизмов управления рисками с целью обеспечения устойчивого функционирования и повышения конкурентоспособности.

Риск-менеджмент, по сути, является структурным элементом общей системы управления организацией. Единство системы управления риском и общего менеджмента организации проявляется не только на уровне согласования целей, но и в необходимости увязки соответствующих процедур принятия управленческих решений [102].

Основная идея риск-менеджмента состоит, прежде всего, в реализации принципиально новых финансово-экономических и организационных механизмов увеличения стоимости акционерного капитала за счет принятия рисков. И поскольку реализация данной концепции требует глубокого понимания и охвата всех сторон деятельности компании, риск-менеджмент должен находиться в сфере ответственности руководства компании [101, с.328].

Проведенный анализ позволяет перейти непосредственно к вопросам формирования систем превентивного риск-менеджмента в деятельности ОАО «ЖБК-1». Очевиден тот факт, что обеспечение эффективного и стабильного развития предприятия представляется перманентным циклическим процессом. В данном контексте рассмотрим основные характеристики процесса риск-менеджмента организации.

Достижение поставленных целей предприятия достигается разработкой общей стратегической концепции управления организаций, в том числе и формированием и реализацией корпоративного риск-менеджмента, причем разработанного на основе функционально-ресурсного подхода.

Сущность данного подхода состоит в том, что объектом управления риском являются вышеперечисленные основные функциональные подсистемы (производственно-техническая, финансовая, кадровая, организационно-управленческая, инвестиционно-инновационная) [15, с.219].

Приведенные функциональные подсистемы непосредственно участвуют в процессах функционирования предприятия, управление которыми тесно связано с соответствующими рисками.

На рисунке 3.2 представлена модель превентивного риск-менеджмента промышленного предприятия, которая может быть использована на ОАО «ЖБК-1», основанная на функционально-ресурсном подходе. Для нее характерны механизмы и инструменты, позволяющие осуществлять упреждение и прогнозирование рискованных ситуаций. Предложенный в работе подход предполагает формирование и реализацию методов оценки, анализа и управления рисками по каждой из функциональных подсистем предприятия.

Например, производственно-технической подсистеме будут характерны следующие факторы риска: длительность производственного цикла, ритмичность; новизна технологий; непредвиденные изменения в производстве; выход из строя оборудования и отсутствие резервных производственных мощностей; перебои в электроснабжении; сроки поставок основных и вспомогательных материалов, комплектующих изделий; различного рода техногенные аварии и катастрофы и т.д.

По каждой из функциональных подсистем предприятия формируется перечень факторов риска, которые фирме необходимо учитывать в своей деятельности в целях достижения конечного результата. Таким образом, у промышленного предприятия формируется свой рискованный профиль.

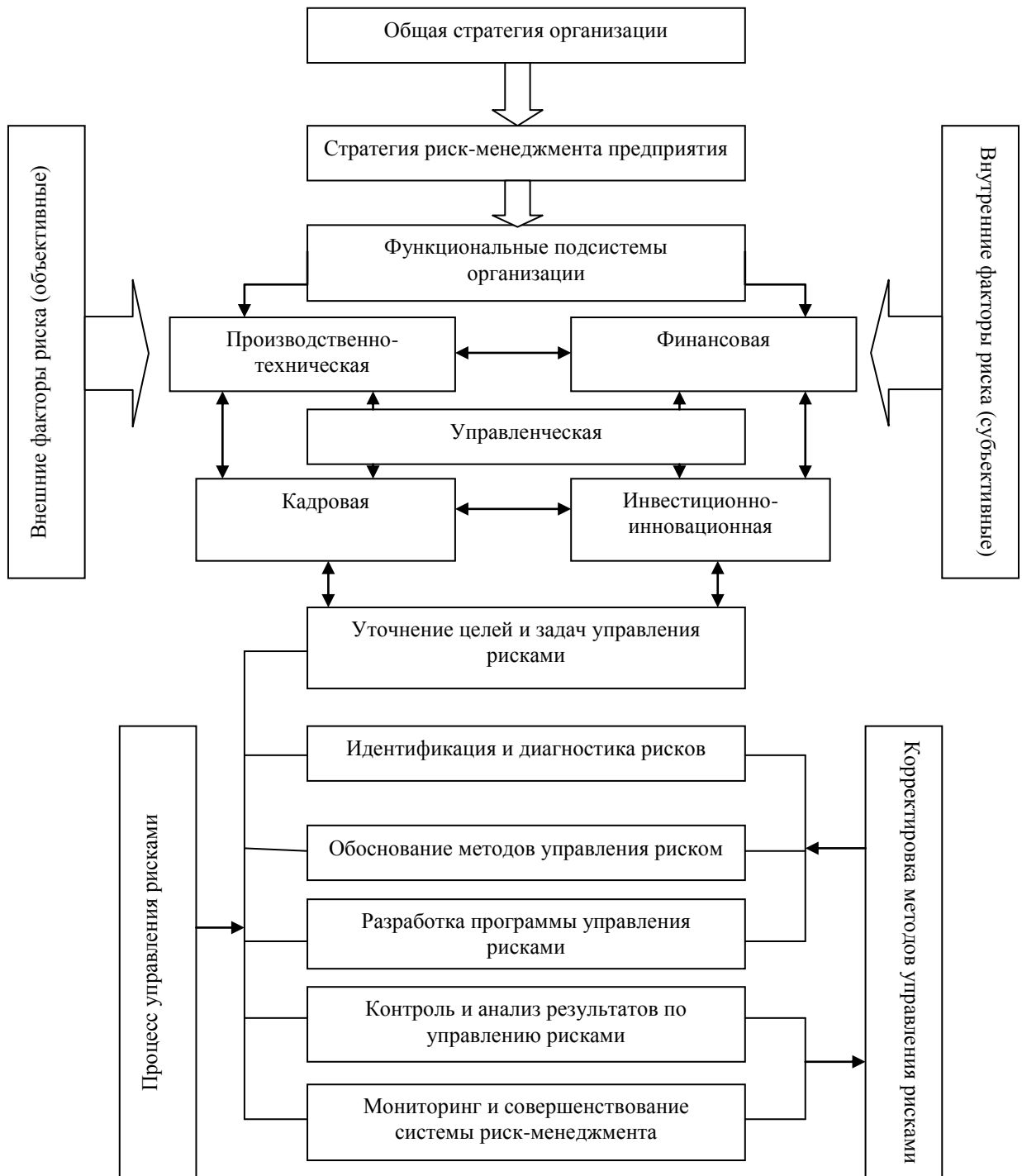


Рисунок 3.2. Концепция превентивного риск-менеджмента промышленного предприятия

Собственно группа наиболее значимых (по уровню потерь) рисков предприятия и составляет его актуальный рисковый спектр. Рисковый профиль можно трактовать как совокупность количественных оценок рисков предприятия. Причем необходимо отметить, что рисковый профиль

