

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

Руководитель отдела продаж

ООО ТК «УПСК»

\_\_\_\_\_ К.А. Воробьев

\_\_\_\_\_

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров

\_\_\_\_\_

Модель управления рисками предприятия

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.04.01.2021.11368. ВКР

Руководитель работы

доцент кафедры СОТ

\_\_\_\_\_ Д.В. Подшивалов

\_\_\_\_\_

Автор работы

студент группы ДО–395

\_\_\_\_\_ Г.А. Валеева

\_\_\_\_\_

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры СОТ

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина

\_\_\_\_\_

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Валеева Г.А. Модель управления рисками предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, 2021, ДО–395, 72 с., 21 ил., 36 табл., библиогр. список – 90 наим., 15 л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы является система управления рисками на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ системы управления рисками в деятельности предприятия и выработка методов по их минимизации.

В выпускной квалификационной работе изучены теоретические аспекты исследуемой проблемы, дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проведена оценка системы управления рисками на предприятии, разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления рисками на предприятии и проведена оценка их эффективности.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности разработанные автором методологические подходы и рекомендации, помогут в решении задач более эффективного управления рисками предприятия с учетом правильно подобранных методов, моделей и системы управленческой деятельности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	9
1.1 Понятие риска в деятельности предприятие, их виды и особенности .....	9
1.2 Система управления рисками на предприятии .....	12
1.3 Модели и методики оценки и управления рисками на предприятии .....	14
2 ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ рисков в деятельности предприятия.....	38
2.3 Проблемы в управлении рисками на предприятии .....	49
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	55
3.1 Проект мероприятий по внедрению новой модели управления рисками.....	55
3.2 Оценка эффективности мероприятий по внедрению новой модели управления рисками.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Управление рисками в организации – одна из составляющих успешного функционирования организации. Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, связанной с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход человеческих решений. Риск относится к вероятности неблагоприятного исхода. Управление подразумевает способность что-то контролировать, управление рисками – это способность контролировать потенциально опасные явления.

Проблема создания рисков в компании является одной из основных проблем хозяйственной деятельности организаций и всей деятельности в целом. В первую очередь это связано с объективностью проявления риска, которое сопровождает практически все виды финансовых операций и все направления финансовой деятельности организации.

Система управления рисками – один из важнейших элементов на пути к устойчивой организации. Необходимо составить список текущих рисков для организации, а затем создать иерархию текущих рисков, чтобы можно было более удобно разработать меры по предотвращению и устранению финансовых потерь в организации. Все это определяет актуальность темы исследования.

**Объект** выпускной квалификационной работы – система управления рисками на предприятии.

**Предмет** выпускной квалификационной работы – резервы совершенствования системы управления рисками.

**Цель** выпускной квалификационной работы – совершенствование системы управления рисками на предприятии.

**Задачи** выпускной квалификационной работы.

1. Изучить теоретические аспекты исследуемой проблемы.
2. Дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования.
3. Провести оценку системы управления рисками на предприятии объекте исследования.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления рисками на предприятии и провести оценку их эффективности.

В качестве базы исследования выбрана компания Открытое акционерное общество «Железнодорожная торговая компания».

Период исследования длился с 2017 по 2019 год включительно.

**Теоретической и методологической базой исследования** послужили работы российских и зарубежных ученых в связи с изучением теории и практики исследуемых в работе предметов, публикации в журналах (журналах, газетах) и статистических сборниках, данные бухгалтерского учета исследуемой организации, организационные документы, электронные ресурсы. Методологической и теоретической основой исследования послужили научные работы российских и зарубежных ученых.

**Информационной базой исследования** послужили годовая, бухгалтерская и годовая отчетность ООО «Железнодорожная торговая компания», правовые акты и интернет-источники.

В исследовании использовались общенаучные методы, такие как экономические и статистические методы, сравнение, абсолютные и относительные значения, средние значения, графические, а также арифметические, конструктивные и монографические методы.

