

Содержание:

Введение

Экономика страны является комплексом взаимосвязанных организаций и отраслей. Организация в условиях рыночных отношений объективно становится основным звеном экономики. На уровне организации предприятия оказываются услуги, производится нужная обществу продукция, создаются рабочие места, обеспечивается занятость населения, начисляется заработная плата. На предприятии решаются вопросы эффективного использования ресурсов, применения техники и технологии. Организация является неотъемлемой частью рыночной экономики и свойственно работе организаций в условиях конкуренции.

Организация - это экономически обособленный, самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, созданный в порядке, установленном законом, для производства материальных благ и услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. В силу этой обособленности данный субъект (предприятие) самостоятелен:

- в коммерческой деятельности, прежде всего в решениях - что, сколько, как и кому продавать или у кого покупать;
- в производственной деятельности - что, сколько, как и для кого производить;
- в распределении доходов от реализованного продукта - кому и в каких пропорциях распределять.

С другой стороны, организация - это объект, включающий все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности.

Любая деятельность организации начинается с вложения денег, протекает через движение денег и заканчивается результатами, имеющими денежную оценку. В современных условиях разработка и реализация практически реализуемой научно-обоснованной стратегии развития - важнейшая задача, которая стоит перед всеми российскими предприятиями. Любые планы и программы развития без ресурсного обеспечения обречены на провал. Следовательно, управление ресурсами с учетом внешних угроз, особенно в условиях кризиса, приобретает особую значимость в

процессе управления его развитием. Эти факты определили актуальность темы работы

С точки зрения динамики изменений сегодня год равен десятилетию в прошлом веке. И ключевые факторы успеха - способность конкурировать и управлять затратами, т.е. то, что определяет успех сегодня и завтра. Без понимания внутреннего устройства, собственных возможностей организация не может развиваться.

Цель исследования - провести теоретический анализ литературы по вопросам анализа роли организации в экономике и обществе.

Теоретической базой исследования являются монографии, научные и учебные издания по теории организации необходимая для понимания данной темы специальная литература, результаты изучения интернет-сайтов.

1.

Работа предприятия в условиях внешних угроз

1.

Среда работы организации

Современный этап развития экономики в России рассматривает организацию как сложную открытую систему. (рис. 1).

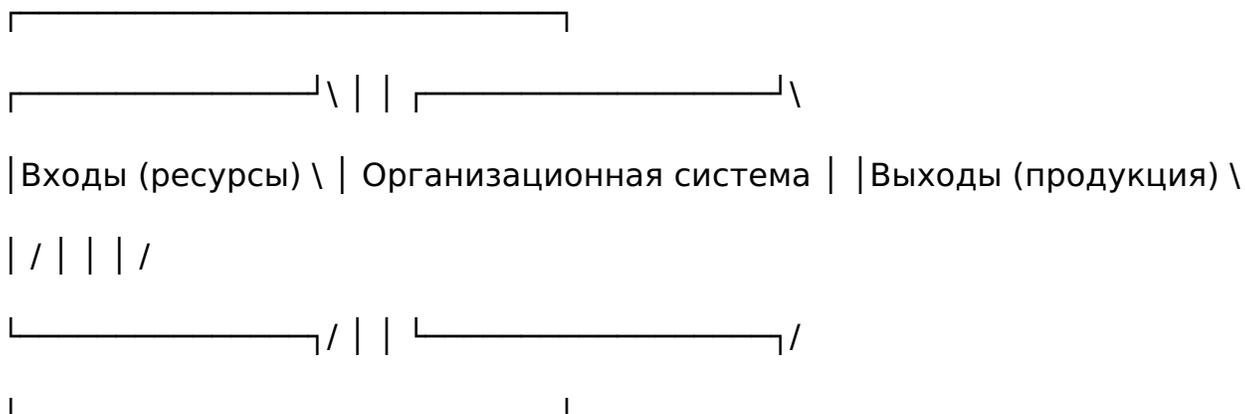


Рис. 1. 1. Организация - открытая система[1]

Следует отметить, что любая организация в процессе своей деятельности взаимодействует с внешней средой, на этот процесс оказывают непосредственное влияние контрагенты предприятия (рис. 1.2).

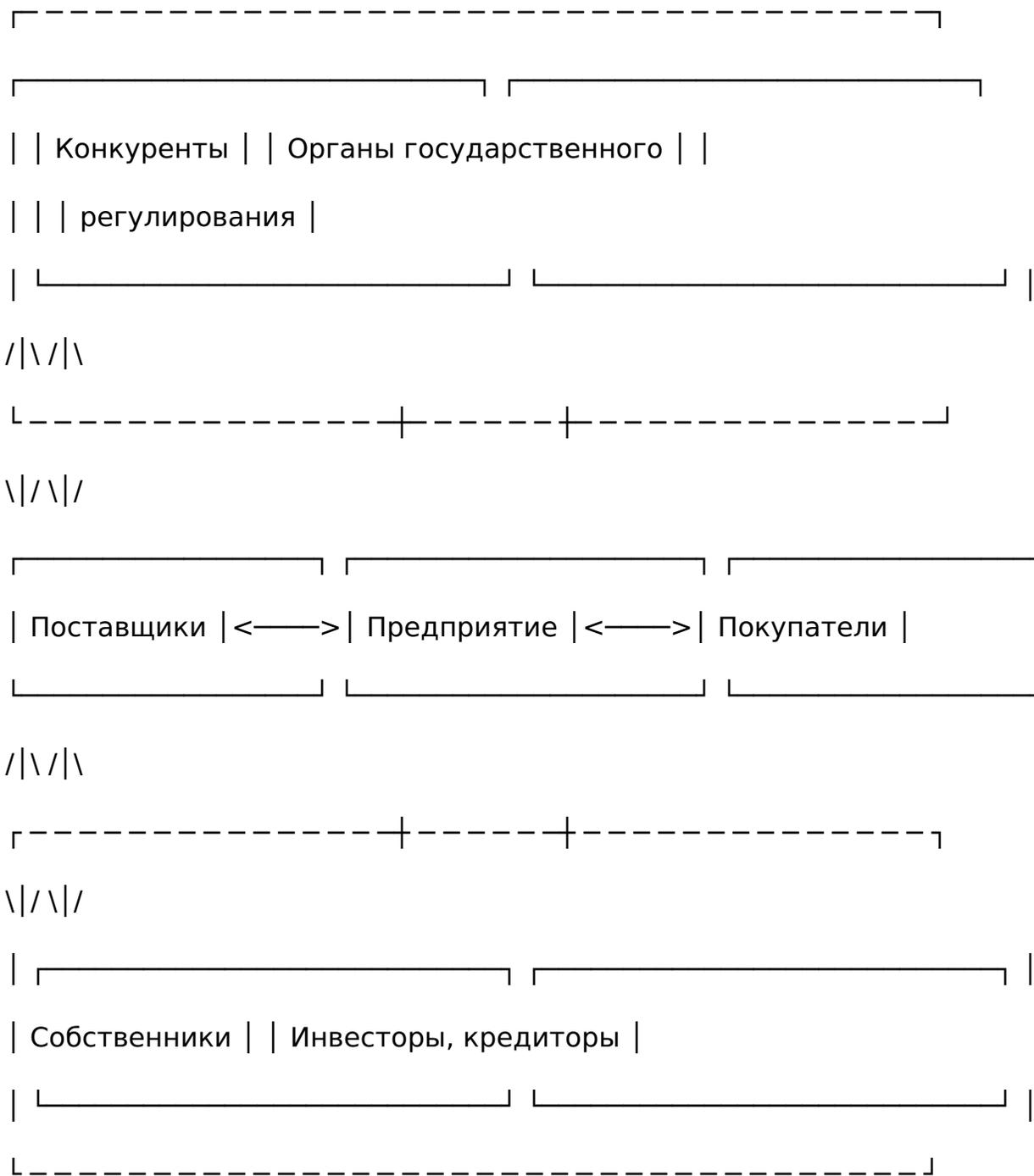


Рис. 1.2. Основные контрагенты предприятия

Организация находится и функционирует в конкретной среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае, если среда

допускает его осуществление.

Всю совокупность отношений, возникающих на предприятии в процессе его функционирования, можно представить как две основные системы:

- отношения, формирующиеся между предприятием и внешней средой;
- отношения, формирующиеся внутри предприятия (внутренняя среда).

К внешним факторам относятся факторы, влияние которых не может быть ликвидировано в результате деятельности. При этом, чем выше устойчивее финансовое состояние, тем предприятие легче сможет адаптироваться к негативным изменениям. Основные факторы внешней среды могут быть разделены на четыре группы:

- 1) политические и правовые факторы;
- 2) экономические факторы;
- 3) социальные и культурные;
- 4) технологические факторы.

Не менее значимы и внутренние факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его работы. В общем виде их можно представить четырьмя группами: стратегия предприятия; принципы его деятельности; ресурсы и их использование; качество и уровень маркетинга. В свою очередь, они включают десятки, если не сотни конкретных факторов, действующих на каждом предприятии избирательно[2].

Внутренние факторы напрямую зависят от организации работы самого предприятия; к данной группе относят.

1. Отраслевая принадлежность предприятия.
2. Структура товаров или выпускаемой продукции, ее доля в общем платежеспособном спросе.
3. Величина и структура издержек, их динамика по сравнению с денежными доходами.
4. Степень диверсификации деятельности.

5. Эффективность менеджмента на предприятии, а именно, качество разработанной стратегии, финансовая политика предприятия, состояние платежной дисциплины, эффективность управления денежными средствами.

Таким образом, предприятие является сложной открытой системой, состоящей из взаимосвязанных подсистем и тесно взаимодействующей с внешней средой. Можно констатировать, что сегодня с развитием организаций меняется позиция руководства по поводу планирования, анализа исходящей информации и контроля, учетной системы, текущей регистрации фактов хозяйственной жизни.

Нестабильность в системе современных малых предприятий возникает в силу нарастания в определенный промежуток времени значительного числа негативных тенденций и противоречий макроэкономического и микроэкономического характера.

Основные факторы возникновения кризисных финансовых ситуаций приведены на схеме на рис.1.3.

