

Содержание:

Введение.

Для обеспечения максимальной функциональной деятельности предприятия необходимо учитывать все возможные рисковые ситуации, которые могут возникнуть в результате внешних или внутренних факторов. Для планирования рисковых ситуаций и путей их разрешения необходимо знать и уметь основные определения и пользоваться опытом других организаций, при возникновении рисковых ситуаций.

Риск – возможное для проекта событие, наступление которого может как положительно, так и отрицательно отразиться на параметрах и результатах проекта. Чаще всего риск характеризуется убытками и упущением возможной выгоды.

Управление рисками проекта - совокупность систематических мероприятий, направленных как на предотвращение наступления рисковых событий, так и на немедленное реагирование на них с целью уменьшения отрицательных и усиления положительных последствий их наступления. Управление рисками включает в себя ряд взаимосвязанных процессов, а именно:

Планирование управления рисками;

Идентификация возможных рисков;

Анализ работы с рисками;

Разработка плана по управлению рисками;

Организации мероприятий по отслеживанию и реагированию на риски.

Функционирование любой организации связано с наличием определенных рисков, причем эти риски могут носить экономический, политический, социальный и финансовый характер. Но, возникновение и присутствие этих рисков не должно влиять на достижение стратегических целей компании. Система эффективного управления проектными рисками необходима для обеспечения устойчивого непрерывного функционирования и развития компании путем своевременной

идентификации, предотвращения или минимизации рисков, представляющих угрозу бизнесу и репутации компании, здоровью персонала, а также имущественным интересам акционеров и инвесторов при реализации проектов.

Внедрение системы управления рисками - это комплексный подход к решению проблемы контроля над рисками, возникающими в ходе деятельности компании. Система управления рисками представляет собой набор элементов (методика и информационная система), посредством которых компания может контролировать риски на всех уровнях. Одна из ее составляющих - реагирование на риски реализации проектов.

Актуальность рассматриваемой темы курсовой работы заключается в особом месте, занимаемом управлением рисками в проектной среде, которое обусловлено нестабильностью экономических и политических отношений, влияющих на деятельность организации.

Целью данной курсовой работы: анализ управления рисками в проектной среде во внешних и внутренних условиях и способы их разрешения.

Задачи данной курсовой работы:

1. рассмотреть понятие риска и управление рисками;
2. классифицировать проектные риски;
3. проанализировать управление в условиях риска на примере ООО «Кантата»;
4. определить методы снижения риска в ООО «Кантата».

Информационной базой для написания данной работы являются: научная, учебная, методическая литература по вопросу управления рисками; статистические справочники, проблемные статьи в федеральных средствах массовой информации, электронные ресурсы.

Глава I. Теоретические аспекты формирования понятия управления рисками.

- 1.

1.1 Понятие и сущность риска и управления рисками

Планирование и реализация проектов происходит в условиях неопределенности, неоднозначности, это вытекает из изменения внутренней и внешней среды разработки. Под неопределенностью имеют в виду отсутствие полной, достоверной, проверенной информации для условий исполнения проектов.

Риск — это потенциальная численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций, и связанных с ними последствий, в виде ущербов, убытков, потерь.

Риск проекта - это степень опасности для желаемого осуществления проекта. Понятием риска характеризуется неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, при этом выделяются случаи объективных и субъективных вероятностей.

В понятии «риск» можно выделить следующие элементы, взаимосвязь которых и составляет его сущность:

- возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива;
- вероятность достижения желаемого результата;
- отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

В первую очередь при анализе проблемы предпринимательского риска следует обращать внимание на различия понятий «риск» и «неопределенность». Эти понятия следует разграничивать, так как риск характеризует определенную ситуацию, когда наступление неизвестных событий достаточно вероятно и может быть оценено количественно. Неопределенность же характеризует ситуацию, когда вероятность наступления таких событий заранее оценить невозможно.

Типичный пример ситуации неопределенности — форс-мажорные обстоятельства, т.е. препятствия непреодолимой силы, наступление которых всегда неожиданно. Именно поэтому потери вследствие форс-мажорных обстоятельств не принимаются

к страхованию. В качестве ситуаций рынка можно рассматривать такие ситуации неопределенности, наступление которых весьма вероятно и может быть оценено.

Риск имеет место тогда, когда некоторое действие может привести к нескольким взаимоисключающим исходам с известным распределением их вероятностей. Если же такое распределение неизвестно, то соответствующая ситуация рассматривается как неопределенность.

Основу риска реального инвестирования предприятия составляют так называемые проектные риски, т.е. риски, связанные с осуществлением реальных инвестиционных проектов предприятия. В системе показателей оценки таких проектов уровень риска занимает третье место по значимости, дополняя такие его показатели, как объем инвестиционных затрат и уровень чистой инвестиционной прибыли (чистого денежного потока).