**Результаты** выпускной квалификационной работы, в частности разработанные автором методологические подходы и рекомендации, помогут в решении задач более эффективного управления рисками предприятия с учетом правильно подобранных методов, моделей и системы управленческой деятельности.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Понятие риска в деятельности предприятия, их виды и особенности

Финансовая безопасность функционирования организаций имеет ряд характеристик, присущих безопасности как универсальной категории природных, социальных и биологических систем. Потребность в безопасности, в защите от нежелательных воздействий внешних воздействий и внутренних изменений в жизни человека, его семьи, его собственности, различных объединений людей, включая экономические единицы, общество и государство, является одной из основных потребностей.

«Любая деятельность компании так или иначе ставит под угрозу само существование компании. Руководители организаций не могут предсказать все будущие доходы и расходы компании, но они могут предсказать их с разной степенью вероятности. Осуществляя свою деятельность, организация ставит перед собой определенные цели – получать определенный доход от определенных расходов, а значит, она планирует свою деятельность. Однако, если организация выбрала ту или иную стратегию развития, она может потерять свои средства, то есть получить сумму меньше запланированной, что объясняется неопределенностью ситуации, в которой находится компания. В этой ситуации возникает концепция риска» [13].

С понятием «риск» связано множество синонимов: «прибыль – прибыль, убыток – убыток, изменчивость, неопределенность ожиданий. Риск – это неопределенность, непостоянство доходов, рентабельность инвестиций» [26].

«Риск – это нежелательная возможность; эта возможность всегда относится к будущему. Таким образом, методы анализа и управления рисками основаны на методах прогнозирования будущего развития компании» [41].

«Риск – вероятность убытков и убытков от запланированных продаж, прибыли. Риск – это неуверенность в отношении будущих финансовых показателей компании» [30].

Финансовые риски можно разделить на три группы.

«Первый – это риск как событие, оказывающее положительное или отрицательное влияние на деятельность компании. Во вторую группу входят исследователи, определяющие риск как деятельность, направленную на получение наилучшего результата. Третья группа – это определения, рассматривающие риск как вероятность неудачи или успеха того или иного решения» [16].

«Трудно дать полную классификацию рисков, поскольку существует множество рисков, которые могут проявляться как в стихийных бедствиях, так и в человеческих факторах (инфляция, глобализация мирового рынка). Риски обычно делятся на два типа.

1. Риски покупательной способности денег. Эти риски включают: инфляцию, дефляцию, риск обменного курса и риск ликвидности.

2. Инвестиции, это риски, связанные с капитальными вложениями. К ним относятся риск упущенной выгоды, снижения прибыльности и финансовых потерь» [33].

«Такие понятия, как риск и доход, взаимозависимы, и полное исключение риска из деятельности организации приводит к полному отсутствию прибыли. Во многих финансовых транзакциях необходимо оценивать степень риска и его размер, поскольку они связаны с относительно высоким риском, например, операции, такие как покупка акций или кредитные операции»[34].

Степень риска – «это возможность потери, а также размер возможного ущерба. Риск может быть следующих типов.

1. Приемлемый – то есть риск полной потери прибыли от проекта.

2. Критический– вероятность не только неполучения прибыли, но и невозможность взыскания убытков организации.

3. Катастрофический– вероятность банкротства предпринимателя»[3].

Учитывая условия объективного существования риска и в результате финансовых потерь, «требуются определенные инструменты, которые могут учитывать риски определенных финансовых решений»[12].

Финансовые риски представляют собой потенциальные финансовые потери, выраженные в виде убытка. Поскольку цель работы организации – получение дохода и минимизация затрат, возникновение финансовых рисков приводит к увеличению доли непредвиденных затрат.

Экономическое значение финансовых рисков заключается в вероятности наступления неблагоприятных событий. Категория экономического риска больше не имеет негативного смысла, «поскольку инвестиционные проекты организаций с высоким уровнем риска также имеют высокую потенциальную доходность» [13].

В результате «концепции риска и доходности рационально рассматриваются как взаимозависимые, а полное исключение финансового риска из деятельности организаций приводит к полному отсутствию прибыли. Таким образом, под финансовыми рисками понимается вероятность потери или невозможности достижения запланированной прибыли или дохода» [30].

Риски – обязательный атрибут практически любого вида деятельности. Поэтому «организации необходимо заранее подготовиться к их возможному появлению при осуществлении своей хозяйственной деятельности. Стоит помнить, что характер бизнеса несет в себе определенный риск убытков, который зависит от специфики конкретного вида деятельности. Исходя из этого, управление рисками имеет особое значение» [18].