Демография

Экономика

Политическая стабильность

Развитие науки и техники

Культура

Неплатежеспособность партнеров

Внешние факторы

Философия фирмы

Внутренние факторы

Принципы деятельности фирмы

Качество и уровень использования маркетинга

Ресурсы и их использование

Финансовое состояние

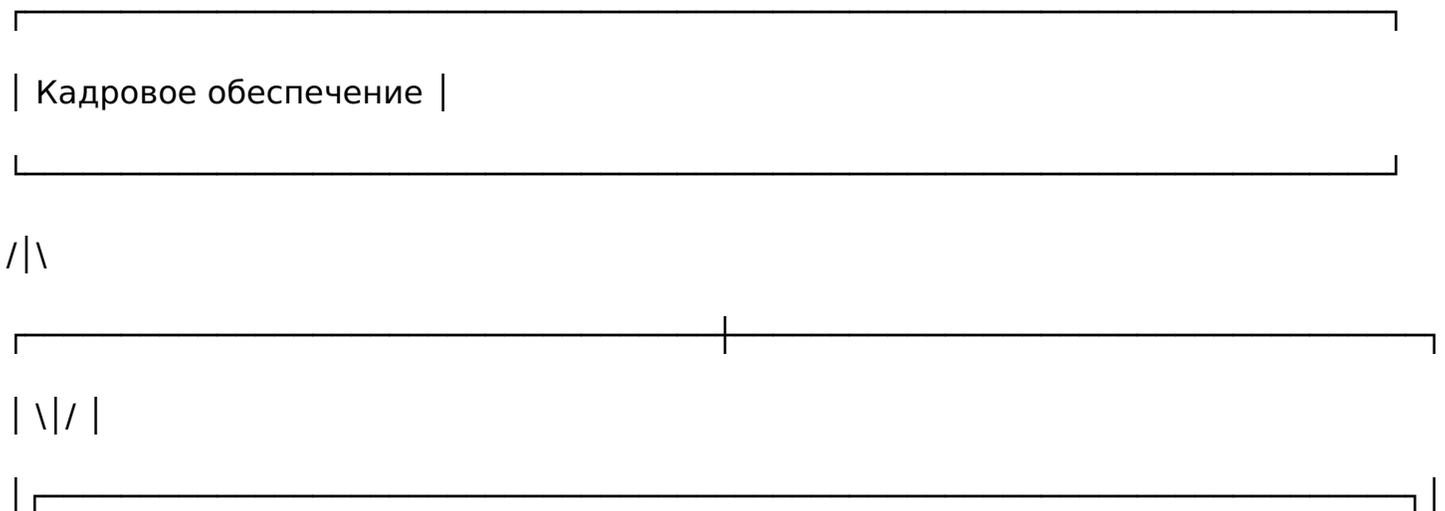
Рис. 1.3. Основные факторы возникновения кризисных ситуаций[3]

Организациям необходимо приспосабливаться и изменять свое поведение как в связи с появляющимися во внешней среде благоприятными возможностями, так и в связи с неблагоприятными изменениями, порождающими опасности. Адаптация к внешней среде предполагает изучение и анализ среды в текущий момент и прогнозирование возможных изменений среды, которые могут затронуть организацию в будущем.

1.2. Модель работы предприятия

Экономика любой современной организации представляет собой систему производственных отношений экономически обособленного, самостоятельного хозяйствующего субъекта по формированию, распределению и использованию экономических ресурсов (имущества, трудовых ресурсов), возникающих по поводу производства и продажи товаров и услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и извлечения в результате этого прибыли.

Организация является системой, которая, в свою очередь, состоит из подсистем (рис. 1.4).



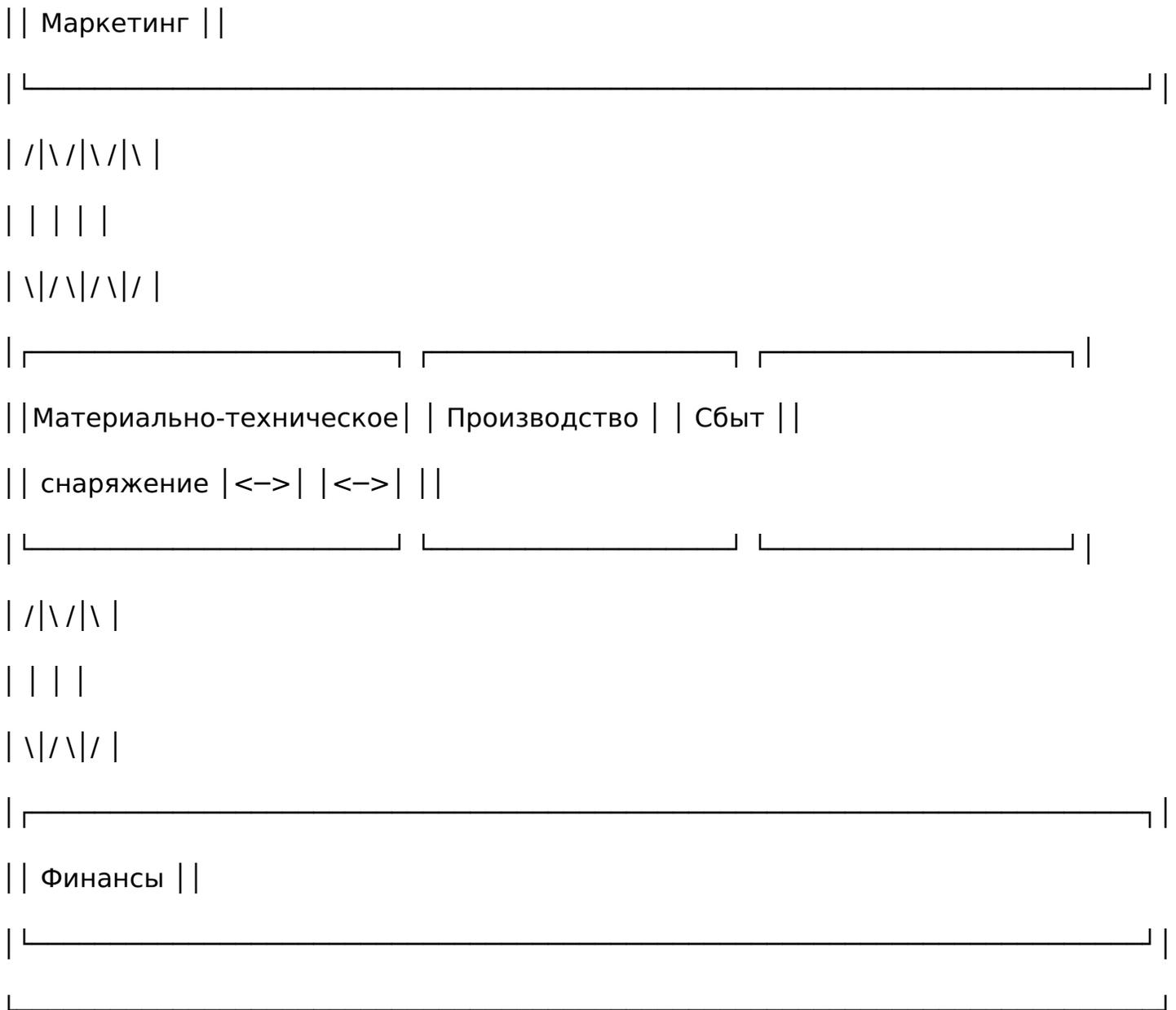


Рис. 1.4. Основные функциональные сферы организации

На рис.1.4 представлена упрощенная экономическая модель современного предприятия.

Финансовый результат деятельности (прибыль, убыток) — это обобщающий показатель анализа и оценки эффективности деятельности. Формирование финансовых результатов на предприятии показано на (рис.1.5.)

Доход от реализации продукции в действующих ценах без НДС и акцизов

Себестоимость продукции (работ, услуг)

Валовый доход (убыток)
Расходы периода
Доход от основной деятельности
Налог на прибыль
Налогооблагаемая прибыль
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

+

=

Доход от неосновной деятельности

Рис. 1.5. Формирование финансовых результатов на предприятии

Прибыль является основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов предприятия, обеспечивающих его развитие. Прибыль есть результат деятельности организации, который характеризует эффективность его работы. Основные проблемы для хозяйствующих субъектов состоят в неумении контролировать, анализировать и прогнозировать свои финансовые результаты. В последнее десятилетие в результате процессов глобализации заметно усилилось соперничество, которое ведут между собой компании. Конкурентная борьба заставляет быстрее повышать эффективность, искать пути снижения издержек, увеличения доходов и роста производительности труда. Преимущество над конкурентами по эффективности уже не просто желательно - оно совершенно необходимо.

В современных условиях трудно поддерживать высокую рентабельность только за счет жесткой экономии, невозможно и получать прибыль лишь за счет сокращения издержек. Чтобы соответствовать изменениям внешней среды и противостоять конкурентам, потребуется не только разрабатывать новые стратегии эффективности и внедрять инновации, но и модифицировать систему управления.

Основу деятельности компании составляют бизнес-процессы, поэтому рост эффективности деятельности компании определяется ростом эффективности управления бизнес-процессами. Схема бизнес-процессов организации представлены на рис.1.6.



Рис. 1.7. Управление бизнес-процессом[4]

Управление результатом бизнес-процессов - это повседневная деятельность компании. В условиях динамично изменяющейся внешней среды весьма актуально быстрое изменение бизнес-процессов.

Современная наука имеет дело со сложными системами, связь между которыми осуществляется не только через порядок, стабильность, но и через нестабильность. Только в единстве стабильности и нестабильности может быть

исследована эволюция сложной экономической системы региона и ее элементов. Сложная экономическая система - целое, состоящее из устойчивых и неустойчивых частей. Эволюция такой системы ведет к новому качеству, к новому витку развития.

Устойчивость экономической системы - ее способность сохранять свое движение на таком уровне потребления ресурсов, который может само поддерживаться, само регулироваться достаточно долго. В настоящее время мир бизнеса работает по единым стандартам, выработанным на основе более длительного и разностороннего опыта в разных точках.

Актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов управления ощущают многие современные организации.

Задачи, связанные с управлением денежными потоками в условиях внешних угроз (возможности банкротства поставщиков и покупателей, нестабильности курсов валют, нестабильности рынка ввиду нестабильности внешнеполитической обстановки) продолжают оставаться в центре внимания в обозримом будущем. И только те компании, которые понимают, что эти задачи никогда не потеряют своей актуальности, будут и дальше преуспевать вне зависимости от колебаний экономической конъюнктуры

Источником внутренних рисков является само предприятие. Эти риски возникают в случае неэффективного руководства, ошибочной маркетинговой политики и ли финансовой политики, а также в результате внутрифирменных злоупотреблений. Что касается оценки рисков, то на данном этапе оценки существующих рисков могут обладать большой погрешностью[5]. Однако, в будущем, накопив достаточное количество данных о возникших ошибках в работе подразделений, состав рисков и их существенность могут быть оценены с высокой точностью.

Следующим шагом после описания бизнес-процессов, и выявления присущих им рисков должно быть определение контрольных процедур, что позволит получать оперативную и объективную информацию о соответствии деятельности предприятия действующим регламентам и корректировать действия в случае их нарушения. В современных условиях предприятиям приходится самостоятельно планировать эффективные программы управления рисками. Чтобы количественно оценить проявление влияния факторов, эффективности использования ресурсов требуются современные методологии комплексной оценки ситуации.