Под риском реального инвестиционного проекта^[1] (проектным риском) понимается вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

Однако полученный результат может отклоняться от запланированного и в положительную сторону. Следовательно, можно говорить не только о риске потерь, но и о риске выгоды.

Таким образом, можно выделить две позиции относительно сущности риска. Первая состоит в том, что риск рассматривается в виде возможного ущерба от реализации того или иного решения, в виде финансовых, материальных и иных потерь. Вторая позиция выражается в том, что риск рассматривается с точки зрения возможной выгоды, получения доходов или прибыли в результате реализации решения.

Предпринимательства без риска не бывает. В условиях рыночной экономики наибольшую прибыль, как правило, приносят рыночные операции с повышенным риском.

Под предпринимательским риском понимается риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов. В рассматриваемых видах деятельности приходится иметь дело с использованием материальных, трудовых, финансовых, информационных (интеллектуальных)

ресурсов, так что риск связан с угрозой полной или частичной потери этих ресурсов. В итоге предпринимательский риск характеризуется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

Иначе говоря, риск есть угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой его действий, либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

инвестиции в любой проект сопряжены с определенным риском, что отражается в величине процентной ставки: проект может завершиться неудачей, т.е. оказаться нереализованным, неэффективным или менее эффективным, чем ожидалось. Риск связан с тем, что доход от проекта является случайной, а не статичной величиной (т.е. неизвестной в момент принятия решения об инвестировании), равно как и величина убытков. При анализе инвестиционного проекта следует учитывать факторы риска, выявить как можно больше видов риска и постараться минимизировать общий риск проекта.

Управление рисками проекта - совокупность систематических мероприятий, направленных как на предотвращение наступления рискованных событий, так и на реагирование на них с целью уменьшения отрицательных и усиления положительных последствий их наступления. Включает в себя процессы планирования управления рисками, идентификации, анализа, разработки плана по рискам, организации мероприятий по отслеживанию и реагированию на риски.

1.2. Классификация рисков проекта.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, вероятность происхождения которого не обусловлено. В случае совершения такого события вероятны три экономических результата:

1. Отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток).
2. Нулевой.
3. Положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

В зависимости от события риски можно разделить на две большие группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски представляют собой мероприятия, в результате которых был получен отрицательный либо нулевой результат. К ним относятся следующие виды рисков:

- природно-естественные риски, которые связаны с проявлениями стихийных сил природы: землетрясения, наводнения, бури, пожары, эпидемии и др.;
- экологические риски, которые выступают как возможность потерь, связанных с ухудшением экологической ситуации;
- социально-политические риски, которые связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. К этому виду рисков относятся политические потрясения, непредсказуемость экономической политики государства, изменения в законодательстве, и др.;
- транспортные риски — риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, железнодорожным и т. д.;
- коммерческие риски (собственно предпринимательские) представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов от данной коммерческой сделки.

Спекулятивные риски означают получение как положительного, так и отрицательного результата.

По структурному признаку коммерческие риски бывают:

- имущественные риски, которые связаны с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т. п.;
- производственные риски, которые связаны с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов, и прежде всего с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т. п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии;
- торговые риски, которые связаны с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, недоставки товара и пр. К группе спекулятивных рисков обычно относят все виды финансовых рисков, являющихся частью коммерческих рисков.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств) и подразделяются на два вида:

- риски, связанные с покупательной способностью денег;
- риски, связанные с вложением капитала (собственно инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью, относятся:

- инфляционные риски — при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери;
- дефляционные риски — при росте дефляции происходит падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов;
- валютные риски — опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций;
- риски ликвидности, которые связаны с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Риски, связанные с вложением капитала, — инвестиционные риски — это:

- риски упущенной выгоды — риски наступления косвенного финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, инвестирования, страхования и т. д.);
- риски снижения доходности, которые могут возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, вкладам, кредитам;
- риски прямых финансовых потерь

С точки зрения источника возникновения риски инвестиционного проекта делятся на две группы:

- специфические (несистематический, микроэкономический) инвестиционные риски — риски самого проекта, связанные с его индивидуальными особенностями;
- неспецифические (систематический, макроэкономический) инвестиционные риски — риски, обусловленные внешними по отношению к проекту обстоятельствами макроэкономического, регионального, отраслевого характера. Таким образом, неспецифический риск зависит от отраслевых особенностей и места реализации проекта.

Еще один классификационный признак — степень наносимого ущерба.