Процесс управления финансовыми рисками включает в себя «комбинацию различных методов, моделей и подходов для снижения вероятности угроз и суммы убытков» [2].

Важным шагом в управлении финансовым риском является оценка вероятности угроз и суммы абсолютных потерь. Предметом управления финансовым риском является сам фактор риска, различные высокорисковые вложения и все экономические отношения между экономическими единицами при возникновении соответствующего риска (реализация).

Управление финансовыми рисками – это деятельность группы людей, использующих различные методы и приемы воздействия на объект контроля. Управление финансовыми рисками направлено на снижение или полное устранение его негативного воздействия на результаты деятельности организаций.

Поскольку в повседневной деятельности компании могут подвергаться различным рискам, один из основных вопросов заключается в том, что необходимо решить в первую очередь. На этот вопрос нет стандартного ответа, но большинство компаний стараются тщательно контролировать финансовые риски, которые могут поставить любую компанию на грань выживания.

Современные финансовые технологии, использование новейших финансовых инструментов и другие инновационные факторы также создают новые виды финансовых рисков. Управляя ими, компания может в определенной степени прогнозировать возникновение опасных ситуаций. Эффективность управления финансовыми рисками часто определяется их классификацией.

Другими словами, они разделены на отдельные группы по разным критериям, что позволяет осуществлять более эффективное и целенаправленное управление. Основными видами финансового риска для организации являются следующие.

1. Снижение финансовой устойчивости организации. Этот тип финансового риска является результатом неполной структуры капитала, что обычно связано с высоким уровнем левириджа. Когда возникает этот риск, он создает дисбаланс между положительными и отрицательными денежными потоками организации.

2. Банкротство. Этот финансовый риск возникает, когда ликвидность оборотного капитала снижается, что со временем создает дисбаланс в положительных и отрицательных денежных потоках организаций.

3. Инфляционный. Этот вид риска может характеризоваться обесцениванием реальной стоимости капитала и ожидаемого дохода при проведении финансовых операций в условиях инфляции.

4. Процентный. Возникает из-за непредвиденных изменений процентных ставок на финансовых рынках (депозиты, кредиты). Основная их причина – изменение экономики финансового рынка, увеличение/уменьшение предложения свободных денег.

5. Валютный. Этот риск наиболее опасен для организаций, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, ведя учет в иностранной валюте. Выражается в дефиците ожидаемого дохода в связи с изменением обменного курса.

6. Кредитный. Происходит, когда организация предоставляет кредит клиентам (потребителям или товарам). Выражается в том, что есть неплатежи или просрочки платежей за товары и услуги, которые передаются в кредит.

7. Инвестиционный. Это финансовые потери в результате инвестиционной деятельности компании.

8. Налоговый. Довольно сложный вид финансового риска.

9. Инновационный финансовый. Имеет связь с внедрением новых финансовых технологий, финансовых инструментов и т. д.

10. Криминогенный. Он отражается в объявлении партнерами организации процедуры фиктивного банкротства, подделки документов, хищения активов сотрудниками компании и т. д. [23].

Финансовым рискам подвержены все хозяйствующие субъекты независимо от сферы их деятельности. В настоящее время анализ и управление рисками являются важной частью стратегического управления финансово-экономической деятельностью организации.

Источником риска является так называемое асимметричное распространение информации, незнание будущих изменений. Источником любого типа риска является неопределенность бизнеса компании, которая возникает из-за множества различных факторов внешней и внутренней среды.

Неопределенность ситуации часто возникает из-за неполноты и неточности информации об условиях реализации, включая связанные с этим затраты и полученные результаты. Риск и неопределенность связаны, но не идентичны. С точки зрения математической теории риск – это событие, которое можно измерить качественно и количественно с определенной вероятностью, а неопределенность – нет.

В современной экономике нет единого подхода к определению бизнес-риска, недостаточно разработаны методы оценки рисков для разных видов хозяйственной деятельности и производственных ситуаций, отсутствуют методические рекомендации по избежанию возникновения рисков.