промышленного предприятия находится в перманентном изменении и предполагает его последовательное уточнение [21, с.174].

Из рисунка 3.2 следует, что риск-менеджмент предприятия как процесс управления хозяйственными рисками можно разделить на следующие этапы:

- уточнение целей и задач управления рисками;
- идентификация и диагностика рисков;
- обоснование методов управления рисками;
- разработка программы управления рисками;
- контроль и анализ результатов по управлению рисками;
- мониторинг и совершенствование системы риск-менеджмента.

Действительно на первоначальном этапе уточняются цели и задачи управления рисками и их взаимообусловленность со стратегическими целями промышленного предприятия. Идентификация рисков предполагает качественный анализ сложившейся ситуации, распределение рисков по этапам работ, классификация и группировка, анализ исходных допущений, определение основных причин рисков, прогноз возможных сценариев развития. К данному этапу можно отнести и оценку риска: оценку вероятности наступления рискового события; выявление величины ожидаемых убытков; определение границ управляемого риска.

На следующем этапе в рамках модели превентивного риск-менеджмента необходимо выбрать методы и способы управления риском. Управление риском – это поэтапный процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. Все это требует выявления метода воздействия субъекта управления на объект управления. Выбор метода воздействия на риски имеет цель минимизировать возможный ущерб в будущем. Как правило, каждый вид риска допускает два-три рациональных способа его уменьшения [28, с.92]. Поэтому возникает проблема оценки сравнительной экономической эффективности методов воздействия на риск для выбора

оптимального из них. Возможные методы управления рисками на данном этапе представлены на таблице 3.1.

Таблица 3.1

Методы управления рисками

Метод управления	Сущность
Уклонение	<ul style="list-style-type: none"> – отказ от существующих операций и проектов с чрезмерным риском; – отказ от услуг ненадежных партнеров; – отказ от использования больших объемов заемного капитала;
Передача	<ul style="list-style-type: none"> – передача риска путем страхования; – передача риска путем заключения договора поручительства; – передача риска контрагентам;
Локализация	<ul style="list-style-type: none"> – создание специализированных подразделений для выполнения рискованных проектов; – разработка внутренних нормативов;
Распределение	<ul style="list-style-type: none"> – диверсификация кредитного портфеля – диверсификация депозитного портфеля; – диверсификация деятельности
Компенсация	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозирование экономической обстановки; – стратегическое планирование; – мониторинг рыночной ситуации; – создание системы резервов; – привлечение внешних ресурсов.

После выбора оптимальных методов воздействия на конкретные риски появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем спектром рисков промышленного предприятия.

Необходимо отметить, что выбор механизмов управления рисками предприятия является базой для разработки программы.

Программа превентивного риск-менеджмента—это принятая на уровне топ-менеджмента организации система риск-планирования, бюджетирования, ресурсного обеспечения, организации действий и др.

Далее следует блок по контролю за исполнением и корректировки принятых решений в сфере управления рисками компании.

Этап мониторинга результатов и совершенствования системы риск-менеджмента обеспечивает взаимосвязь процесса реализации программы с ее разработкой. Цель мониторинга – своевременное выявление и замена принятых неэффективных мероприятий на более эффективные в пределах выделенного бюджета и установленных сроков, а также внесения изменений

в организацию выполнения программы в целом. В рамках данного этапа проводится анализ существующей системы риск-менеджмента предприятия, осуществляется прогноз системы риск-менеджмента предприятия [31, с.153].

В нашем случае данный пункт можно опустить, так как на ОАО «ЖБК-1» нет сформированной системы риск-менеджмента, а также структурного подразделения, отвечающего за формирование и реализацию стратегии превентивного риск-менеджмента.

Таким образом, использование модели превентивного риск-менеджмента на предприятии ОАО «ЖБК-1» невозможно без предварительного введения на предприятии нового структурного подразделения, отвечающего за круг вопросов, касающихся управления рисками и в частности превентивного риск-менеджмента.

3.2. Стратегии реализации превентивного риск-менеджмента промышленных предприятий в условиях неопределенности

Развитие риск-менеджмента на российских предприятиях значительно затруднено. И предприятие ОАО «ЖБК-1» не является исключением. Это обусловлено особенностями развития российской экономики, а также рядом следующих проблем:

- отсутствие квалифицированных специалистов риск-менеджмента;
- отсутствие структурированной информации для анализа и мониторинга рисков (главная цель складывается из отдельных целей подразделений и поэтому, нет общего представления рисков ситуации и возможности адекватной оценки);
- отсутствие понимания у руководства потребности в риск-менеджменте;

- система риск-менеджмента не входит в стратегические цели организации (в годовых отчетах ОАО «ЖБК-1» всё, что связано с управлением рисками, носит лишь описательный характер, и в стратегии предприятия рискам отводится лишь пару абзацев с общей информацией);
- отсутствие национальных стандартов в управлении рисками;
- высокие затраты на внедрение риск-менеджмента на предприятии[40, с.392].

Но, учитывая современное нестабильное состояние экономики, анализ и мониторинг рисков, а также управление ими просто необходимо. Для предприятий, сталкивающихся с большим количеством различного рода рисков и экономически не устойчивых, необходимо вводить систему риск-менеджмента с расширенными функциями исследования и жестким механизмом управления. В случае с ОАО «ЖБК-1» для его более эффективной работы, как определили, достаточно будет внедрения и реализации превентивного риск-менеджмента.