В расчетах предприятие вынужденно отслеживает не только внутренние показатели такие как величины затрат ресурсов, производительности, представляющие собой степень соотношения полученных результатов и ресурсов, использованных для их достижения, но и проводить мониторинг рынка, оценку спроса в условиях имеющихся кризисных факторов.

Важно оценить не только способность предприятия создавать и привлекать, но и эффективно использовать ресурсы в целях обеспечения непрерывности деятельности, развития и совершенствования форм хозяйствования в условиях внешних угроз. Процедура оценки конкурентоспособности предприятия предполагает ответ на следующие вопросы:

1. Насколько сильно организация удерживает настоящую конкурентную позицию?
2. Ухудшится или улучшится настоящая конкурентная позиция организации, если действующие стратегия будут экстраполированы на будущее?
3. Какова позиция организации относительно основных конкурентов по каждому отраслевому фактору успеха?
4. Имеет ли организация конкурентные преимущества?
5. Способна ли организация защитить свою позицию с учетом отраслевых движущих сил, давления со стороны конкурентов и предполагаемых их действий?

Предприятиям для устойчивого экономического развития в современных условиях ограниченности необходимо дальнейшее снижение затрат на все виды ресурсов, включая человеческие, т.е. персонал. Необходимость таких мероприятий диктуется условиями жесткой конкуренции со стороны организаций-конкурентов.

Поскольку хозяйствующие субъекты в своей деятельности всегда подвержены различным рискам, необходимо их выявить и оценить для принятия правильных управленческих решений. Наряду с моделированием чисто экономических процессов, необходимо моделирование социально-политических ситуаций и ряда других процессов.

1.3. Понятие и оценка основных видов рисков

На успешность предприятия влияют как внешние, так и внутренние факторы. Специалистами должны анализироваться внешние и внутренние риски, присущие

деятельности исследуемого субъекта. Риски возникают в результате неблагоприятного воздействия на хозяйственную деятельность организации. К внешним факторам риска мы будем относить неблагоприятные внешние воздействия на имущественные и личные интересы индивида.

Внутренние - факторы, связанные с текущим состоянием здоровья человека, наличием у него хронических и иных заболеваний, а также уровень образования, социальное положение, особенности психологического типа. Надо учитывать, что внешними рисками, как правило, компании не управляют, а стремятся минимизировать негативные воздействия, путем введения систем мониторинга, анализа и т.д. внешней среды.

Классификация рисков приведена на рис. Приложения 1.

Схема отражает взаимосвязь и взаимозависимость внешних и внутренних рисков предприятия. Для конкретизации ситуации по исследуемому предприятию такой рисунок сопровождается необходимыми пояснениями, объясняющими, почему выбраны те или иные связи между различными видами рисков, в чем они проявляются для конкретного обсуждаемого предприятия. По источнику возникновения факторы риска могут быть внешние и внутренние.

По природе возникновения различаются чистые (в результате которых возможны лишь убытки) и спекулятивные (помимо убытков имеется вероятность получения дополнительных доходов) факторы риска. Реализация спекулятивных факторов проявляется в большей степени при осуществлении персональным инвестором инвестиционных и финансовых операций. Что касается чистых факторов риска, то они связаны, как правило, с наступлением несчастных случаев или нарушением его имущественных интересов. Такого рода факторы риска могут быть застрахованы, если удовлетворяют страховым критериям.

Специалистами должны анализироваться внешние и внутренние риски, присущие деятельности исследуемого субъекта.

Риски возникают в результате неблагоприятного воздействия на хозяйственную деятельность организации (Приложение 2).

К внешним факторам риска мы будем относить неблагоприятные внешние воздействия.

Внутренние - факторы, связанные с текущим состоянием здоровья человека, наличием у него хронических и иных заболеваний, а также уровень образования, социальное положение, особенности психологического типа. Надо учитывать, что внешними рисками, как правило, компании не управляют, а стремятся минимизировать негативные воздействия, путем введения систем мониторинга, анализа и т.д. внешней среды[6].

Классификация рисков приведена на рис. 1.8..

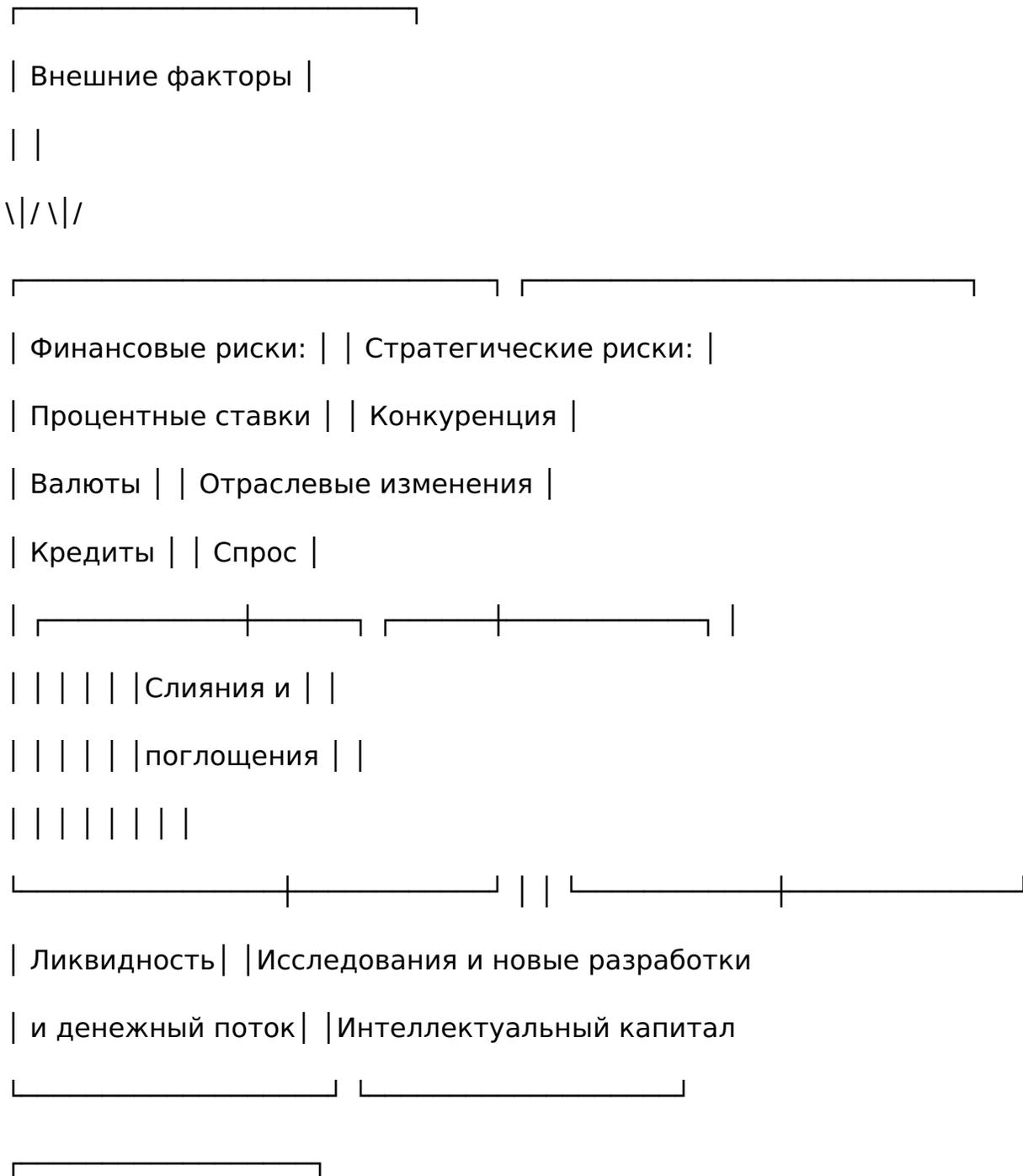




Рис.1.8. Классификация рисков[7]

Схема отражает взаимосвязь и взаимозависимость внешних и внутренних рисков предприятия. Для конкретизации ситуации по исследуемому предприятию такой рисунок сопровождается необходимыми пояснениями, объясняющими, почему выбраны те или иные связи между различными видами рисков, в чем они проявляются для конкретного обсуждаемого предприятия.

По источнику возникновения факторы риска могут быть внешние и внутренние. По природе возникновения различаются чистые (в результате которых возможны лишь убытки) и спекулятивные (помимо убытков имеется вероятность получения дополнительных доходов) факторы риска. Реализация спекулятивных факторов проявляется в большей степени при осуществлении персональным инвестором инвестиционных и финансовых операций. Что касается чистых факторов риска, то они связаны, как правило, с наступлением несчастных случаев или нарушением его имущественных интересов. Такого рода факторы риска могут быть застрахованы, если удовлетворяют страховым критериям.

По объекту воздействия логично выделить социальные, финансовые, имущественные и психологические факторы риска. Социальные факторы риска тесно связаны с понятием "социальные риски". В широком смысле социальные риски - это вероятность проявления неблагоприятных последствий для процесса нормального общественного воспроизводства при наступлении определенных случайных событий. В узком смысле - это факторы, оказывающие неблагоприятное воздействие на здоровье, трудоспособность и жизнь индивида, ведущие к снижению уровня материального благосостояния как его самого, так и зависимых от него лиц.

Что касается финансовых рисков, то здесь имеет место возникновение риска потери финансовых и денежных сбережений индивидом в результате ведения им инвестиционной деятельности или из-за изменения рыночной финансовой конъюнктуры (например, неблагоприятное изменение валютных курсов, процентных ставок, рост потребительских цен, а также опасность непогашения кредитных обязательств).

Имущественные факторы рисков связаны с потерей имеющегося в распоряжении имущества, а также с наступлением непредвиденных обязательств по компенсации расходов третьим лицам. Психологические факторы риска относятся к особенностям поведенческой финансовой стратегии индивида, его взаимодействию с окружающими и, наконец, его восприятию риска (высокая или низкая степень риск-толерантности).

- 1. Внутренний контроль как инструмент учета внешних угроз

Применение системы внутреннего контроля на предприятии позволит реализовать контроль над бизнес-процессами и связанными с ними рисками и, как результат, обеспечить состояние экономической безопасности предприятия. В целях

стратегического учета могут быть использованы формы интегрированных данных баланса и отчета о прибылях и убытках, которые позволят улучшить информационное обеспечение управления устойчивым развитием[8].

Долгое время в нашей стране управление любой организацией и проводимый аудит различных сфер ее деятельности ориентировались в основном на эффективное, рациональное и экономичное использование финансовых и материальных ресурсов для достижения поставленных целей, а понимание роли трудовых ресурсов в эффективности организации функционирования предприятия не имело достаточного развития.