При этом следует отметить, что все виды рисков взаимосвязаны и влияют на деятельность предпринимателя. Классифицируя риски, можно точно определить место каждого риска в системе рисков. Кроме того, классификация чрезвычайно важна при выборе методов оценки и управления рисками.

## **1.2 Система управления рисками на предприятии**

Управление финансовыми рисками относится «к ряду методов и подходов, которые используются для снижения вероятности их возникновения и суммы убытков, которые могут быть причинены» [40]. Исходя из этого определения, можно разработать факторы, на основе которых формируется модель управления финансовыми рисками.

«1. Структурирование модели управления финансовыми рисками компании основывается исключительно на специфике финансово-хозяйственной деятельности конкретной организации, ее юридических целях с учетом соответствующих методологических принципов.

2. Управление рисками организации осуществляется на основе показателей согласно целевой системе модели управления денежными потоками бизнес-единицы.

3. Информация, необходимая для управления рисками, должна быть надежной и полной, а также содержать качественные и количественные показатели для формирования риска.

4. Единая единица измерения показателей управления рисками, обеспечивающая формирование тенденции их изменения и соответствующую аналитическую оценку.

5. Каждый из финансовых показателей должен содержать необходимый объем информации для финансового и математического моделирования целевых параметров»[42].

Процесс управления рисками обычно включает следующие процедуры.

1. Планирование управления рисками – выбор подходов и планирование мероприятий по управлению рисками для проекта.

2. Идентификация рисков – выявление рисков, которые могут повлиять на проект, и документирование их характеристик.

3. Качественная оценка рисков – качественный анализ рисков и условий их возникновения для определения их влияния на успех проекта.

4. Количественная оценка – количественный анализ вероятности и влияния последствий рисков на проект.

5. Планирование реагирования на риски – установление процедур и методов для смягчения негативных последствий событий риска и использования потенциальных выгод.

6. Мониторинг и контроль рисков – мониторинг рисков, выявление остающихся рисков, реализация плана управления рисками проекта и оценка эффективности мер по минимизации рисков.

«Все эти процедуры взаимодействуют друг с другом, а также с другими процедурами в рамках единой системы (рисунок 1)» [10].



Рисунок 1 – Система управления риском

Анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов, а также снижения рентабельности – это многоэтапный процесс, цель которого – уменьшить или компенсировать ущерб объекту в случае неблагоприятных событий. Однако следует отметить, что минимизация ущерба и снижение риска – недостаточные концепции.

Второй означает либо уменьшение потенциального вреда, либо снижение вероятности побочных эффектов. Собранный информации должно быть достаточно, чтобы на более поздних этапах можно было принять соответствующие решения.

Аналитическая процедура заключается в следующем: выявление внутренних и внешних факторов, увеличивающих или уменьшающих тот или иной риск; анализ и оценка выявленных факторов риска; оценка того или иного типа риска с финансовой точки зрения с использованием двух подходов: определение финансовой прибыльности (ликвидности) и экономической рентабельности проекта; определение допустимого уровня риска; анализ отдельных транзакций для выбранного уровня риска; разработка мероприятий по снижению риска. Анализ не только идентифицирует определенные виды рисков, но и определяет вероятность их возникновения и показывает их количественные и качественные последствия [7].

Своевременный анализ важен для управления финансовыми рисками. «Анализ рисков можно разделить на два связанных типа: качественный и количественный» [11].

Основная цель качественного анализа – «выявить факторы риска, этапы работы, на которых они возникают, то есть выявить потенциальные области риска, которые идентифицируют все возможные риски. Окончательные результаты качественного анализа» [1].

Количественный анализ направлен на «определение размера индивидуальных рисков и рисков всей организации. Количественная оценка риска затруднена, поскольку оценка должна согласовываться с исходной информацией. На этом этапе также определяется приемлемый уровень риска» [43].

Таким образом, управление рисками представляет собой сложную систему, основной целью которой является снижение вреда для организации в случае неблагоприятных событий.

### **1.3 Модели и методики оценки и управления рисками на предприятии**

«Управление рисками – процессы, связанные с выявлением, анализом рисков и принятием решений, в том числе максимизация положительных и минимизация отрицательных последствий наступления рискованных событий» [39]. Автор Н.В. Кузнецова понимает управление рисками как ряд различных техник, методов и мер, которые могут предсказать наступление рискованных событий и принять меры по снижению негативных атак. Технология управления рисками разработана В.С. Ступаковой и Г. Токаренко в своем издании «Управление рисками». Они выделили три основных этапа.