Из всего выше перечисленного видна актуальность и необходимость на предприятии ОАО «ЖБК-1» нового структурного подразделения, занимающегося управлением рисками и непосредственно реализующего модель превентивного риск-менеджмента. В условиях производственного предприятия управление риском основывается на концепции приемлемого риска, постулирующей мониторинг рисков и возможность рационального воздействия на уровень риска и доведения его до приемлемого значения [35, с.93]. Таким образом, проект реализации модели превентивного риск-менеджмента на предприятии ОАО «ЖБК-1» предусматривает, для наиболее эффективной реализации данной функции, выделение в системе управления предприятием отдельного структурного подразделения -отдел управления риском (ОУР). Проект должен включать разработку организационной структуры ОУР, разработку управленческой процедуры и карты организации труда на рабочем месте.

Этот отдел должен в обязательном порядке принять на вооружение специальную программу целевых мероприятий по превентивному риск-менеджменту. Разработка такой программы на уровне предприятия должна обеспечивать упреждающее управление рисками, при котором основным элементом структуры и деятельности предприятия гарантируется высокая устойчивость и защищенность от внутренних и внешних рисков.

Руководству ОАО «ЖБК-1» должна принадлежать ключевая роль в решении проблем в рамках превентивного риск-менеджмента, так как оно утверждает программы мероприятий по снижению риска, принимает решение о начале их реализации в критических ситуациях, принимает предложенные пробные решения вместе с антирисковыми программами либо отвергает их. В связи с этим, непосредственная реализация упреждающих мероприятий по предотвращению рисков зачастую может противоречить деятельности основных производственных и управленческих подразделений предприятия, ухудшать отчетные показатели, так как требует, не приносящих сиюминутных доходов, или омертвления капитала при создании страховых резервов. Поэтому крайне важно, чтобы окончательные антирисковые решения принимались на высшем уровне управления, где стоящие перед предприятием глобальные цели, связанные с обретением стабильности и устойчивости работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, не заслоняются промежуточными, локальными целями отдельных подразделений и их управляющих [36, с.328].

Основываясь, на выявленных недостатках функционирования ОАО «ЖБК-1», необходимо, чтобы отдел управления рисками выполнял следующие функции: мониторинг предприятия и среды его функционирования, анализ рисков, планирование антирисковых мероприятий и управление в кризисных ситуациях. Учитывая размеры предприятия и объем работы можно предположить, что для данного отдела будет достаточно 2-3 квалифицированных риск-менеджеров, учитывая то, что их решения будут утверждаться руководством предприятия. При чем,

данная структура должна быть связана со всеми функциональными подразделениями непрерывными потоками информации.

Кроме того, в целях превентивного управления рисками, направленного на уклонение от рисков и снижение тяжести последствий их реализации, необходимо внедрить на предприятии ОАО «ЖБК-1» систему обучения персонала методам предупреждения рисков ошибочных управленческих решений и оперативному принятию управленческих решений в рискованной среде. На крупных и средних предприятиях в этих целях следует использовать тренажёрные комплексы, обеспечивающие реализацию СМЭП - технологии и возможность анализа эффективности принимаемых управленческих решений в рамках каждого подразделения [32, с.107].

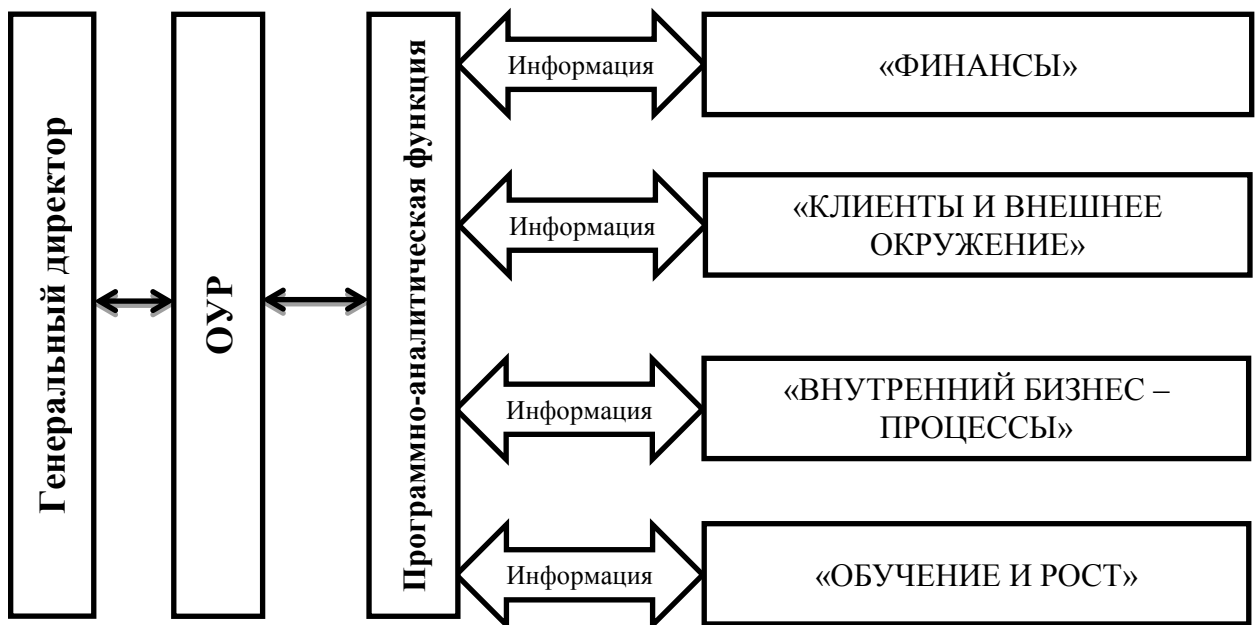


Рисунок 3.3. Структурно-логическая схема работы отдела управления рисками (ОУР)

Работу отдела управления рисками следует строить по составляющим базового звена системы показателей идентификации рисков: "Финансы", "Клиенты и внешнее окружение", "Внутренние бизнес - процессы" и "Обучение и рост" с выделением общей функции ОУР программно - аналитической оценки (рис.3.3). Для предупреждения структурного риска на

предприятию целесообразно предусмотреть для ОУР функцию прогнозирования конъюнктуры рынка сбыта и разработку рекомендаций по реструктуризации издержек.