В соответствии с ним проектные риски подразделяются на:

- частичные, когда запланированные показатели, действия, результаты выполнены частично, но без потерь;
- допустимые, когда запланированные показатели, действия, результаты не выполнены, но потерь нет;
- критические, когда запланированные показатели, действия, результаты не выполнены, есть определенные потери;
- катастрофические, когда невыполнение запланированного результата влечет за собой разрушение субъекта (проекта, предприятия).

В зависимости от возможности уменьшения степени риска путем диверсификации риски подразделяются следующим образом:

- диверсифицируемые, которые могут быть устранены или сглажены за счет диверсификации портфеля инвестиций (правильного выбора и сочетания объекта инвестирования);
- недиверсифицируемые, которые нельзя уменьшить путем изменения структуры портфеля инвестиций. Чаще всего к этой группе относятся все виды систематических рисков.

По времени возникновения рисков инвестиционного проекта можно выделить:

- риски, возникающие на подготовительной стадии. Это, например, такие факторы и действия, как удаленность от транспортных узлов; доступность альтернативных источников сырья; подготовка правоустанавливающих документов; организация финансирования и страхования кредитов; формирование администрации; создание дилерской сети, центров ремонта и обслуживания;
- риски, связанные с созданием объекта. К ним относятся неплатежеспособность заказчика, непредвиденные затраты, недостатки проектно-изыскательских работ, несвоевременная поставка комплектующих, недобросовестность подрядчика, несвоевременная подготовка ИТР и рабочих;
- риски в связи с функционированием объекта.

Все рассмотренные виды рисков в определенной степени оказывают влияние на инвестиционные проекты.

Они определяются целью, сформулированной классификационным признаком.

Большинство рисков имеют взаимосвязь, поэтому их классификация достаточно субъективна.

В таких случаях аналитику следует руководствоваться здравым смыслом и своим пониманием проблемы.

Решение по осуществлению инвестиционного проекта принимается после анализа его финансовой реализуемости и оценки эффективности проекта.

В зависимости от того, какие именно значения примут эти факторы неопределенности, реализация проекта будет происходить по-разному и в разных условиях.

В связи с этим говорят о различных сценариях осуществления проекта.

Очевидно, что реализуемость и эффективность проекта зависят от условий его реализации.

При этом неопределенность имеет место и тогда, когда известно, что проект будет реализован в разных условиях, но не известно, в каких именно. В отличие от неопределенности, которая является объективным понятием (если информация неполная, то она неполная для всех), понятие риска субъективно. Одно и то же изменение условий реализации проекта один участник может оценить как существенное и (или) негативное, а другой — как несущественное и (или) позитивное.

Поэтому каждый участник видит в одном и том же проекте «свои» риски. Например, для кредитора рисковым событием является непогашение кредита, а для заемщика — его неполучение или несвоевременное получение.

Несмотря на потенциальную негативность последствий и потерь, вызванных наступлением того или иного рискового фактора, проектный риск тем не менее является своеобразным «двигателем прогресса», источником возможной прибыли.

Таким образом, задача лица, принимающего решение, — не отказ от рисков вообще, а принятие решения с учетом инвестиционного риска.

1.3. Анализ проектных рисков.

Анализ риска представляет собой процесс исследования внешней и внутренней среды инвестиционного процесса, осуществляемый с целью выявления рисков, оценки их параметров, а также прогнозирования состояния предприятия, действующего в условиях риска, через определенный момент времени посредством оценки ключевых показателей деятельности, как случайных величин. Результаты анализа используются для принятия решений и для разработки мер по защите от возможных потерь.

Анализ проектных рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный. Задача менеджера, управленца, того человека, который и будет принимать окончательное решение, — не полный отказ от рисков вообще, а принятие решения с учетом инвестиционного риска.

Есть несколько этапов «введения» риска в инвестиционный анализ.

1. Необходимо провести *качественный* анализ проектного риска. Основной задачей которого является определение факторов риска, этапов и работ, при выполнении которых риск возникает. Только после этого идентифицируются все возможные риски.

Качественный анализ может быть сравнительно простым, его главная задача - определить факторы риска, этапы работы, при выполнении которых риск возникает, т.е. установить потенциальные области риска, после чего идентифицировать все возможные риски.

Качественный анализ подразумевает выявление рисков, присущих проекту, их описание и группировку. Обычно выявляются специфические риски, непосредственно связанные с реализацией проекта (проектные), а также форс-мажорные, управленческие, юридические. Для удобства дальнейшего отслеживания проектные риски стоит учитывать по стадиям: начальной (прединвестиционной), инвестиционной (строительной) и эксплуатационной. Итогом этапа качественного анализа рисков должна стать карта рисков проекта.