1. «Цель представляет собой модель будущего результата предпринимательской деятельности и включает выбор определенного набора ресурсов и их использование для достижения требуемого результата с учетом причин и факторов риска» [25].

2. Анализ и оценка риска. Этот этап включает в себя следующие этапы:

- выявление факторов риска;
- подбор показателей и оценка рисков;
- анализ полученных результатов для принятия решения.

3. Меры по снижению риска. На этом этапе обязательно:

- выбор стратегии и тактики управления рисками;
- выбор инструментов и методов управления рисками;
- учет психологических аспектов рискованных решений;
- разработка программы действий по снижению риска.

На практике используются многие методы управления рисками. Такое разнообразие подходов обусловлено действием разных их типов и формированием внешних и внутренних факторов риска. Возможность использования того или иного метода управления рисками зависит от конкретных экономических условий, специфики компании и типов риска. Так Чернова Г.В. и Кудрявцев А.А. различают следующие методы: «отказ от риска; снижение частоты риска или предотвращение убытков; снижение потерь; разделение рисков (дифференциация и тиражирование); аутсорсинг рисков». В книге «Рискология» Буянова В.П., Кирсанова К.А., Михайловой Л.М. указаны пять методов: избежание риска, принятие риска, уменьшение убытков, страхование. Наиболее подробные и на практике наиболее распространенные методы подчеркнули В.С. Ступаков и Г.С. Токаренко: «экспертные методы оценки рисков – это комплекс логических и математических процессов, направленных на получение информации от экспертов, ее анализ и обобщение для принятия рациональных решений». Технология экспертной оценки имеет взаимосвязанные фазы, показанные на рисунке 2.

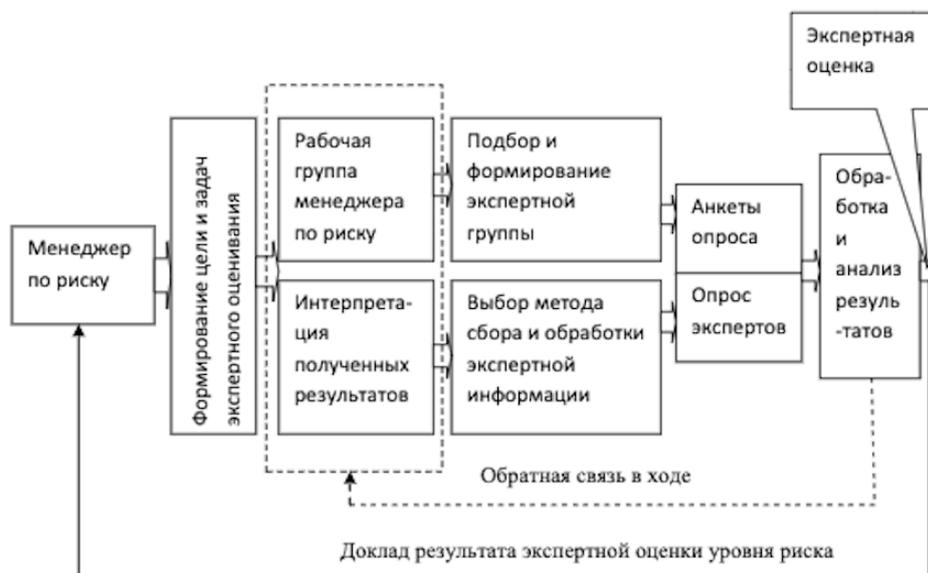


Рисунок 2 – Технология экспертного оценивания

Количество экспертов обычно колеблется от 5 до 12 человек. Методы экспертной оценки делятся на две группы: методы коллективной работы – общее обсуждение и формирование общего мнения; способы получения индивидуального мнения – предварительный и независимый сбор информации с последующей

обработкой данных. Структура методов экспертной оценки представлена на рисунке 3.