Управления ресурсами, рассматриваемые в связке с эффективным планированием и контролем, позволят комплексно подойти к своей деятельности, избежать несогласованности между этими элементами, а значит, с большей вероятностью достичь успеха при их реализации.

2. Оценка основных рисков ООО «ПОРТ» в условиях внешних угроз

2.1. Краткая характеристика предприятия

Предприятие - это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

ООО «ПОРТ» создано в форме общества с ограниченной ответственностью.

Одним из преимуществ обществ с ограниченной ответственностью является относительно невысокий минимально допустимый размер уставного капитала. Оперативное управление обществом с ограниченной ответственностью осуществляется исполнительным органом в лице генерального директора компании.

В наши дни общество с ограниченной ответственностью является одной из самых распространенных организационно-правовых форм в практике малого бизнеса. Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью

выступают устав и учредительный договор.

Организационная структура – это совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений. Организационную структуру предприятия ООО «ПОРТ» можно представить следующим образом (рис.2.1).

Генеральный директор

Финансово – экономическое управление

Коммерческое управление

Техническое управление

Управление менеджмента прогнозирования

Инженерное управление

Рис 2.1. Организационная структура ООО «ПОРТ»

Организационная структура компании ООО «ПОРТ» - линейная. Основной целью деятельности общества является извлечение прибыли.

Миссия деятельности ООО «ПОРТ» – это удовлетворение спроса путем организации нового производственного комплекса и выпуска технической продукции, необходимой для судостроения. При этом следует отметить, что в настоящее время существует спрос на данный вид продукции.

ООО «ПОРТ» осуществляет свою деятельность на арендуемых площадях, собственных помещений предприятие не имеет.

В условиях насыщенного рынка главной задачей руководства компаний, которую необходимо решать постоянно и всерьез, становится обеспечение долгосрочной конкурентоспособности. На сегодня положение большинства российских предприятий сложное, добиться конкурентоспособности можно лишь путем выбирая правильную стратегию развития, а также при этом важно радикальное снижение издержек.

2.2. Характеристика основных видов рисков

Хозяйственная деятельность сопряжена с различными рисками (финансовыми, правовыми, станowymi, предпринимательскими и т.д.).

В первую очередь проблемы рисков связаны с коммерческой деятельностью, однако и некоммерческая деятельность зачастую таит в себе различного рода риски. Проанализируем риски финансовой устойчивости организации, связанные с наличием и изменением величины чистых активов (или собственных средств) организации.

Одной из разновидностей финансовых рисков является рыночный риск, который, в свою очередь, включает в себя крупную категорию рисков, связанных с изменением рыночных котировок. Ценовые колебания характерны для курсов валют, драгоценных металлов, биржевых товаров, процентных ставок и т.д.

Рыночные риски связаны с возможными неблагоприятными для предприятия последствиями в случае изменения рыночных параметров, в частности цен и ценовых индексов (на товары, работы, услуги, ценные бумаги, и др.), процентных ставок, курсов иностранных валют. Риски бывают: внешние и внутренние.

Алгоритм формирования перечня рисков ООО «ПОРТ» выглядит следующим образом:

- На первом этапе определяются основные источники рисков во внешней среде, затем каждому источнику риска ставится в соответствие вид риска (например, нестабильность политической системы – политический риск). Таким образом, формируется перечень основных внешних рисков.
- Далее сформированный перечень рисков ранжируем, т.е. распределяем по степени значимости того или иного вида риска в деятельности предприятия. Ранжировать можно, присваивая каждому виду риска определенные веса в зависимости от их значимости.
- По такому же принципу формируется взвешенный перечень внутренних рисков хозяйствующего субъекта.

Данные сведем в итоговую таблицу 2.1.

Таблица 2.1

Основные виды рисков предприятия ООО «ПОРТ»

№ пп	Виды рисков	Источники рисков	Балл
Внешние риски			
1	Рыночный	Спад и рецессия в энергетической отрасли, снижение спроса на продукцию	10
2	Рыночный	Снижение платежеспособности основных покупателей	7
3	Рыночный	Интенсивное развитие основного конкурента, риски слияний и поглощений	6
4	Рыночный	Переход на альтернативные источники энергии	5
5	Политический	Изменение законодательства, негативно влияющее на деятельность	4
6	Политический	Политическая нестабильность и т.д.	3
7	Рыночный	Смена руководства в отрасли	1
8	Рыночный	Колебания ставки курса	1
9	Рыночный	Колебания ставки рефинансирования	1
10	Политический	Принятие экологических ограничений, негативно влияющих на деятельность	1

Внутренние риски

11	Финансовый валютный риск	Операции с валютой, заемные средства в валюте	10
12	Финансовый риск	Снижение эффективности проводимой финансовой политики	9
13	Финансовый риск	Неправильная оценка финансовых рисков	8
14	Управленческий риск	Неадекватные управленческие решения	7
15	Операционный риск	Ошибки персонала, сбои информационных систем	6
16	Управленческий риск	Потеря финансовой устойчивости предприятия	5
17	Финансовый риск	Налоговые санкции по результатам налоговой проверки	4
18	Операционный риск	Недооценка экономической безопасности и связанные с эти потери	3
19	Управленческий риск	Уход топ-менеджера компании	2
20	Управленческий риск	Увеличение текучести кадров до критической отметки	1

Все выявленные и отранжированные виды рисков, присущие деятельности данного предприятия исследуются на предмет взаимного влияния. Учитываются как «усиление», так и «ослабление» каждого из видов рисков другими. Эффективность работы предприятия ООО «ПОРТ» во многом определена правильностью выбранной стратегии управления. Она зависит от правильности использования потенциала

предприятия, развития его конкурентоспособности и совершенствования организации бизнес-процессов. В рамках корпоративного управления ресурсами предприятия должен быть получен ответ на вопрос «как руководство компании намеревается реализовывать стратегические цели собственников компании при помощи имеющихся ресурсов».

Проведем процедуры оценки основных выявленных ранее видов рисков в деятельности рассматриваемого предприятия ООО «ПОРТ». При этом надо учитывать, что для многих видов рисков количественные методы оценки применить крайне сложно, в этом случае должны быть использованы качественные методы оценки.

Чаще всего в деятельности организации ООО «ПОРТ» возникают финансовые риски - рыночный, кредитный и риск ликвидности. Можно сделать вывод, что характер и объем раскрываемой информации в отношении финансовых рисков ООО «ПОРТ» на практике значительно варьируются. Это связано с тем, что такие раскрытия предполагают применение профессионального суждения, как руководства, так и его аудиторов, а также зависят от специфики деятельности организации ООО «ПОРТ».

Наиболее разработанным и освещаемым вопросом практически во всех стандартах и нормативных документах является включение процесса управления рисками в систему корпоративного управления. Наиболее важны при этом следующие моменты:

- ответственность совета директоров и исполнительного органа за риски, принимаемые компанией;
- необходимость разделения функций по принятию и контролю рисков, в том числе необходимость независимой оценки рисков компании советом директоров;
- функции службы внутреннего контроля как органа, выполняющего задачи по контролю рисков для совета директоров.

3. Разработка рекомендации по совершенствованию работы в условиях внешних угроз

3.2. Предложения по построению системы управления рисками

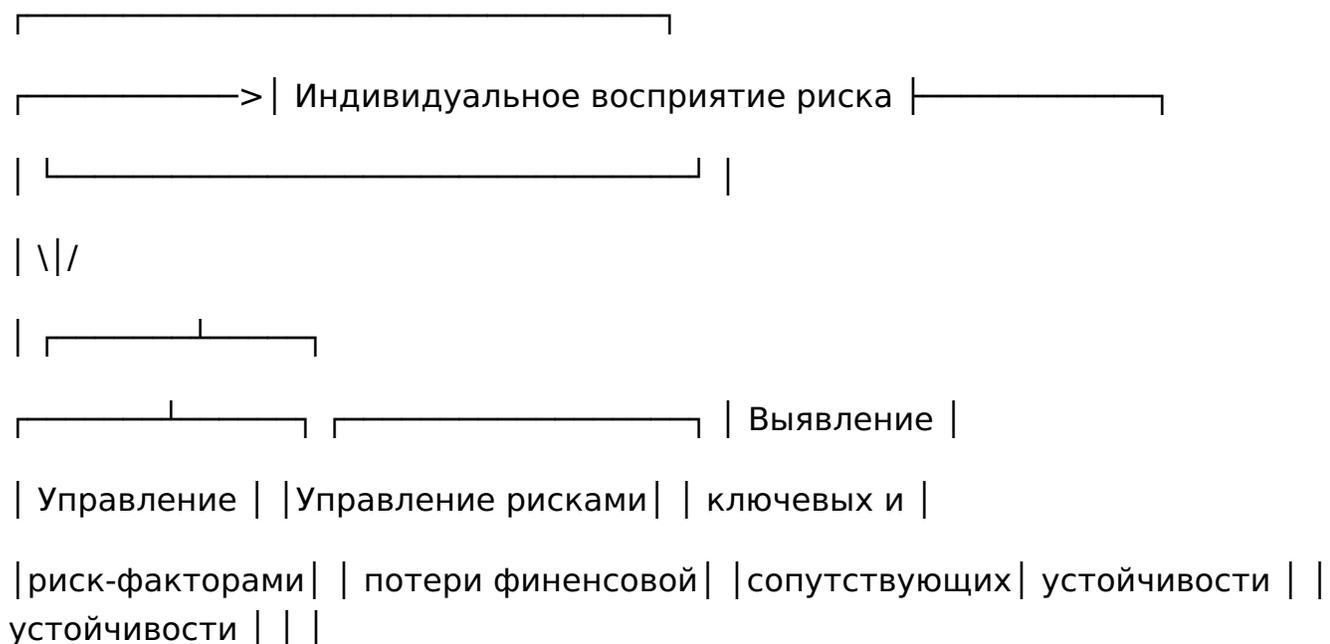
Предложения по управлению выявленными видами рисков ООО «ПОРТ» заключается в том, чтобы используя полученные знания относительно методов управления рисками, поставить в соответствие выявленным видам рисков предлагаемый способ управления им.

На основании проведенного анализа можно сформулировать следующие цели страхового риск-менеджмента ООО «ПОРТ»:

- поддержание требуемого уровня устойчивости на различных стадиях жизненного цикла предприятия при наступлении непредвиденных неблагоприятных обстоятельств и воздействии негативных внешних событий;
- обеспечение финансовой безопасности предприятия;
- защита человеческого капитала от воздействия специфических рисков.

Элементы процесса управления рисками ООО «ПОРТ».