Описание рисков на этапе качественного анализа не предоставляет информации о возможных потерях или их вероятности, оно служит основой для количественного анализа рисков.

Существуют следующие методы качественного анализа рисков:

- метод экспертных оценок - комплекс процедур, направленных на выявление, ранжирование и качественную оценку вероятных рисков по проекту на основании экспертных мнений людей, обладающих значительным опытом в проектной деятельности;

- SWOT-анализ - позволяет наглядно противопоставлять сильные и слабые стороны проекта, его возможности и угрозы на основании качественной оценки риска;

- спираль («роза») рисков - иллюстрированное ранжирование рисков на основании качественных оценок рискованных факторов;

- метод аналогий или консервативные прогнозы - исследование накопленного опыта по проектам с целью расчета вероятностей возникновения потерь.

2. На втором этапе необходимо провести *количественный* анализ риска, а именно определить степень как каждого из видов рисков, так и инвестиционного риска проекта в целом.

Процесс количественного анализа риска включает следующие стадии:

- создание прогнозной модели;

- определение переменных риска;

- определение вероятностного распределения отобранных переменных и определение диапазона возможных значений для каждой из них;

- установление наличия или отсутствия корреляционных связей среди рискованных переменных;

- прогоны моделей (определение характеристик результативных величин как случайных величин);

- анализ результатов (построение уровней риска).

3. На третьем этапе нужно перейти от оценки эффективности точно определенного во всех деталях проекта к оценке финансовой реализуемости эффективности проекта в условиях неопределенности и измеренного риска.

4. На четвертом, завершающем, этапе проводится разработка мероприятий по снижению риска рассматриваемого инвестиционного проекта.

Для этого необходимо вернуться на предыдущий этап анализа и сделать повторную оценку эффективности проекта с учетом намеченных мероприятий.

1.4. Методы реагирования на риск.

Как уже говорилось, любой риск может иметь как отрицательное, так и положительное воздействие на организатора, цель грамотного управленца состоит в том, чтобы любую рисковую ситуацию обернуть в выгодное, для компании, русло. Должна быть выработана позиция по отношению к тому либо иному риску – принятие его или уклонение, и предложены мероприятия по минимизации последствий рискованных событий. Многолетний опыт работы с рисками, выделил следующие методы работы в рискованных ситуациях:

- *Избежание риска*

Это один из ограниченных методов нейтрализации рисков, подразумевающий отказ от действий, которые могут повлечь значимый риск. Например, отказ от проекта с неопределенным спросом либо уровнем результатов, продажа рискованного актива либо уход с рынка. Данный способ ограничен в применении, так как приводит к отказу от определенной деятельности, и, как следует, к потере выгоды, связанной с ней.

- *Удержание риска*

Удержание риска заключается в принятии риска и самостраховании, другими словами в разработке резервов на покрытие убытка. Сумма резерва обычно равна сумме, нужной для полного покрытия вероятного риска. Удержание риска просит дополнительных мер контроля. Внутри компании должны быть определены административные процедуры по принятию рисков, а персонал обучен действиям в кризисных ситуациях. К примеру, для удержания производственных рисков нужно создать инструкции по технике безопасности, научить персонал их соблюдению и действиям на случай вероятной аварии.

- *Передача(трансляция) риска*

Традиционные способы передачи риска -страхование, хеджирование, аутсорсинг.

При страховании риск передается страховой компании средством заключения контракта с ней, при всем этом ее опасности покрываются за счет страховых премий. При наступлении страхового случая убытки предприятия возмещает страховщик.

Хеджирование - это страхование от неблагоприятного конфигурации ситуации на рынке. К примеру, можно хеджировать риск ценовых колебаний, заключив договор с поставщиком на агрессивно обсужденных критериях - в отношении будущей цены покупки либо количества поставляемого продукта. Денежные затраты хеджируются методом заключения с банком контракта, в каком на определенный срок фиксируется курс покупки валюты.

Аутсорсинг - передача непрофильных для компании функций другим организациям - нередко позволяет не только понизить неопределенности, но и повысить эффективность деятельности, уменьшить издержки, связанные с самостоятельной реализацией таких функций.

- *Минимизация риска*

В отличие от стратегии полного избежание риска, при использовании данного способа компания находится в зоне реализации риска. Не отказываясь от риска стопроцентно, она интенсивно оказывает влияние на его развитие. Методами минимизации риска может быть диверсификация (расширение видов деятельности компании), введение лимитов (для денежных рисков - кредитные лимиты, лимиты дебиторской задолженности), формирование резервов (на покрытие убытков) и уменьшение времени нахождения в небезопасных зонах (для производственных циклов). Обширно используется заключение длительных договоров с фиксированной ценой на проведение строительно-монтажных работ, договорное распределение рисков меж участниками проекта. Также может быть рекомендован денежный способ, основными инструментами которого являются: денежные гарантии, запасные аккредитивы, вексельные инструменты, график платежей.