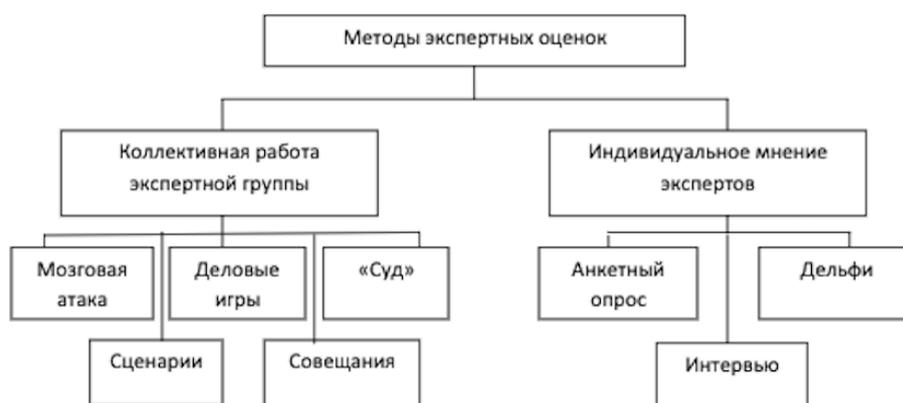


Рисунок 3 – Структура методов экспертных оценок

«Мозговой штурм» («Brainstorming») – это метод, когда группа экспертов за 20–40 минут ищет решения текущей проблемы, обсуждает новые идеи других, но не критикует их. В результате создается качественный результат. «Деловые игры» начинаются с задания для экспертов. Вместе ставятся цели, собирается информация, создается сюжет, разрабатываются процедуры, распределяются роли. Вся игра обсуждается с руководством компании и в конце игры делаются определенные выводы. Метод Дельфи включает интервьюирование экспертов, результаты которого затем обрабатываются, формируется мнение всей команды и выдвигаются аргументы для различных суждений. Затем следует пересмотр рейтингов, когда кто-то не согласен с другим мнением. Новую оценку можно снова обработать. Такие круговые переходы заканчиваются тем, что все эксперты соглашаются на решение стабилизации. С помощью методов «анкетного опроса» и «интервью» специалисты в различных областях могут получить максимально возможный объем информации по интересующей проблеме.

Таким образом, перед экспертами ставится конкретная задача, и с помощью коллективного мнения группы специалистов решаются все необходимые задачи.

Методики управления рисками были разработаны В. Грантуровым в учебнике «Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения». Наиболее важные из них представлены в таблице 1 [20].

Таблица 1 – Приемы управления рисками

Прием	Суть приема	Пример приема
1. Избежание риска	Отказ от реализации мероприятия, связанного с риском	Прекращение производства определенной продукции
2. Снижение степени риска	Уменьшение вероятности и объема потерь	Передача риска страховой компании
3. Принятие риска	Оставление всего или часть риска на предпринимателя под его ответственность. Он решает покрыть возможные убытки за счет собственных средств.	

Экономист Н. Хохлов в процессе управления рисками включает следующие меры(рисунок 4) [21].