При управлении бизнес - процессами следует применять гибкую систему мотивации персонала, основанную на мониторинге факторов риска, обусловленных нарушениями персоналом регламентов управления данным бизнес - процессом.

Данные функции отдела управления рисками направлены на предупреждение и избежание рискованных ситуаций, то есть полностью будут способствовать реализации модели превентивного риск-менеджмента на предприятии ОАО «ЖБК-1».

Внедрение на предприятии нового структурного подразделения и реализация модели риск-менеджмента подразумевают не только упреждающие действия в отношении рискованных ситуаций, но и использование всех преимуществ, связанных с наличием системы управления рисками на предприятии, а именно использованием новых стратегий, позволяющих превзойти конкурентов на рынке [44, с.52].

Учитывая оценку рискованной ситуации, эффективность функционирования ОАО «ЖБК-1», а также анализ конкурентной среды, предлагаем для повышения конкурентоспособности предприятия использовать стратегию QRM, адаптировав ее для исследуемого предприятия.

В настоящее время проблемами исследования QuikResponseManufacturing занимаются РаджанСури (создатель и разработчик стратегии), Билли Ричи, среди российских специалистов Александр Лузин и Станислав Ляпунов. Впервые в России в 2015 году на Первой Всероссийской конференции по быстрореагирующему производству в Перми были системно представлены принципы и инструментарии QRM.

Основными докладчиками стали зарубежные коллеги, так как к практическому внедрению QRM в России еще не приступали.

В настоящее время некоторые руководители промышленных предприятий ознакомились с данной новой управленческой концепцией, часть из них преступили к практическому внедрению QRM. Отличительной особенностью Второй Всероссийской конференции QRM стало представление докладов по актуальному состоянию и по успешному опыту внедрения QRM ряда российских производственных компаний. Выяснилось, как с помощью QRM удастся обеспечить ускорение производственных процессов, снизить затраты и повысить качество.

Итак, быстро реагирующее производство (QRM) – стратегия в масштабе всего предприятия, ориентированная на постоянное сокращение времени выполнения заказа. Ее цель – сократить время выполнения заказа за счет всех операций предприятия, как внутренних, так и внешних [14].

В QRM существует понятие «Критический путь производства» – время в календарных днях, начинающееся с момента размещения заказчиком заказа, проходящего по критическому пути, и заканчивающееся поставкой первого продукта данного заказа. Ключевая задача КПП – сравнить количество «серого времени», уходящего на реальные операции, с общим показателем КПП.

Термин «проходящий по критическому пути» указывает на то, что при подсчете КПП должно быть принято во внимание, что все виды деятельности осуществляются без предварительно созданных заготовок, присутствуют в операциях очереди, задержки и ожидания.

В своей книге РаджанСури показывает огромные потери предприятия вследствие длинного критического пути производства, а также описывает инструменты уменьшения КПП. Так как на предприятии ОАО «ЖБК-1» вводится ОУР, оно будет иметь для контроля выполнения плановых заданий достаточно широкий арсенал средств, к числу которых можно отнести применение системы показателей с их стратегическими значениями, в число которых можно интегрировать и принципы QRM [14].

Инновационная стратегия QRM в соответствии с концепцией эталонного управления формирует долгосрочный потенциал для предприятия, а развитие потенциала предприятия в перспективе позволит ему достигнуть стратегического успеха и в показателях финансов, которые на сегодняшний день имеют отрицательную динамику. Для осуществления этой цели многие предприятия разрабатывают и используют стратегические карты, блок-схемы и другие формы инструментов управления.

Но, учитывая особенности российской экономики в целом и ОАО «ЖБК-1» в частности, реально предположить, что внедрение быстрореагирующего производства на промышленном предприятии будет сложным процессом. Оно потребует от участников внедрения (от уборщицы до генерального директора) максимальных усилий для достижения положительных результатов во всех процессах компании. Успешное внедрение напрямую зависит от того, насколько эффективно и своевременно будут устранены основные риски данной стратегии.

Для предприятия ОАО «ЖБК-1», опираясь на то, что ОУР только начнет свою работу и полное внедрение всех принципов и инструментов быстрореагирующего производства невозможно, предлагаем ввести систему бережливого производства, за основу взяв принципы QRM. В рамках упрощенной модели QRM –«бережливое производство» необходимо использовать инструменты, позволяющие значительно сократить время производственного цикла (рис.3.4).

Совокупность данных инструментов обеспечит устранение многих видов потерь, уменьшение складских запасов и сокращение производственного цикла, что немаловажно для повышения конкурентоспособности ОАО «ЖБК-1», а также для нивелирования ряда рисков.



Рисунок 3.4. Направления внедрения принципов «бережливого производства»

На сегодняшний день «бережливое производство» можно считать наиболее актуальной и эффективной для оптимизации бизнеса, так как любое предприятие может адаптировать ее к особенностям своей работы, а также использовать в комбинации с другими стратегиями. Использование его инструментов способно дать довольно быстрый положительный эффект. Но наиболее значительных и долговременных результатов можно добиться, лишь внедряя бережливое производство как философию непрерывного совершенствования [29, с.235].

Как и любому другому нововведению, реализация новой стратегии на предприятии несет с собой определенный уровень рисков. Так, при внедрении превентивного риск-менеджмента и элементов стратегии QRM (бережливое производство), могут возникнуть риски в ходе: необходимости реорганизации структуры предприятия; сопротивления работников компании; временного увеличения нагрузки на работников во время внедрения бережливого производства; необходимости формирования института квалифицированных риск-менеджеров и операторов смежных профессий [38, 113].