- *Переоценка и мониторинг риска при проектировании*

Первостепенная и основная цель изучения и мониторинга риска состоит в своевременной идентификации новых рисков. Мониторинг риска — это процесс выявления, анализа и планирования минимизации вновь появившихся рисков, отслеживания идентифицированных рисков и тех, которые отнесены в перечень для неизменного наблюдения, также проверки и выполнения операций реагирования на неопределенности и оценки их эффективности.

В процессе мониторинга и управления рисками используются различные методики и инструменты. Более обширное применение заполучили такие как переоценка рисков, аудит рисков, анализ отклонений и трендов, техническое измерение выполнения и анализ резервов.

Вне зависимости от избранных способов, мониторинг риска должен быть непрерывным на всех шагах проекта. Он должен включать в себя экспертизу бюджета, системы проекта и других данных.

После завершения проектных работ проводятся постпроектные исследования риска, которые призваны гарантировать эффективность процесса менеджмента риска и определить направления улучшения будущих проектов.

Глава 2. Анализ управления организации ООО «Кантата», в условиях возможного риска.

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Кантата»

Кофейная Кантата» – это сеть галерей с уникальным чайно-кофейным ассортиментом, изысканными десертами и невероятной красоты подарками.

ООО «Кантата» (ранее ООО «Кофейная Кантата») открыло свои двери в небольшом уютном магазинчике в ТЦ «Глобал Сити» в 2001 году. Изначально планировался маленький бутик, с качественной продукцией и отличным сервисом. Но уже в 2004 – 2006 годах открылось еще 13 магазинов в Москве и 11 магазинов в Санкт – Петербурге. Затем начали активно открываться франчайзинговые магазины в столице и регионах и сейчас «Кантата» - это огромная сеть, которая насчитывает более 120 бутиков.

ООО «Кантата» - одна из лидирующих компаний на рынке чайно-кофейной продукции. Основной акцент делает на предоставление высококачественной продукции, и уже на протяжении 12 лет активно сотрудничает с такими мировыми брендами, как Бельгийская компания «Кофе Руст», Германская компания «Флора Фарм», а также итальянскими и бельгийскими шоколадом, которые после прохождения многочисленных тестирований и получения международных

сертификатов поставляет продукцию в Кантату и она становится доступной широкому потребителю.

Основные ценности, которыми придерживается компания, это – просвещение. Цель – не просто продать товар, но и максимально проинформировать гостя о нем, предоставить высококлассный сервис и в общем сделать пребывание в галерее незабываемым, чтобы туда хотелось возвращаться снова и снова. Как говорит генеральный директор ООО «Кантата» Тигран, «ценности нашей компании, такие же как в Библии, именно их мы должны придерживаться». ООО «Кантата» - достаточно «твердо стоит на ногах», но тем не менее до сих пор очень бдительно относится к выбору персонала, ведь именно за этим выбором стоит будущее компании, её дальнейшее развитие и процветание, поэтому компания имеет свой достаточно большой кадровый отдел, который тщательным образом отбирает персонал, даже на самые низкие позиции. Так из 10 соискателей, только 4 принимают в компанию.

Основной персонал фирмы квалифицируется как менеджеры торгового зала, отвечающие за продвижение товара.

2.2. Организационная структура управления

Организационная структура - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. К организационным структурам предъявляется множество требований, таких как оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, гибкость, устойчивость, но основным из них является то, что организационная структура всегда должна соответствовать стратегии предприятия.

Так как ООО «Кантата» - крупная компания, которая имеет огромный штат и множество отделов. Всей организацией заведует Генеральный директор, который максимально контролирует деятельность всей фирмы и её отделов. К каждому магазину прикреплен Куратор, который контролирует магазин, его деятельность, прибыли и прочее. Куратор находится в непосредственном общении с Администратором магазина, который тоже в свою очередь может быть разного уровня. Так как в компании сильно развита мотивирующая система, работники достаточно прозрачно видят карьерную лестницу и быстро движутся по ней. Рядовой работник приходит в должность продавца – консультанта с окладом 100 рублей в час, затем в течении 1-3 месяцев должен сдать аттестацию на ставку 110 руб./час и так далее. После ставки 130, сотрудник может развиваться в нескольких направлениях: это либо административное направление; либо дизайнерское; эксперт по продажам; тренер; и многое другое. Если работник выбирает административное направление, то сдавая аттестации добирается до ступени «старший продавец», за которой следует «администратор» (1,2,3 и 4 уровня). Все вышесказанное представлено в схеме №1.