Учитывая представленную ранее классификацию факторов рисков ООО «ПОРТ», можно предложить следующую модель процесса риск-менеджмента ООО «ПОРТ» (рис.3.1).



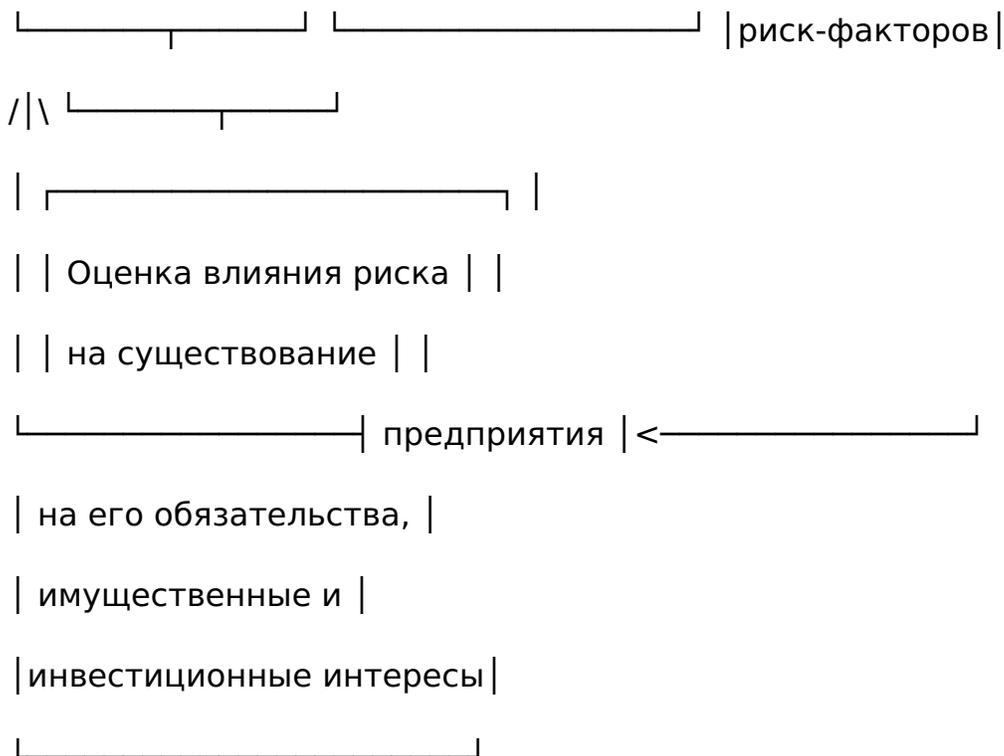


Рис.3.1. Процесс риск-менеджмента ООО «ПОРТ»

Для того чтобы обосновать отличие риск-менеджмента ООО «ПОРТ» от существующих в корпоративном секторе практик, необходимо выделить отличительные черты объекта исследования: юридическое лицо, обладающее положительной разницей между расходами и доходами, реализующее стратегию дифференциации. Ключевым элементом процесса является управление рисками потери финансовой устойчивости, которые могут возникнуть по причине финансовых и управленческих рисков. Конечно же, необходимо учитывать тот факт, что воздействие этих рисков на ООО «Президент-Нева» снижается по мере роста прибыли ООО «ПОРТ», поскольку логично предположить, что в этом случае размер увеличивается.

К методам управления риск-факторами ООО «ПОРТ»

относятся:

- передача третьим лицам (страхование или хеджирование); самостоятельное удержание (формирование некоторого резерва денежных средств на случай неблагоприятных обстоятельств);

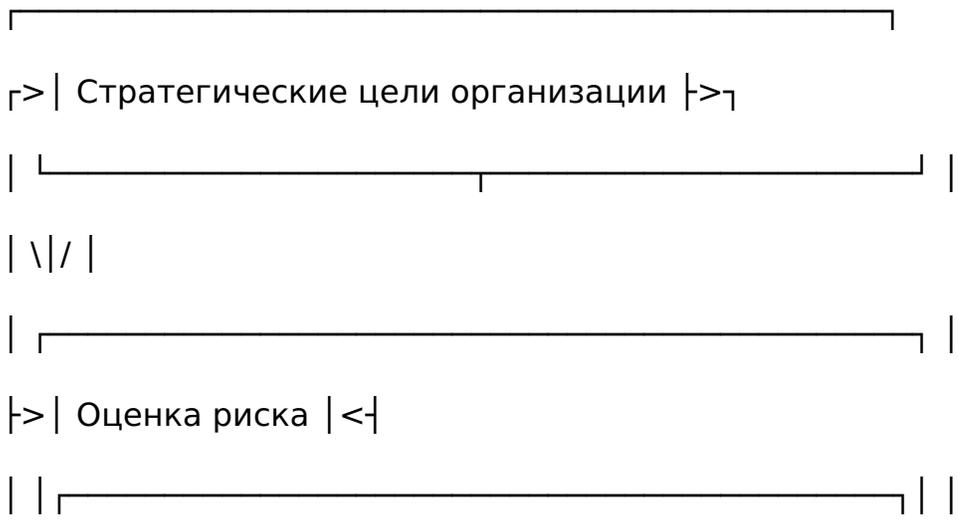
-контроль (осуществление предупредительных мероприятий, проведение исследований рынка, диверсификация и т.д.).

Имеется возможность комбинированного применения нескольких методов управления одновременно.

Важно, чтобы внутренние процедуры оценки финансовой устойчивости включали:

- контроль со стороны совета директоров (наблюдательного совета) организации, ее единоличного (коллегиального) исполнительного органа за достаточностью капитала, эффективностью применяемых процедур управления рисками и капиталом, их соответствием стратегии развития банка, характеру и масштабу его деятельности, последовательностью их применения;
- методы и процедуры идентификации существенных для организации видов рисков;
- методы и процедуры оценки существенных для организации рисков;
- методы и процедуры планирования, определения потребности в ресурсах по направлениям деятельности организации;
- систему мониторинга и внутренней отчетности по существенным рискам, позволяющую оценивать влияние изменения характера и размера рисков;
- систему внутреннего контроля.

Процессы управления рисками ООО «ПОРТ» изображены на рис.3.2.



| | Анализ, идентификация, описание, экспертная | |

| | оценка | |

| | _____ | |

| | _____ | |

| | Количественная оценка | |

| | _____ | |

| | _____ | |

| \ / |

_____ | _____ | _____

| Внесение | }> | Отчеты о рисках (угрозах и возможностях) | <+ | Формальный |

| изменений | | _____ | | аудит |

_____ | \ / | _____

| _____ |

}> | Принятие решения (выбор политики управления | <+ |

| | риском) | |

| _____ |

| \ / |

| _____ |

}> | Внедрение мероприятий по управлению риском | <+ |

| _____ |

| \ / |

| _____ |

}> | Отчет об остаточном уровне риска | <+ |

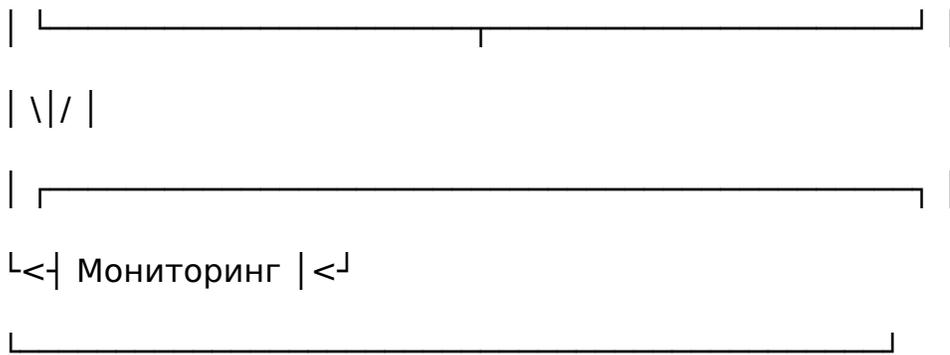


Рис.3.2 Процессы управления рисками ООО «ПОРТ»

Оценка эффективности мер по управлению рисками. В этой части работы следует качественно оценить прогнозируемые результаты внедрения и использования предложенных методов управления рисками. В полученных результатах риски предприятия (компании) могут относиться к: покрытым, непокрытым, управляемым, неуправляемым. Отнесение риска к одной из четырех категорий должно быть мотивировано.

Страховой риск-менеджмент ООО «ПОРТ» осуществляется как процесс перевода в специализированные финансовые институты (страховые компании) рисков, оказывающих влияние на его доход и превышающих уровень "толерантности" к рискам ООО «ПОРТ».

Концепция страхового риск-менеджмента ООО «ПОРТ» является, таким образом, генеральным замыслом, определяющим стратегию действий как самого предприятия ООО «ПОРТ» при различных стадиях развития экономического цикла.

На микроуровне - это стратегия оптимизации бюджетов ООО «ПОРТ», неразрывно связанная с оптимизацией уровня его собственного удержания риска.

Предложения по построению системы управления рисками на предприятии ООО «ПОРТ» оформлены в виде организационно - технических решений. Они содержат предложения, например, в части внедрения специализированных информационных систем, создания специальных подразделений, отделов, изменению существующих функций и т.д.

Риски возникают в результате неблагоприятного воздействия на хозяйственную деятельность организации ООО «ПОРТ» различных факторов.

Для удобства мы свели эти факторы в таблицу (Приложение 6).

Предлагаемые организационные решения оформлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Предлагаемые организационные решения для ООО «ПОРТ»

№ пп Предлагаемое мероприятие

- 1 Мониторинг рисков
- 2 Прогнозирование рисков
- 3 Повышение уровня экономической безопасности
(Оценка и анализ потенциальных поставщиков)
- 4 Организация системы внутреннего контроля

Мониторинг рисков

ООО «ПОРТ» должно осуществлять постоянный мониторинг рисков и лимитов риска по различным контрагентам. Лимиты риска по корпоративным клиентам пересматриваются ежегодно или чаще в зависимости от специфики деятельности банка и принятой кредитной политики. По корпоративным клиентам лимиты риска пересматриваются на основе анализа оплат, а также объема и структуры долга, а также на основе их финансовой отчетности. Лимиты риска могут также пересматриваться во внеплановом порядке в случае возникновения такой необходимости. ООО «ПОРТ» проводит мониторинг уровня фактических и ожидаемых потерь от продаж клиентам, подверженным риску, а также их покрытия за счет резервов.

Прогнозирование рисков

Прогнозирование потоков платежей выполняется для определения необходимого объема ресурсов для покрытия дефицита ликвидности. Прогнозирование структуры активов и пассивов на основе сценарного анализа выполняется с целью контроля за требуемым уровнем ликвидных активов в среднесрочной и

долгосрочной перспективе. Прогнозирование и мониторинг коэффициентов ликвидности проводятся для выявления несоответствий обязательным требованиям и требованиям внутренней политики.