Таблица 3.2

Риски внедрения новой стратегии и методы их управления

Риск	Возможные последствия	Метод управления	Детальное описание
Несоответствие структуры новой стратегии	Будет очень трудно понять, какие структурные единицы играют ключевую роль в достижении поставленных целей, а какие занимают только ресурсы и время. Кроме того, будет сложно подстроить существующую структуру под новую стратегию. Здесь также может возникнуть проблема кадрового недостатка.	Диссипация	Такая сильная черта предприятия, как качественное обучение кадров и отлаженная система продвижения отчасти могут решить кадровую проблему. Но в случае реорганизации структуры, для быстрой адаптации к смене обстановки лучше всего подходит введение линейных менеджеров, что будет способствовать ускорению процесса принятия решений.
Возникновение проблем с персоналом	Высокая стрессовая среда среди сотрудников	Локализация	Для поддержания высокой стрессоустойчивости персонала необходимо проводить тренинги по самообладанию на постоянной основе.
Увеличение текучести кадров	При внедрении плана действий, отличающегося от существующей стратегии, текучесть кадров может еще больше увеличиться		На предприятии есть все, чтобы удержать сотрудников, это и реальные возможности продвижения, и хорошие рабочие условия
Потеря лидирующих позиций в своих сегментах	Новый план действий может заключаться в концентрации внимания на новой стратегии. При этом, контроль за существующими сферами управления может теряться, что приведет к ослаблению позиций на рынке	Локализация	Ключевым словом управления этим риском является контроль. Постоянный контроль за существующими видами деятельности решит проблему
Потеря контроля	Расширение организационной структуры предприятия неизбежно ведет к ослаблению контроля	Локализация	При переходе к новой стратегии необходимо обратить внимание на то, чтобы контроль не ослабевал и был постоянным

Оценим возможные последствия возникновения данных рисков и предложим возможные пути их минимизации. Обратимся к таблице 3.2.

Таким образом, все возможные риски при внедрении новой стратегии и изменении структуры предприятия, то есть при введении в структуру нового отдела ОУР, не являются значительными и существуют адекватные способы их минимизации. Проанализировав все «за» и «против», можно сделать вывод, что модель превентивного риск-менеджмента и инструментарий «бережливого производства» смогут не только предотвратить многие риски, но и повысят конкурентоспособность ОАО «ЖБК-1» и позволят ему выйти на новый уровень развития. Неопределенность и быстрые изменения экономической среды являются главным вызовом современности. В связи с этим способность предприятия быстро и адекватно реагировать на изменения в этой среде становится ключевым конкурентным преимуществом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе анализа и исследования в работе систематизированы научные взгляды и методологические подходы к пониманию риск-менеджмента. Выяснено, что теория и практика риск-менеджмента прошли несколько этапов развития, которые с учетом особенностей различных стран протекали по-разному. Современное понимание риск-менеджмента базируется на концепции так называемого «приемлемого риска», согласно которой основной целью процесса управления риском является придание максимальной устойчивости всем видам деятельности компании путем удержания совокупного риска (ожидаемого уровня потерь) в заданных стратегией развития компании пределах. Как практика, риск-менеджмент прошел эволюцию от спонтанных действий первых консалтинговых агентств, специализирующихся, главным образом, на страновых рынках, до построения стройной системы управления рисками, как на уровне организаций, так и целых отраслей экономики.

Кроме того, в выпускной квалификационной работе удалось выяснить, что риск-менеджмент является довольно сложной системой. Его сущность определяется выполняемыми им функциями: организацией, регулированием, координацией, стимулированием и контролем. Наличие квалифицированных менеджеров и правильная организация риск-менеджмента позволяют минимизировать риски и оптимизировать работу предприятия.

В ходе исследования было определено, что не существует универсального метода, позволяющего провести полный анализ и дать оценку риска компании. Каждый из рассмотренных методов обладает своими достоинствами и недостатками. Качественные методы позволяют рассмотреть все возможные рисковые ситуации и описать все многообразие рисков рассматриваемого предприятия, но получаемые при этом результаты оценки часто обладают не очень высокой объективностью и точностью.

Использование количественных методов дает возможность получить численную оценку рискованности предприятия, определить степень влияния факторов риска на эффективность его функционирования. К числу недостатков этих методов можно отнести необходимость сбора большого объема исходной информации за длительный период времени (статистический метод); изолированное рассмотрение изменения одного фактора без учета влияния других (анализ чувствительности, метод проверки устойчивости) и т. д.

Анализ деятельности ОАО «ЖБК-1», позволил выяснить, что предприятие имеет достаточно неплохой запас прочности в плане наличия и состояния основных финансовых показателей, рыночной позиции и организационной структуры. Однако есть ряд угроз и слабых сторон в его деятельности, которые необходимо минимизировать и постоянно держать на контроле.

Анализ факторов риска внутренней и внешней среды, а также оценка рисков ситуации на предприятии по моделям Хайруллина, Альтмана и Зайцевой позволили сделать следующие выводы: ОАО «ЖБК-1» является экономически устойчивым предприятием, однако в течение исследуемого периода наблюдается снижение показателей рентабельности. Кроме того, характерной чертой деятельности ОАО «ЖБК-1» является отрицательная динамика некоторых финансовых показателей (например, прибыль), которая за счет структурного изменения баланса не оказала существенного влияния на эффективность деятельности. Но при сохранении данной тенденции предприятие может столкнуться с серьезными финансовыми проблемами. На рынке действует достаточно большое число конкурентов ОАО «ЖБК-1». Они не несут серьезных угроз для предприятия, но их деятельность требует постоянного внимания и анализа с целью выявления возможных рисков.

В организационной структуре ОАО «ЖБК-1» нет отдела, непосредственно занимающегося риск-менеджментом, что тоже своего рода недостаток. В связи с рассредоточенностью функций анализа, мониторинга и

контроля среди различных подразделений не складывается общей картины рискованной ситуации на предприятии, что затрудняет эффективное управление рисками.