Управление розничных продаж

Коммерческое управление

Управление товарооборотом

Управление маркетингом и рекламой

Юридическая служба

Совет директоров

Генеральный Директор

Финансовое управление

Тренинг – служба (служба по обучению и развитию)

Служба управления персоналом

Старший продавец - консультант

Схема №1. Организационная структура управления ООО «Кантата»

Продавец - консультант

Продавец - консультант

Продавец - консультант

Старший продавец - консультант

Администратор магазина

Куратор магазина

Совет Кураторов

2.3 Возможные рисковые ситуации на предприятии ООО «Кантата»

В условиях постоянно растущей конкуренции компания по розничной реализации чайной и кофейной продукции ООО «Кантата» пришла к выводу, что клиенты компании, покупающие достаточно дорогостоящую, но при этом высококачественную продукцию, будут заинтересованы в приобретении и кондитерских изделий. На этой основе, компания решила организовать свою кондитерскую фабрику в Москве по производству трюфелей и марципанов, что несомненно прекрасно дополняет и гармонирует с чаем и кофе.

Одновременно с этим в компании начал развиваться еще один проект. Дело в том что в качестве персонала всех уровней управления принимались исключительно девушки, но так как это имеет ряд недостатков, в частности, связанных с эмоциональной нестабильностью в коллективе, отсутствием физической помощи и текучестью кадров, начало разрабатываться решение о принятии на работу молодых людей, что соответственно, открывает свои горизонты и дополнительные риски.

Итак, в ходе данной курсовой работы будут рассмотрены следующие возможные риски для ООО «Кантата»:

1. Текучесть кадров, угрожающая успешному функционированию и бизнесу;
2. Внешняя нестабильность экономической и политической ситуации в стране.

Открытие чего-то нового, это всегда риск. Риск прогореть, риск потерять свои вклады, риск некупиться. Но, как говорится, не рискует только тот, кто ничего не

делает. В сфере бизнеса риск — это уникальная возможность к раскрытию, усовершенствованию и процветанию своей компании. Риск - это новая уникальная возможность расширить сферу деятельности, и конечно, получать больше прибыли. Но любое действие требует тщательного и досконального изучения, и только после этого - действия.

При планировании данного управленческого решения по открытию новой кондитерской фабрики в Москве, следует учесть следующие возможные риски:

- 1. Окупаемость данной бизнес - идеи;
- 2. Отсутствие спроса на данную продукцию;
- 3. Возможные проблемы с поставщиками сырья;
- 4. Вероятность возникновения проблем при производстве, транспортировке и реализации продукции.

Каждый возможный риск нужно анализировать персонально и искать наиболее оптимальные пути его разрешения.

Любой риск может относиться к механизму функционирования организации по трем основным критериям, т.е. результаты риска могут влиять либо положительно на деятельность организации, либо отрицательно, либо вообще никак не влиять.

2.4. Анализ функционирования организации ООО «Кантата» в условиях возможных рисков

Для максимального осознания и наглядного изложения возможных рисков грамотнее всего проанализировать данный проект, в виде организации, с помощью SWOT - анализа.

SWOT - метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории:

- Strengths (Сильные стороны)
- Weaknesses (Слабые стороны)
- Opportunities (Возможности)
- Threats (Угрозы).

Иначе говоря, *SWOT анализ* – это анализ сильных и слабых сторон организации а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

SWOT анализ позволяет выявить, потенциал компании, наличие у нее внутренних ресурсов, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам. Он также показывает, какие внутренние слабости могут усложнить ситуацию. SWOT анализ помогает всесторонне проанализировать ситуацию, положение компании, как в текущий момент времени, так и в будущем, и указывает на конкретные внутренние особенности компании, нуждающиеся в изменении или усилении.

Положительные факторы

Негативные факторы

Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)

Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)

- 1) Известность бренда «Кофейная Кантата»
- 2) Опыт работы компании на рынке России 12 лет.
- 3) Функционально развитая система обучения новых работников.
- 4) Традиции сервиса высокого качества и гостеприимства.

Внутренняя среда

5) Установившиеся партнерские отношения с поставщиками, поставляющими товар на выгодных для компании условиях.

6) Широкий ассортимент чайно-кофейной продукции.

7) Удобное положение магазинов.

8) Бонусные программы для клиентов.

9) Скидки и дисконтные именные карты.

10) Большие объёмы продаж свыше 4000000\$ в год.

11) 212 магазинов в сети.

1) Сильная конкуренция в развивающихся чайно-кофейных компаниях.

2) Сильная текучесть кадров, как в штатных, так и в руководящих должностях.