Кроме вышеперечисленных методов предприятие может использовать планирование действий по восстановлению необходимого уровня ликвидности в случае неблагоприятных условий или во время кризиса, хеджирование, страхование рисков и диверсификацию активов. Важными аспектами являются поддержание грамотной политики кредитной политики ООО «ПОРТ».

3. Повышение уровня экономической безопасности

При определении мероприятий старались определить, где находится риск-драйвер - причина возникновения риска. Отдельно рассматриваются информационные потоки в компании (на предприятии), как извне (внешние, касающиеся изменения основных внешних источников рисков и связанных с ними видов рисков), так и изнутри (т.е. информационные потоки, отражающие изменения во внутренней среде компании, относительно параметрах деятельности, производства, финансовых показателей и т.д.).

Предлагается в рамках повышения экономической безопасности совершенствование методов экономической безопасности (проверка потенциальных поставщиков). Основные подходы к оценке и анализу потенциальных поставщиков предложены ниже.

1-й этап "Оценка"

1. Сбор информации о поставщиках. -> 2. Создание банка данных о поставщиках. -> 3. Поиск оптимального поставщика. -> 4. Оценка результатов работы с выбранными поставщиками.

2-й этап "Анализ"

1. Анализ предыдущих поставок. >2. Анализ поставок другим компаниям. >3. Оценка опытной партии. > 4. Сравнение по приоритетному критерию. > 5. Тендер. > 6. Рейтинг поставщиков. > 7. Комплексная оценка с учетом рисков.

На этапе сбора информации о поставщиках можно получить одинаковые критерии разных поставщиков. В таком случае необходимо использовать дополнительные критерии для выбора наиболее подходящего поставщика, которыми могут быть: оценка кредитоспособности поставщика; наличие резервных мощностей; сроки

выполнения экстренных заказов; организация управления качеством; удаленность поставщика от потребителя; репутация, отзывы других клиентов.

Таким образом, вышеуказанные действия (оценка и анализ поставщика) являются обоснованием выбора контрагента по многим признакам, в том числе по финансовой привлекательности.

1. В свою очередь, признак надежности партнера формируется на основе: анализа информации, полученной как от самого контрагента (копии учредительных документов, свидетельства о регистрации в ЕГРЮЛ, свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, лицензий, приказов, подтверждающих право руководителя подписывать документы),
2. путем сбора данных силами сотрудников компании, в первую очередь, службы экономической безопасности.

Анализ информации о контрагентах является достаточно кропотливой работой, требует определенных временных и иногда финансовых затрат. Однако подобная практика может принести финансовую выгоду компании (кроме собственно итогов сделки), а именно:

- 1) минимизировать риски возникновения дебиторской задолженности со стороны контрагентов (например, в случае авансирования или предоплаты сделки компания снижает период нахождения средств вне оборота до получения услуг/результатов работ);
- 2) минимизировать риски предъявления требований со стороны контрагентов при задержке со стороны компании погашения кредиторской задолженности (в процессе анализа оцениваются финансовое состояние контрагента, его потребность в скорейшем пополнении своих оборотных средств, например путем сравнения финансовых показателей партнера с нормативными или отраслевыми значениями).

Внимание компании важно сосредоточить и на том, что она не должна попадать в полную зависимость от поставщика, исходя из чего, можно реализовать следующие снабженческие стратегии:

- заключение долгосрочного договора со стабильными условиями с одним поставщиком;

- заключение равнозначных договоров с несколькими конкурирующими между собой поставщиками;
- заключение одного договора на поставку с основным поставщиком и нескольких договоров со вспомогательными поставщиками на допоставку выпадающих товарных позиций, временно не закрытых основным поставщиком[9].

Рекомендуется иметь несколько поставщиков по основным типам товаров и изделий. Желательно знать линии снабжения поставщиков и при возможности кооперироваться с организациями, поставляющими для них основные (ключевые) ресурсы. Также рекомендуется по возможности использовать условия давальческого сырья, а при хороших перспективах расширения сбыта продукции - рассматривать вопрос о приобретении организацией значительной доли в капитале поставщиков, дающей возможность влиять на их политику. При этом желательно использовать сочетание минимальных бартерных сделок, безналичных переводов и сделок за наличный расчет, что позволяет добиться гибкости снабжения.

Предлагаемое мероприятие - организация системы риск-ориентированного внутреннего контроля на предприятии ООО «ПОРТ».

В настоящее время деятельность предприятий в основном оценивается с помощью набора финансовых показателей, значения которых зависят как от объемов продаж, так и от уровня себестоимости. Этим обусловлена необходимость совершенствования системы внутрихозяйственного контроля.

- 1. Концепция внедрения риск ориентированного внутреннего контроля

Эффективность работы предприятия во многом определена правильностью выбранной стратегии управления. Она зависит от правильности использования потенциала предприятия, развития его конкурентоспособности и совершенствования организации бизнес-процессов. В рамках корпоративного управления ресурсами предприятия должен быть получен ответ на вопрос «как руководство компании намеревается реализовывать стратегические цели собственников компании при помощи имеющихся ресурсов».

В условиях рыночной экономики эффективное управление предприятия является приоритетным для организации и обеспечивает во многом ее экономическую стабильность и эффективность. Рыночная экономика предприятия является сложной и организованной социально-экономической системой, которая требует качественного управления ресурсами, так как за все негативные последствия и

просчеты ответственность несет само предприятие, ухудшением своего финансового состояния. Грамотное, эффективное управление на предприятии предусматривает создание организационно-методических систем для обеспечения управления, знание основных механизмов формирования прибыли, использование современных методов ее анализа и планирования.

Рассмотрим, как выглядит концепция ориентированного на риск внутреннего контроля, и при каких условиях система может быть признана эффективной. На предприятии на систематической основе должны проводиться следующие мероприятия:

1. Оценка существующих на предприятии методов управления рисками: в том случае, если на рассматриваемом объекте используются какие – либо методы (системы) управления рисками, в этой части работы приводится их краткое описание, характеристика.
2. Вносятся и рассматриваются предложения по управлению выявленными видами рисков. Здесь, используя полученные знания относительно методов управления рисками, следует поставить в соответствие каждому из выявленных видов рисков возможный и предлагаемый способ управления им.
3. Надо учитывать, что внешними рисками, как правило, компании не управляют, а стремятся минимизировать негативные воздействия, путем введения систем мониторинга, анализа и т.д. внешней среды. Следует качественно оценить прогнозируемые результаты внедрения и использования предложенных методов управления рисками. В полученных результатах риски предприятия могут относиться к: покрытым, непокрытым, управляемым, неуправляемым. Отнесение риска к одной из четырех категорий должно быть мотивировано.
4. По результатам обсуждения составляется матрица управления рисками (рис.3.3.).

Покрытые риски

Управляемые риски

Неуправляемые риски

Непокрытые риски

Рис. 3.3. Матрица рисков предприятия

Проведение процедуры оценки основных выявленных видов рисков в деятельности рассматриваемого предприятия очень актуальны для предприятия, при этом надо учитывать, что для многих видов рисков количественные методы оценки применить крайне сложно, в этом случае должны быть использованы качественные методы оценки.

Представленные в таком виде предложения по использованию методов управления рисками на предприятии позволят сформулировать перспективные предложения, а именно: если основная часть рисков предприятия относится к непокрытым и неуправляемым, дальнейшие усилия следует направить на изменение этого соотношения в пользу покрытых и управляемых рисков. Чаще всего в деятельности организации возникают финансовые риски - рыночный, кредитный и риск ликвидности.

Можно сделать вывод, что характер и объем раскрываемой информации в отношении финансовых рисков на практике значительно варьируются. Предполагается, что служба внутреннего аудита, являющаяся важной частью корпоративного управления, станет ориентиром и источником информации о качестве системы внутреннего контроля. В целях реализации вышеуказанного тезиса особое значение имеют квалификация аудиторов и используемые ими принципы и методы аудита, направленные на выявление проблем в корпоративном управлении, риск-менеджменте и внутреннем контроле. В этом смысле совет директоров заинтересован, чтобы аудиторы использовали самые современные профессиональные стандарты, кроме того, рекомендуется совету директоров всячески способствовать этому, укрепляя тем самым функции внутреннего аудита.

Предложения по построению системы управления рисками на предприятии оформляются в виде организационно - технических решений. Они должны содержать предложения, например, в части внедрения специализированных информационных систем, создания специальных подразделений, отделов, изменению функций уже существующих и т.д. В том случае, если предлагаемая система управления рисками на предприятии требует изменения организационной структуры, дается краткая характеристика возможных (необходимых) изменений.

Предлагаемые организационные решения оформляются в графическом виде и сопровождаются необходимыми комментариями. Отдельно рассматриваются информационные потоки на предприятии, как внешние, касающиеся изменения основных внешних источников рисков, так и изнутри.

На основании проведенного анализа можно сформулировать следующие цели страхового риск-менеджмента предприятия:

- поддержание требуемого уровня устойчивости предприятия при наступлении непредвиденных неблагоприятных обстоятельств;
- обеспечение финансовой безопасности предприятия;
- защита человеческого капитала от воздействия специфических рисков.

Предлагаемые организационные решения приведены в табл. 4.

К методам управления риск-факторами относятся:

- передача третьим лицам (страхование или хеджирование); самостоятельное удержание (формирование резерва денежных средств);
- контроль (осуществление предупредительных мероприятий, проведение исследований рынка, диверсификация и т.д.).

Имеется возможность комбинированного применения нескольких методов управления одновременно. Итоговые предложения сформулируем в виде таблицы 3.2.

Таблица 3.2

Методы управления рисками на предприятии

Виды рисков	Методы управления риском	Обеспечивающие меры
Финансовый риск	хеджирование	Заключение контрактов на поставку с учетом предоплаты;
Финансовый риск	иммунизация	Переформирование активов и пассивов

Организационный риск	диверсификация	Распределение ответственности между подразделениями
Управленческий риск	Обеспечение финансовой устойчивости	Внедрение системы планирования и бюджетирования финансовых потоков предприятия
Коммерческий риск	Анализ, мониторинг дебиторской задолженности	Ранжирование покупателей, ограничение коммерческого кредитования

Итак, для современного времени оценка рисков крайне актуальна.

Директор по методологии агентства "Рус-Рейтинг" Елена Николаенко предполагает, что многие банки еще довольно формально подходят к вопросу организации внутреннего контроля. В любом случае многие банки постараются создать хотя бы видимость функционирования служб внутреннего аудита, приведение которых в соответствие будет проводиться позднее, считает она. Однако, формальный подход может повлечь санкции, и они, по словам экспертов, являются довольно серьезными. Например, ограничение операций на полгода может привести к тому, что за это время банк, отрезанный от одного из своих ключевых направлений, может очень быстро кануть в Лету, считает старший аналитик ИГ "Норд-капитал" Сергей Алин.