Для решения данной проблемы было предложено использование модели превентивного риск-менеджмента на предприятии ОАО «ЖБК-1» и как обязательная при этом мера □ предварительное введение на предприятии нового структурного подразделения, отвечающего за круг вопросов, касающихся управления рисками и в частности превентивного риск-менеджмента. Кроме того, предложено использовать модель QRM (быстрореагирующее производство), адаптированную к особенностям российской экономики и к особенностям ОАО «ЖБК-1» в частности, определенную как «бережливое производство».

В работе были определены возможные последствия риски при внедрении новой стратегии и изменении структуры предприятия, то есть при введении в структуру нового отдела ОУР. Было выяснено, что они не являются значительными и существуют адекватные способы их минимизации. Проанализировав все «за» и «против», сделали вывод, что модель превентивного риск-менеджмента и инструментарий «бережливого производства» смогут не только предотвратить многие риски, но и повысят конкурентоспособность ОАО «ЖБК-1» и позволят ему выйти на новый уровень развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдошин, С.М. Информатизация бизнеса. Управление рисками [Текст]: / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. - М.: ДМК Пресс, 2011. - 176 с.
2. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности: [Текст]: учебное пособие / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. - 3-е изд., испр. и доп. - [б. м.], 2010. - 336 с.
3. Баженов, Ю. К. Менеджмент организации [Текст]: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - М.: "Дашков и К", 2010. - 168 с.
4. Балдин, К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 420 с.
5. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро - и микроуровень [Текст]: учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, А. В. Рукоусев. - 4-е изд., испр. - М.: "Дашков и К", 2010. - 268 с.
6. Беляева, Е.Д. Проблемы развития системы риск-менеджмента в РФ [Текст]: / Е.Д. Беляева // Экономика и социум. – 2016. – №3(22).
7. Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях [Текст]: учеб.пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. - 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 415 с.
8. Боргоякова, Н.В. Экономическая оценка инвестиций [Текст]: метод.указания / Н. В. Боргоякова. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т; ХТИ - филиал СФУ, 2010. - 20 с.
9. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Текст]: учебник для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков. - М.: Юрайт, 2013. - 430 с.
10. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / Д. И. Валигурский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: "Дашков и К", 2010. - 520 с.

11. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление [Текст]: учебник для бакалавров / И. А. Василенко. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 495 с.
12. Волков, А.А. Управление рисками в коммерческом банке [Текст]: практическое руководство / А.А. Волков. - М.: Омега-Л, 2013. - 156 с.
13. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве [Текст]:/ С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 482 с.
14. Галиева, Г. И. Подходы к созданию быстро реагирующего производства (QRM) на основе риск-менеджмента [Текст]: / Г. И. Галиева // Российское предпринимательство. – 2014. – №4. – С. 47-52.
15. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление [Текст]: учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2010. - 464 с.
16. Глухов, В. В. Производственный менеджмент. Анатомия резервов [Текст]: Leanproduction / В. В. Глухов, Е. С. Балашова. - СПб.: Лань, 2011. - 352 с.
17. Говтань, О.Дж. Системный риск в финансовой среде: теоретический анализ и подходы к оцениванию [Текст]: / О.Дж. Говтань, А.К. Мансуров // Проблемы прогнозирования. - 2011. – № 2. – С. 24-36 с.
18. Горемыкин, В.А. Экономика недвижимости [Текст]: учебник; рекомендовано МО РФ / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2011. - 883 с.
19. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз [Текст]: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 462 с.
20. Домашенко, Д.В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности [Текст]: / Д.В. Домашенко, Ю.Ю. Финогенова. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2010. - 238 с.
21. Дрогобыцкий, И. Н. Системный анализ в экономике [Текст]: учебник; рекомендовано УМО "Профессиональный учебник" для студентов

вузов / И. Н. Дрогобыцкий. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 423 с.

22. Ермасов, С. В. Страхование [Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано УМО по образованию в области финансов / С. В. Ермасов, Н. Б. Ермасова. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 748 с.

23. Ефименко, И. Б. Экономика отрасли (строительство) [Текст]: учеб.пособие; допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / И. Б. Ефименко, В. В. Куликов. - М.: Вузовский учебник, 2013. - 359 с.

24. Ефимова, М. Р. Практикум по общей теории статистики [Текст]: учеб.пособие для бакалавров; рекомендовано УМО вузов России по образованию в области менеджмента / М. Р. Ефимова, Е. В. Петрова, О. И. Ганченко. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 364 с.

25. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений [Текст]: учебник; рекомендовано УМО по образованию в области финансов, учета и мировой экономики / О. В. Ефимова. - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2010. - 350 с.

26. Затолокин, И. А. Необходимость управления рисками на промышленных предприятиях [Текст]: / И. А. Затолокин // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 4 (19). – С. 19-21.

27. Иванов, И. Н. Организация производства на промышленных предприятиях [Текст]: учебник; допущено УМО вузов России по образованию в области менеджмента / И. Н. Иванов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 352 с.

28. Исследование операций в экономике [Текст]: учебное пособие; рекомендовано МО РФ / ред. Н. Ш. Кремер. - 3-е изд., испр. и перераб. - М.: Юрайт, 2013. - 438 с.

29. Карпов, Э. А. Организация производства и менеджмент [Текст]: учебное пособие; допущено МО РФ / Э. А. Карпов. - Старый Оскол: ТНТ, 2011. - 768 с.

30. Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса [Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано ГОУ ВПО "Государственный институт управления" / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. - М.: Юрайт, 2014. - 411 с.
31. Когденко, В. Г. Экономический анализ [Текст]: учеб.пособие / В. Г. Когденко. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 392 с.
32. Кожевина, О. В. Управление изменениями [Текст]: учеб. Пособие / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с.
33. Колесников, А. М. Виды рисков современного российского предприятия [Текст]: / А. М. Колесников, А.П. Кандубко // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2014. – №1 (1). – С. 14-19.
34. Кораблин, Е.В. Риски на современном предприятии [Текст]: / Е. В. Кораблин // Экономика. –2013. –№5. – С. 19-22
35. Колесников, А. М. Современные методы анализа рисков на предприятии [Текст]: / А. М. Колесников, А.П. Кандубко // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2014. – №2 (2). – С. 90-95.
36. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник для бакалавров; / ред. Э.Мю Коротков. - М.: Юрайт, 2013. - 445 с.
37. Краснова, Т. Г. Территориальные аспекты социально - экономического развития Сибирского федерального округа [Текст]: монография / Т. Г. Краснова, А. А. Кисуркин, Т. Н. Плотникова. - Абакан: ХГУ им. Н.Ф. Катанова, 2009. - 236 с.
38. Кривокора, Е. И. Деловые коммуникации [Текст]: учеб.пособие / Е. И. Кривокора. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 190 с. - (Высшее образование:Бакалавриат).
39. Крюкова, О. Г. Предупреждение рисков – условие стабильного развития фирмы [Текст]: / О. Г. Крюкова // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 7. – С. 16-20.
40. Кудрявцев, А.А. Интегрированный Риск-менеджмент [Текст]: / А.А. Кудрявцев. – М.: Экономика, 2010. – 656 с.

41. Кузьмин, Е. А. Меры превентивного управления неопределенностью в организационно-экономических системах [Текст]: / А. А. Кузьмин // Теоретические поиски и предложения. – 2014. – № 4. – С. 269-282
42. Ланкина, С. А. Классификация и проблемы оценки рисков промышленного предприятия [Текст]: / С. А. Ланкина, В. И. Флегонтов // Науковедение. – 2015. – №3, Том 7. – С. 1-16
43. Ларионов, И.К. Антикризисное управление [Текст]: учебное пособие/ И. К. Ларионов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: "Дашков и К", 2009. - 292 с.
44. Латыпова, Р.Р. Анализ рисков промышленного предприятия [Текст]: / Р.Р. Латыпова, А.Г. Киселевич // Теория и практика: экономика, социальная сфера, технологии. –2015. – №2 (24). – С. 51-54.
45. Леонтьева, Л.С. Теория менеджмента [Текст]: учебник для бакалавров / ред. Л. С. Леонтьева. - М.: Юрайт, 2013. - 287 с.
46. Лившиц, И. И. Риск-ориентированные стандарты для систем менеджмента промышленных предприятий [Текст]: / И. И. Лившиц // Контроль качества продукции. – 2015. – №7. – С. 38-41.
47. Липсиц, И. В. Экономика [Текст]: учебник для вузов; допущено МО РФ / И. В. Липсиц. - М.: Омега-Л, 2009. - 656 с.
48. Литовченко, В. П. Финансовый анализ [Текст]: учебное пособие / В. П. Литовченко. - М.: "Дашков и К", 2010. - 216 с.
49. Лозовая, И.С. Анализ подходов к вопросам риск-менеджмента в корпоративном управлении промышленных предприятий [Текст]: / И.С. Лозовая // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2016. – №1 (33).– С. 175-184.
50. Лукичёва, Л. И. Управление интеллектуальным капиталом[Текст]: учеб.пособие / Л. И. Лукичёва. - 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2010. - 551 с.

51. Лукичёва, Л. И. Управление организацией [Текст]: учеб.пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 355 с.
52. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 263 с.
53. Лычкина, Н. Н. Имитационное моделирование экономических процессов [Текст]: учебное пособие; рекомендовано Государственным образовательным учреждением "Высшая экономика" / Н. Н. Лычкина. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 254 с.
54. Магомедов, М.Д. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / М. Д. Магомедов, Е. Ю. Куломзина, И. И. Чайкина. - М.: "Дашков и К", 2010. - 276 с.
55. Малашенко, Н. П. Маркетинг на потребительском рынке [Текст]: учеб.пособие / Н. П. Малашенко. - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 207 с.
56. Мамаева, Л.Н. Управление рисками [Текст]: учебное пособие / Л.Н. Мамаева. - М.: Дашков и К, 2013. - 256 с.
57. Маринцев, Д. А. Понятие и классификация рисков в деятельности промышленных предприятий [Текст]: / Д. А. Маринцев, А. В. Суржиков // Российское предпринимательство. – 2013. – №9 (231). – С. 75-79.
58. Маркин, Ю. П. Экономический анализ [Текст]: учеб.пособие / Ю. П. Маркин. - М.: Омега-Л, 2010. - 450 с.
59. Маршалова, А. С. Система государственного и муниципального управления [Текст]: учеб.пособие / А. С. Маршалова. - 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 128 с.
60. Миронова, Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия [Текст]: / Н.Н. Миронова // Государство и гражданское общество: политика, экономика, право. – 2012. – №4. – С. 57-61.
61. Николаенко, В. С. Превентивный риск-менеджмент [Текст]: / В. С. Николаенко // Государственное управление. – 2016. – № 55. – С. 76-96.

62. Новиков, А.И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах [Текст]: учебное пособие / А.И. Новиков, Т.И. Солодкая. - М.: Дашков и К, 2012. - 288 с.

63. Нурутдинов, А.А. Совершенствование интегрированной системы менеджмента на современном этапе [Текст]: / А.А. Нурутдинов, А.А. Ахкамутдинова // Доклады Башкирского университета. – 2016. – Том 1. №1. – С. 200-205.

64. Окольнішнікова, І. Ю. Риск-менеджмент в системі забезпечення конкурентоспособності і стратегічної стійкості підприємств [Текст]: / І. Ю. Окольнішнікова, Е. В. Каточков // Сучасні дослідження соціальних проблем. – 2012. – № 4 (12).

65. Омельченко, Н. А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст]: учебник для бакалавров / Н. А. Омельченко. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2014. - 108 с.

66. Орлова, Е. Р. Иностранные инвестиции в России [Текст]: учеб. пособие / Е. Р. Орлова, О. М. Зарянкина. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Омега-Л, 2009. - 203 с.

67. Переверзев, М. П. Организация производства на промышленных предприятиях [Текст]: учебное пособие / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 332 с.

68. Пивоваров, С.Э. Операционный менеджмент для бакалавров [Текст]: учебник для вузов./ С. Э. Пивоваров [и др.]. - СПб.: Питер, 2011. - 544 с.

69. Плошкин, В.В. Оценка и управление рисками на предприятиях [Текст]: учебное пособие / В.В. Плошкин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2013. - 448 с.