Потенциальные возможности (O)

Имеющиеся угрозы (T)

	1) Ненасыщенный рынок РФ дает огромные возможности для развития малого бизнеса.	
	2) Освоение регионального рынка и рынка ближайших стран.	1) небольшое количество ценителей чайно-кофейной продукции.
	3) Привлечение новых клиентов.	2) Невысокие доходы населения в регионах.
	4) Расширение услуг.	3) Минимальные барьеры входа новых фирм на рынок.
	5) Возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров.	4) Большая подверженность изменениям в законодательстве стран.
Внешняя среда	6) Тенденция отрасли к увеличению размеров и количества магазинов	5) Усиление позиций компаний-конкурентов.
	7) «Кофейная Кантата» сможет экспортировать товары под собственными брендами из РФ в свои магазины стран ближнего зарубежья	6) нововведенные санкции.
	8) Расширение целевой аудитории покупателей, путем увеличения предоставляемой продукции.	7) Нестабильный курс евро, ведущий к увеличению цен на продукцию, т.к. все привозится из Германии и Бельгии.
	10) Улучшение психологической атмосферы в коллективе	
	11) Увеличение физической активности работников предприятия	

Таблица 1. SWOT - анализ предприятия ООО «Кантата»

В результате выполнения анализа внутренней среды сети магазинов «Кофейная Кантата» обнаружены следующие сильные стороны - географическое положение, имидж предприятия, соотношение цены и качества предоставляемых услуг и слабые стороны - эффективность рекламы, своевременность выполнения, заказав предприятия, текучесть кадров.

Среднесписочное кол-во людей	1200	1181	1303	-19	98,4%	122	110%
	НПО-300	485	450	185	161%	-35	92,7%
Уровень образования	СПО-500	497	525	-3	99,4%	28	105%
	ВПО-400	199	328	-201	49,7%	129	165%
	До18---						
Возраст	18-20 - 356	299	395	-57	84%	96	132%
	21-29 - 631	672	691	41	106%	19	103%
	30-39 - 213	210	217	-3	98,5%	7	103%
Пол	Только девушки						
	0-1год - 495	387	456	-108	78%	69	118%
Стаж работы в компании	1-3 - 305	342	400	37	112%	58	117%
	3-5 - 217	254	231	37	117%	-23	91%
	5-8 - 183	198	216	15	108%	18	109%

Таблица 2. Анализ кадров предприятия ООО «Кантата»

Из выше приведенной таблице можно сделать вывод:

- В 2011 году был небольшой спад по набору персонала, но в 2012 рост персонала составил 10%, это связано с открытием многих магазинов в 2012 и небольшим простоем в 2011 году.

- Что касается уровня образования, больший процент составляют работники со среднем профессиональным образованием, скорее всего многие из них получают высшее, но тем не менее это отличный повод обучить персонал, повысить качество его образования, как вариант, в ходе мотивирующей программы.

- Наибольшую долю по возрасту занимают сотрудники в возрасте от 18 до 35 лет, что так же объясняется спецификой работы фирмы. В то же время это объясняет высокую текучесть персонала - молодые люди часто воспринимают работу в торговле как некое временное явление и рассчитывают на определенный карьерный рост, обеспечить который фирма не в состоянии.

- При трудоустройстве работников большее предпочтение отдается представителям женского пола. Во всех магазинах сети именно молодые девушки работают продавцами консультантами. Это связано с большей ответственностью, которую работницы проявляют при выполнении своих обязанностей, но тем не менее возникает острая проблема в декретном отпуске, практически у каждой третьей работницы, учитывая основной возраст и пол сотрудников.

- Что касается времени работы в компании, большой процент составляют новые сотрудницы, работающие в компании в течение первых 12 месяцев. Работа в Кофейной Кантате привлекает активных, целеустремленных людей, желающих постоянно познавать новое, постоянно совершенствовать свои знания, поэтому основная текучесть кадров происходит именно в первый год, так как не каждому человеку по силам угнаться за темпами, которые задает компания. Отсюда и текучесть кадров на данных этапах, так же прослеживается небольшая текучесть на этапах от года до трех лет работы в компании - это наиболее опасный период, когда работники раскрывают весь свой потенциал и нуждаются в карьерном росте.

Выводы:

Данные в курсовой работе таблицы и схемы дают четкое представление, что компания существует достаточно стабильно со своими взлетами и падениями. Наглядно видно достаточно большой спад в 2011 году, но видимо компания увидела свои ошибки и модернизировалась и в 2012 году виден явный прогресс и в уровне образовании персонала и в его общей численности.