Проблематика задачи очевидна, риск-менеджмент, внутренний контроль и внутренний аудит должны принять форму организованной деятельности, каждая из которых имеет свои цели, принципы, функции и способы взаимодействия, параллельно необходимо изменять и управленческие процессы. При этом очень важно не превратить контроль в самоцель, когда из-за формального подхода и бюрократических процедур теряется сам смысл контроля и управления рисками.

В частности, известен пример компании General Electric, которая в середине XX в. была близка к банкротству: в тот момент порядка 70% из ста тысяч сотрудников компании занимались контролем друг над другом. Сейчас эта корпорация - один из эталонов организации системы внутреннего контроля, корпоративного управления и риск-менеджмента.

Попробуем разобраться, как наиболее рационально построить систему внутреннего контроля и аудита в процессе управления рисками.

Существуют взаимосвязи между корпоративным управлением, управлением рисками и внутренним контролем. Эффективное корпоративное управление предполагает, что риск учитывается при определении стратегии. В свою очередь, управление рисками опирается на эффективное корпоративное управление (т.е. поведение высшего руководства, риск-аппетит и допустимые пределы риска, культуру управления рисками и надзор за деятельностью по управлению рисками). Контроль и риск также взаимосвязаны, поскольку контроль определяется как "любые действия руководства, Совета и других сторон по управлению рисками и повышению вероятности достижения поставленных целей и выполнения задач".

Для создания эффективной системы внутреннего контроля необходимо организовать процесс управления рисками в пределах уровня их допустимости, охватывающий внутренние и внешние риски, присущие деятельности. Управление должно быть организовано таким образом, чтобы обеспечить разумные гарантии достижения поставленных целей и задач с учетом организационной структуры, характера и масштабов операций, свойственных рисков, особенностей внешней среды и других факторов.

Чтобы запустить процесс изменений, прежде всего, необходимы воля и согласованная работа топ-менеджеров и акционеров. Тем более, что одним из основных постулатов является прямая ответственность как совета директоров (органа, представляющего интересы владельцев и устанавливающего исходя из этого общие принципы деятельности), так и менеджмента (исполнительного органа и его руководителей) за создание и обеспечение эффективного осуществления внутреннего контроля.

Есть и еще один сопутствующий организации процесса фактор: типичная человеческая реакция персонала, выражающаяся в определенном смысле противостоянием на сам факт того, что он находится под постоянным усиленным контролем. Такая реакция способствует формальным отпискам, нежеланию оказывать содействие и просто ощущению персонала, что усиленный контроль является излишним, мешая выполнять их повседневный функционал. В какой-то степени это так. Ориентированный на риск внутренний контроль мешает работать по-старому, поскольку при встраивании контроля в повседневную деятельность существенно изменяется как сам процесс работы предприятия, так и критерии оценки персонала.

Разумеется, концепция ориентированного на риск внутреннего контроля - это идеал, к которому нужно стремиться. Для достижения этой цели необходимо разработать эффективную стратегию и политику внутреннего контроля, в которой должны быть учтены и на постоянной основе актуализированы все существенные аспекты, такие как:

- основные виды деятельности и связанные с ними риски;
- оптимальные уровни рисков, которые принимает на себя предприятие, и методы их контроля.

Общим между риск-менеджментом и внутренним контролем является деятельность по оценке рисков, внутренний контроль должен быть независим от менеджмента компании, а риск-менеджмент, несмотря на декларируемую независимость, все же является частью операционного бизнеса. Поэтому каждый из них будет использовать различные подходы.

Типовой функционал и полномочия должны быть не просто закреплены в нормативных документах - в них должны быть четко прописаны методы и конкретные действия подразделений, в том числе при взаимодействии друг с другом, иначе процедуры будут формальными. Безусловно, это большая системная работа по эффективной организации и укреплению систем управления рисками и внутреннего контроля и в целом корпоративного управления.

Поскольку теория риск-менеджмента предполагает использование четырех ключевых инструментов воздействия на выявленные риски: избежание, принятие, сокращение возможных потерь и перевод риска, то термин "страховой риск-менеджмент" относится к способу управления при помощи передачи риска путем заключения договоров со страховыми компаниями. Безусловно, передача рисков, например рыночных финансовых, может осуществляться при помощи хеджирования. Следовательно, нас будут в большей степени интересовать именно традиционные страховые инструменты. При этом не исключено одновременное использование и таких методов управления, как удержание и контроль, исходя из имеющихся в распоряжении персонального инвестора свободных финансовых ресурсов.

Таким образом, страховой риск-менеджмент осуществляется как процесс перевода в специализированные финансовые институты (страховые компании) рисков, оказывающих влияние на его доход и превышающих уровень "толерантности" к рискам.

Концепция страхового риск-менеджмента является, таким образом, генеральным замыслом, определяющим стратегию действий как самого предприятия при различных стадиях развития экономического цикла.

На микроуровне - это стратегия оптимизации бюджетов, неразрывно связанная с оптимизацией уровня его собственного удержания риска.

Главным объектом внутривозрастного контроля на производственных предприятиях является функционирование производственного учета в совокупности со всеми слагаемыми себестоимости производства затрат на производство продукции и калькулирования ее себестоимости.

На практике внутривозрастный контроль чаще всего осуществляют работники бухгалтерии предприятий. Система внутривозрастного контроля позволяет руководству организации получать релевантную информацию, на основании которой можно готовить решения, направленные на повышение рентабельности производства.

Качество информации, формируемой в системе внутривозрастного контроля, может быть обеспечено лишь в рамках внутривозрастного контроля. В связи с этим выделение в организационной структуре предприятия структурного подразделения, подчиняющегося непосредственно учредителям (собственникам), нам представляется наиболее целесообразным.

В число основных функций внутривозрастного контроля следует включить:

- проверку действующих систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля, разработку мероприятий по их улучшению;
- контроль за легитимностью совершаемых хозяйственных операций;
- контроль за деятельностью центров ответственности;
- организацию системы локальных (выборочных) инвентаризаций активов.

Руководителю, совместно с главным бухгалтером, рекомендуем организовать, такую систему внутреннего контроля, которая смогла бы обеспечить наименьшие потери денежных и материальных средств. Она должна быть организована с учетом специфики деятельности возглавляемой им организации на любой стадии производственной, финансовой и хозяйственной деятельности организации.

Элементы системы внутреннего контроля изображены на рис.3.4.

Рис.3.4. Элементы системы внутреннего контроля

Одновременно с этим руководитель должен своевременно анализировать состояние и эффективность действия системы внутреннего контроля, создавать все условия и предпосылки для ее постоянного совершенствования, применения новых методов и способов контроля.

Надлежащее функционирование системы внутреннего контроля напрямую зависит от сотрудников организации. Чтобы система внутреннего контроля эффективно действовала, нужно обязательно доводить до соответствующих специалистов организации принятые в организации стандарты, а также достигнутые результаты данного контроля. Необходимо производить оценку и анализ полноты принятия и реализации решений, информации о результатах проведенного контроля своевременно, на основании полученных результатов контроля.

Понятие "внутреннего контроля" применяется в значении "должная проверка, надлежащее обследование". Такой контроль над деятельностью компании может проводиться не только сторонними лицами (например, потенциальным инвестором - для выявления перспектив компании, претендующей на получение инвестиций), но и специальным отделом самой компании.

Внедрение эффективных методов работы во всех сферах бухгалтерского учета - это явное преимущество внутреннего контроля. Иногда наблюдения, которые сделаны в процессе внутреннего контроля, могут повлечь за собой серьезные изменения для всей организации. Это отличный способ увеличения ценности организации с наименьшими затратами ресурсов. Рекомендуемая схема взаимодействия учредителей, СВК (службы внутреннего контроля) и менеджмента компании в рамках организации отражена на рис.3.4.





Рис.3.4. Схема взаимодействия учредителей, СВК компании

Итак, руководству предприятия необходимо организовать систему внутреннего контроля, необходимо контролировать всю систему документооборота, поскольку своевременное отражение всех фактов хозяйственной деятельности ведет к последовательному и правильному бухгалтерскому учету, а также облегчит проведение внутренних проверок и инвентаризации.

Заключение

В работе рассмотрены как теоретические, так и практические вопросы работы предприятия в условиях внешних угроз. Рассмотрена деятельность современного предприятия ООО «ПОРТ», которое функционирует в условиях современной нестабильной рыночной среды. По результатам анализа предприятию рекомендовано внедрение риск-менеджмента и системы внутреннего контроля.

Внедрение риск-менеджмента - это создание новой культуры ведения бизнеса. Успех работы зависит от уровня зрелости компании и степени поддержки руководства. Если ее нет, то я бы не рекомендовал начинать этот процесс: приложенные значительные финансовые, организационные и моральные усилия все равно не принесут успеха. Важно, чтобы владелец каждого субриска понимал, что его работа будет считаться успешной только в том случае, если он сможет быстро и правильно минимизировать вероятность и влияние угрозы. Но люди опасаются изменений и крайне негативно воспринимают введение дополнительных нагрузок. Сначала нужно повлиять на отношение сотрудников к вопросу управления рисками, продемонстрировать успех на отдельных участках или направлениях бизнеса. Тогда постепенно изменится и поведение людей, и

корпоративная культура.

Возможность и трудности связанные с применением риск ориентированного учета зависят от желания менеджмента менять условия работы, сталкиваться с неизбежными трудностями при внедрении новшеств и воли руководства к внедрению новых методов работы.

Под переменами мы понимаем любые изменения на предприятии. На любом предприятии можно наблюдать две тенденции, относящиеся к процессу перемен: с одной стороны, стремление к переменам и инновациям, а с другой стороны, потребность в стабильности, устойчивости, преемственности, а также доверии к традициям. Как люди, так и предприятия характеризуются естественным стремлением фиксировать накопленный опыт в стандартных схемах мышления и деятельности. Результатом этого являются стандартные приемы обработки информации и пр. Эти апробированные знания и опыт, а также сложившиеся способы действий и сценарии поведения могут препятствовать постановке новых вопросов и поиску новых ответов, а также активному вовлечению в новые виды деятельности. Любое изменение традиционных методов или подходов в работе создает сопротивление у людей, которых коснулись эти изменения. Это в равной степени касается как руководителей, так и подчиненных. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенность, ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут. По этим причинам на предприятии может возникать множество конфликтов.

В работах всех известных авторов по рискологии и финансовому менеджменту дается весьма унифицированное перечисление методов, и даются их классификации, но не дается их четкого описания. Приводятся конкретные ситуации и выделяются наиболее значимые инструменты. Кроме классификации, для каждого риска необходимо выделить их факторы (драйверы).