70. Розанова, Н. М. Микроэкономика. Руководство для будущих профессионалов [Текст]: учебник для бакалавров / Н. М. Розанова. - М.: Юрайт, 2013. - 985 с.

71. Рыжикова О.Н. Управление рисками инновационных проектов [Текст]: / О. Н. Рыжикова // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 6. – С.4-8.
72. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации [Текст]: учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. - М.: Форум, 2012. - 240 с.
73. Савенкова, Т. И. Логистика [Текст]: учеб.пособие / Т. И. Савенкова. - 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 255 с.
74. Салимова, Т. А. Управление качеством [Текст]: учебник; допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента / Т. А. Салимова. - 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2010. - 416 с.
75. Седдон, Д. Свобода приказов и контроля. Путь к эффективному сервису [Текст]: / Д. Седдон. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2009. - 232 с.
76. Седов М. А. Риск внедрения новой стратегии на примере ООО группы компаний "Материк" [Текст]: / М. А. Седов // Бизнес-образование как инструмент инновационного развития экономики: материалы науч.- практ. конф. – (Иркутск, 3 дек.- 29 марта. 2013г.) Байкальская международная бизнес-школа,Иркутск: БМБШ ИГУ. – 2013. – С.199-204.
77. Селезнева, Е. В. Лидерство [Текст]: учебник для бакалавров; допущено УМО высшего образования / Е. В. Селезнева. - М.: Юрайт, 2013. - 429 с.
78. Сидоров, П. И. Деловое общение [Текст]: учебник; рекомендовано МО и науки РФ / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 384 с.
79. Склярова В.В. Особенности оценки и управления инновационными рисками [Текст]: / В. В. Склярова // Финансы и кредит. - 2011. - № 13. - С. 72-79.
80. Скамай, Л. Г. Страхование дело [Текст]: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / Л. Г. Скамай, И. А. Клепальченко, Н. А. Мыльцева. - М.: Юрайт, 2013. - 343 с.

81. Слабинский, С В. Управление промышленным предприятием на основе ключевых индикаторов рисков [Текст]: / С. В. Слабинский // Российское предпринимательство. – 2014. – №17 (263). – С. 70-76.

82. Современные трансформационные экономические и социально - политические процессы [Текст]: тезисы докладов IV Международной научно-практической конференции (23 - 25 мая 2013 г.). - Абакан: Ред. изд. сектор ХТИ - филиала СФУ, 2013. - 320 с.

83. Стребел, П. Грамотные ходы. Как умные стратегия, психология и управление рисками обеспечивают успех бизнеса [Текст]: / П. Стребел, Э. Олссон; Пер. с англ. А. Столяров. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 208 с.

84. Стрелкова, Л. В. Труд и заработная плата на предприятии [Текст]: учеб.пособие для студентов вузов; рекомендовано Учебно-методическим центром "Профессиональный учебник"/ Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2009. - 351 с.

85. Тарасевич, Л. С. Макроэкономика [Текст]: учебник для бакалавров / Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенников, А. И. Леусский. - 9-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013.

86. Тарасевич, Л. С. Микроэкономика [Текст]: учебник для бакалавров / Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенников, А. И. Леусский. - 7-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013.

87. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 572 с.

88. Титович, А.А. Менеджмент риска и страхования [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. А. Титович. – 2-е изд., исправленное. – Мн.: Вышэйшая школа, 2011. — 287 с.

89. Уродовских, В.Н. Управление рисками предприятия [Текст]: учебное пособие / В.Н. Уродовских. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 168 с

90. Федотова Г.В. Особенности оценки инновационных рисков [Текст]: / Г. В. Федотова, Т. А. Манченко // Финансы и кредит. - 2011. - № 10. - С. 52-62.
91. Федотова Г.В. Управление рисками в инновационной деятельности предприятий [Текст]: / Г. В. Федотова // Финансы и кредит. - 2012. - № 41. - С. 27-34.
92. Федорова, Т.А. Управление рисками и страхование в туризме [Текст]: учебное пособие / Т.А. Федорова. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
93. Филин С.А. Риск как элемент стратегического управления в инновационной сфере [Текст]: / Сергей А.Ф. // Управление риском. - 2012. - № 3. -С. 38-51.
94. Фирсова, О.А. Управление рисками организаций [Текст]:/ О.А. Фирсова. – М.: МОО Межрегиональная общественная организация Академия безопасности и выживания, 2014. – 226 с.
95. Фомичев, А. Н.Риск – менеджмент [Текст]: учебное пособие/ А. Н. Фомичев. - 2-е изд. - М.: "Дашков и К", 2009. - 376 с.
96. Харрингтон, Дж. Совершенство управления ресурсами [Текст]: / Дж. Харрингтон. - М.: Стандарты и качество, 2008. - 352 с.
97. Хайруллин, В.А. Оценка рисков и диагностика состояния крупномасштабных экономических систем с высоким фактором неопределенности [Текст]: монография / В. А. Хайруллин, Э. В. Шакирова, А. С. Огнева. – РИЦ УГНТУ, 2014. – 147 с.
98. Черняк, В. З. Экономика города [Текст]: учебное пособие / В. З. Черняк, А. В. Черняк, И. В. Довиденко. - М.: КНОРУС, 2010. - 368 с.
99. Шарков, Ф. И. Разработка и технологии производства рекламного продукта [Текст]: учебник / Ф. И. Шарков, В. И. Гостенина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: "Дашков и К", 2010. - 408 с.
100. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст]: учеб.пособие; допущено Советом УМО вузов России по

образованию в области менеджмента / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2009. - 407 с.

101. Шишкин, М. В. История экономических учений [Текст]: учебник для бакалавров.4 допущено МО РФ / М. В. Шишкин, Г. В. Борисов, С. Ф. Сутырин. - М.: Юрайт, 2014. - 383 с.

102. The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: Управлениерискамииорганизаций. Интегрированная модель [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/coso_upravlenie_riskami_organizacii_integrirovannaya_model.pdf/

ПРИЛОЖЕНИЯ