Что касается внешней нестабильностью курса евро, здесь дела обстоят достаточно серьезно. Так как вся поступаемая продукция предоставляется из стран Евросоюза и, конечно же, в европейской валюте, то при переводе в российский рубль, потребитель получает продукцию по небывалой цене. Например, в декабре 2013 г.

100гр. Черного Цейлонского чая в сети можно было приобрести за 319руб., на момент написания курсовой работы, это ноябрь – декабрь 2014г. 100 грамм данного чая стоит 619 рублей. Конечно, за счет такой разницы в цене сильно понизилась прибыль всей компании.

Так как продукция компании всегда относилась к высококачественную сегменту, (с товаром премиального качества) то и цена на данную продукцию была достаточно высока. В настоящее время компания имеет определенные трудности, связанные с курсом евро и его продолжающейся тенденции к постоянному росту. Это большой риск для компании. Есть несколько вариантов реагирования:

а) отсутствие действий по урегулированию данного вопроса. Просто переждать, пока курс евро сам не стабилизируется. Все это время реализуя продукцию по непомерной стоимости.

б) поменять поставщиков. В данном случае стоимость продукции может значительно сократиться, но неизвестно какое качество будет у «новой» продукции, а с компанией «Кофе Рутс» и «Флора Фарм» компания работает с самого основания и на протяжении 12-ти лет сотрудничества не было причин для нареканий по качеству продукции. Данные компании – поставщики предоставляют продукцию высочайшего качества со всеми нормативными документами и сертификатами. Поэтому данный способ регулирования проблемы не является оптимальным.

в) использовать запасы продукции по максимуму. Ежегодно в компании есть так называемый «сезон», когда покупательная способность граждан наиболее ярко выражена. Обычно «сезон» начинается с 1 сентября и заканчивается 8 марта, данный промежуток времени охватывает все важные государственные и народные праздники, когда населению необходимо большое количество подарков. К сожалению финансовые проблемы, связанные с внешними политическими и экономическими колебаниями приходится как раз на «сезон», когда количество реализуемого товара возрастает в 500-600 раз. Из чего следует, что на долгосрочное время запасов не хватит.

г) приобретение товара в кредит. Так как сотрудничество с поставщиками длится не одно десятилетие можно составить временный кредитный договор, позволяющий приобретать продукцию по минимальным ценам в течение короткого периода времени.

Из выше сказанного следует отметить, что самыми сложными к урегулированию, самыми проблематичными являются риски, связанные с внешними явлениями, на которые компания самостоятельно не может повлиять, а вынуждена самостоятельно подстраиваться под определенное экономическое положение.

Заключение

Для обеспечения процветания и успешной деятельности организации процесс управления рисками просто необходим. Моделирование частей и процедур системы управления рисками проекта позволяет обеспечить своевременное реагирование на возникающие рискованные ситуации при планировании и реализации проекта. Прогнозирование дает возможность достигнуть минимальных отклонений от фактических характеристик, минимизировать степень неопределенности в процессе реализации проекта и, конечно, обеспечить гарантию осуществления проекта. Прежде чем принять какое-то решение необходимо проанализировать все положительные и отрицательные воздействия и четко представлять, что то или иное действие принесет в будущем для компании, для ее развития и расширения.

Предприятию по реализации чайной и кофейной продукции премиального класса ООО «Кантата» обязательно стоит поменять свое представление на отбор персонала, учитывая демографические, эмоциональные и физические показатели и исходя из риска текучести кадров нанимать в компанию не только девушек, но и молодых людей.

Что касается внешнего воздействия и нестабильностью, которые вызывают риск банкротства, следует заключить временные договоры с компаниями поставщиками на предоставление продукции в кредит, а при снижении курса евро, возместить все затраты.

Прогнозирование и управление рисками дает полную картину деятельности предприятия вчера, сегодня и завтра. Позволяет учиться на своих ошибках и ошибках конкурентов, а так же успешно функционировать и, безусловно, приносить прибыль компании.

Библиография:

- ○ 1. Троцкий М. Управление проектами /М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек. – М.: Финансы и статистика 2011;
- 2. Дубров А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе, М.: 2012;
- 3. Балашов А.И. Управление проектами М.:2013;
- 4. Бочаров В.В. Инвестиции СПб.: Питер 2007;
- 5. Официальный сайт ООО «Кантата» <http://www.cantata.ru/>
- 6. Сайт для размещения объявлений HeadHunter <http://hh.ru/employer/5709>
- 7. Сайт для размещения объявлений Job.ru <http://www.job.ru/company/15231-%D0%9A%D0%BE%D1%84%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0>
- 8. www.sberbank.ru
- 9. www.ria-news.ru

1. Троцкий М. Управление проектами /М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек. – М.: Финансы и статистика 2013 с -255; [↑](#)