Как мы видим, инструментарий для управления рисками пока не так широк. Постепенно компании знакомятся с все новыми методами и инструментами, но подобные нововведения происходят раз в 10 - 20 лет.

Выбор наиболее эффективных путей создания и развития бизнеса ставит перед теорией и практикой множество сложных задач, для которых готовых однозначных решений просто не существует. Изучение проблем создания развития малого предприятия на уровне региона, развития его конкурентоспособности с существенно расширяет круг проблем, изучаемых экономической наукой. В России

использование экономического потенциала предприятия и его ориентация на обеспечение устойчивого развития является основной задачей менеджмента предприятия.

Следует у персонала формировать поведенческую модель, сориентированную на непрерывность внутреннего контроля, его постоянство в деятельности, а также полностью исключить у персонала организации возможность выдавать руководству недостоверную непригодную, ложную информацию.

В современных условиях жесткой конкуренции российские предприятия должны искать более эффективные методы эффективного управления хозяйственной деятельности, используя весь арсенал инструментов финансового менеджмента. Управление рисками представляет собой функцию управления организацией. Как и все прочие управленческие функции, она осуществляется людьми и для людей. Ошибкой последних десятилетий представляется, излишнее увлечение технологиями и попытками формализовать все процессы, так как цифра - это всего лишь перевод реальной жизни на язык финансов, они смогут вернуться к управлению событиями жизни, а не цифрами.

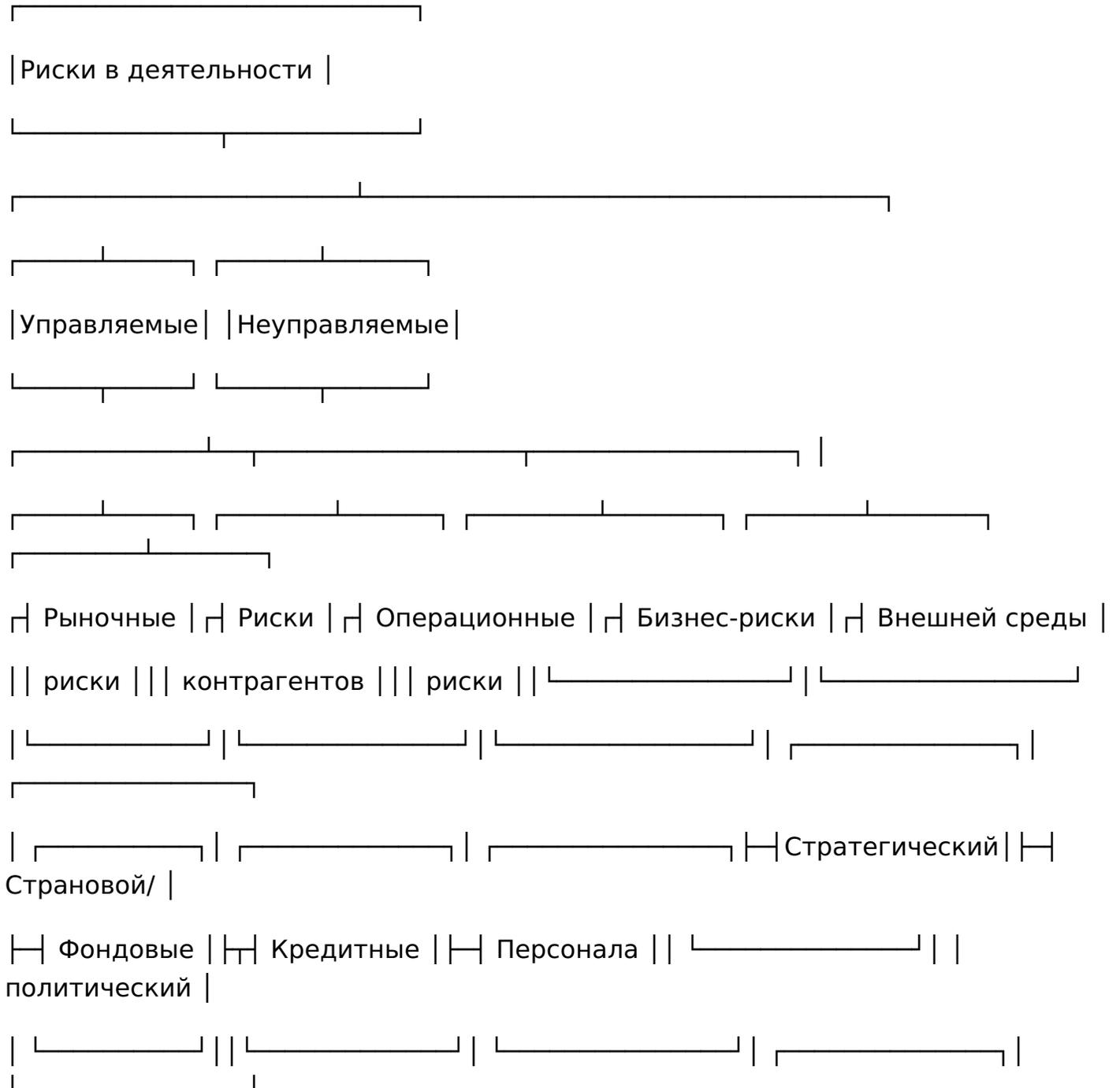
Список источников

1. Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент: конспект лекций [Текст]/ Ермасова Н. Б. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт: Высш. образование, 2011. - 191с., с. 66
2. Мицек С. А. Краткосрочная финансовая политика предприятия: учебное пособие [Текст]/ Мицек- С. К. - М.: КНОРУС, 2010. - 29 с., с. 248
3. Экономический анализ активов организации: учебник / Ендовицкий Д. А., Исаенко А. Н., Лубков В. А. [и др.]; под ред. Ендовицкого Д. А.[Текст]/ Экономический анализ активов организации: учебник / Ендовицкий Д. А.,
4. Дворядкина Е. Б. Экономическая безопасность: учебное пособие/ Е. Б. Дворядкина, Н.В. Новикова. Екатеринбург: УрГЭУ, 2012- 28 с.
5. Селиванов Д. Как своими силами защитить компанию от захвата [Текст]/ // Экономические преступления. 2009. N 9. с.29.
6. Приходько Е.А. Оценка финансовой политики организации // http://www.iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2993/.
7. Комментарий к Информации Минфина России N ПЗ-9/2012 "О раскрытии информации о рисках хозяйственной деятельности организации в годовой

Приложения

Приложение 1

Классификация рисков



| _____ || _____ | _____ | | | Налоговый ||

| | Валютные || | | Дефолта || | | Технологический ||

_____ | | Законодательные |

| _____ || _____ | _____ | _____ |

| _____ || _____ | _____ | | | Юридический ||

└─| Процентные | | └─| Концентрации | | | | Бизнес- || _____ | └─| Системные
риски |

_____ | _____ | | процессов || _____ | сбытовых |

| _____ | _____ | | | Деловой | | рынков |

└─| Рисковых || _____ | | репутации | _____

| | операций | └─| Внешний ущерб: | | _____

| _____ | риски среды/ || _____

| _____ | риски | └─| Конкуренции |

└─| Банкротства | | вмешательства | _____

| | _____

| |

| |

└─└─

\\

\\

\\

V

Риск потери ликвидности

(невыполнения обязательств)

Приложение 2

Неблагоприятные факторы, приводящие к появлению рисков

Вид риска

Неблагоприятные факторы

Финансовые риски,

в том числе:

- рыночные риски

Изменение рыночных параметров, в частности таких как:

- цены и ценовые индексы (на товары, работы, услуги, ценные бумаги, драгоценные металлы и др.);

- процентные ставки;

- курсы иностранных валют

- кредитные риски

Неисполнение (ненадлежащее исполнение) другими лицами

обязательств по предоставленным им заемным средствам

(в том числе в форме покупки облигаций, векселей, предоставления отсрочки и рассрочки уплаты за проданные

товары, выполненные работы или оказанные услуги)

- риск ликвидности	<p>Невозможность организации своевременно и в полном объеме погасить имеющиеся на отчетную дату финансовые обязательства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кредиторскую задолженность поставщикам и подрядчикам; - задолженность заимодавцам по полученным кредитам и займам (в том числе в форме облигаций, векселей) и др.
Правовые риски	<p>Изменение валютного и таможенного регулирования, налогового законодательства, другие изменения в отношении внутреннего и внешнего рынка</p>
Страновые и региональные риски	<p>Изменение политической и экономической ситуации, а также наличие географических особенностей в стране или регионе, где организация осуществляет свою обычную деятельность или зарегистрирована в качестве налогоплательщика. Такие изменения могут быть связаны с возможными:</p> <ul style="list-style-type: none"> - военными конфликтами; - введением чрезвычайного положения и забастовками; - повышенной опасностью стихийных бедствий; - возможным прекращением или перебоями в транспортном сообщении и т.п.
Репутационные риски	<p>Уменьшение числа заказчиков (клиентов) организации вследствие негативного представления:</p> <ul style="list-style-type: none"> - о качестве реализуемой ею продукции, работ, услуг; - соблюдении сроков поставок продукции, выполнения работ, оказания услуг; - об участии в ценовом сговоре и т.п.

Другие виды Негативные факторы, возникающие в результате:
потенциально - деятельности связанных сторон организации;
существенных - истечения сроков действия значимых для организации
рисков патентов, лицензий

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. – Под ред. А.П. Агаркова. - М.: Дашков и К°, 2012 – 271 с. - Режим доступа:
<http://www.biblioclub.ru/book/115570> ↑
2. Монография В.В. Новожилова "Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании" 2013 г. 12 с. ↑
3. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. – Под ред. А.П. Агаркова. - М.: Дашков и К°, 2012 – 271 с. - Режим доступа:
<http://www.biblioclub.ru/book/115570> ↑
4. 1. Батулин, В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.К. Батулин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 488 с. - Режим доступа:
<http://www.biblioclub.ru/book/117038>
- ↑
5. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. – Под ред. А.П. Агаркова. - М.: Дашков и К°, 2012 – 271 с. - Режим доступа:
<http://www.biblioclub.ru/book/115570> ↑
6. Дворядкина Е. Б. Экономическая безопасность: учебное пособие/ Е. Б. Дворядкина, Н.В. Новикова. Екатеринбург: УрГЭУ, 2012– 28 с. ↑
7. Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент: конспект лекций [Текст]/ Ермасова Н. Б. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт: Высш. образование, 2012. – 191с., с. 66 ↑

8. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: Учебн. - М.: Эксмо, 2011. - 656 с. [↑](#)

9. Приходько Е.А. Оценка финансовой политики организации // http://www.iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2993/. [↑](#)