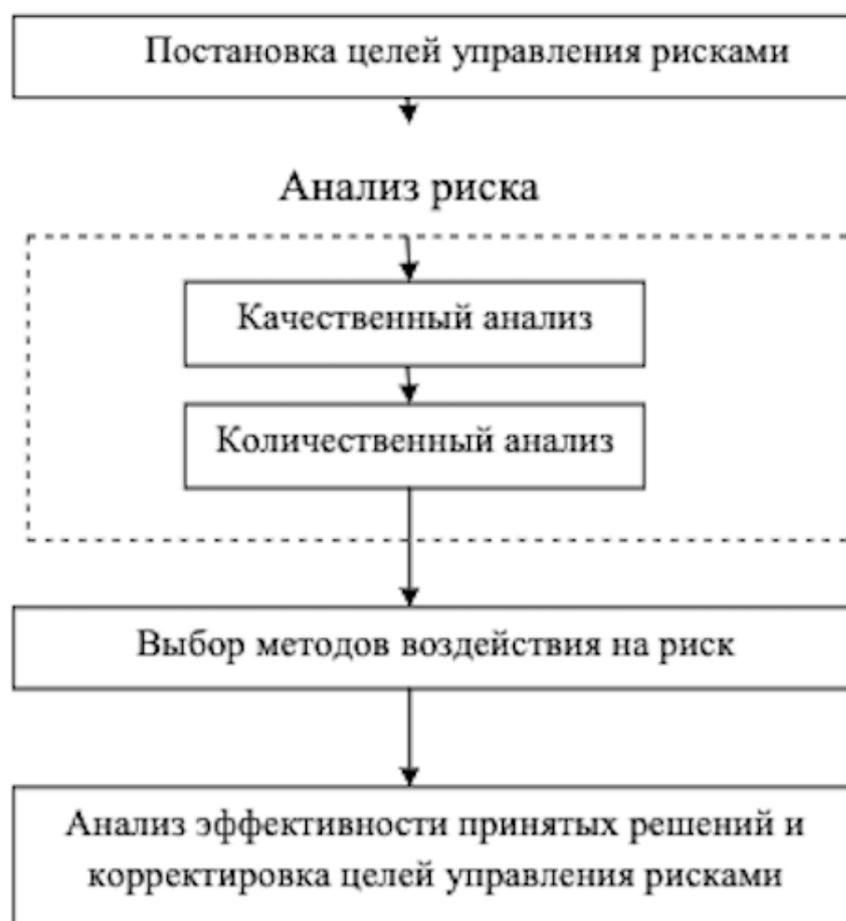


Рисунок 4 – Процесс управления рисками

1. Постановка цели для управления рисками. На первом этапе определяются возможности компании с учетом стратегии и планов ее развития.

2. Анализ рисков. Он включает в себя качественные и количественные методы: сбор доступной и необходимой информации, анализ статистических данных, математические расчеты, мнения опытных специалистов и многое другое. Этот этап также известен как «идентификация риска». Это должно происходить

постоянно на протяжении всего проекта. Обычно выполняется руководителями проектов или группой аналитиков рисков. На заключительном этапе могут участвовать независимые специалисты. Возможные реакции также могут возникнуть в процессе идентификации риска.

3. Выбор методов воздействия на риск. Сравняется эффективность разных методов.

4. На заключительном этапе на основе собранной информации возникает новое понимание риска. Все это позволяет при необходимости корректировать процесс управления рисками. Вот некоторые из основных элементов: качество и контроль. Между руководителями проектов и группой риска должно быть постоянное взаимодействие, все изменения и явления должны фиксироваться. Отчеты о ходе реализации проекта следует готовить регулярно.

В современных условиях для нейтрализации рисков используются методы внутренних механизмов. На рисунке 5 представлена схема таких механизмов, разработанная И.А. Бланк. Он добавил: «Это лишь основные внутренние механизмы, используемые для нейтрализации финансовых рисков. Они могут быть существенно дополнены с учетом специфики финансовой деятельности компании и специфического состава портфеля ее финансовых рисков» [37].



Рисунок 5 – Система внутренних механизмов нейтрализации финансовых рисков организации

При выборе модели управления рисками необходимо учитывать «состояние самой организации, этап ее жизненного цикла. На некоторых этапах сложная система не так эффективна. Важно, чтобы менеджеры понимали возможные способы организации управления рисками и выбирали те, которые лучше всего соответствуют целям и возможностям компании» [35].

«Степень риска – это вероятность потери и размер возможного ущерба» [48]. Для оценки степени риска принято выделять особые зоны риска, которые формируются в зависимости от ожидаемого уровня потерь. Такие зоны риска описаны в книге Б.А. Райзберг «Курс экономики» [36].

1. Безрисковая зона – зона, где не ожидается потерь.

2. Зона допустимого риска – область, в которой величина вероятных убытков не превышает ожидаемую прибыль.

3. Зона критического риска – область возможных убытков, превышающих значение ожидаемой прибыли до значения предполагаемой суммы продаж.

4. Катастрофическая зона – зона вероятных потерь, которые могут превысить критический уровень и достичь значения, равного собственному капиталу организации.

Экономист смог составить схему границ и зон риска.

Таблица 2 – Зоны риска и их границы

Границы зон риска (R)	0	0,1–2,5	2,6–5,0	5,1–7,5	7,6–10
Зоны риска	Безрисковая	Минимальная	Повышенная	Критическая	Катастрофическая
		Допустимая			

Б.А. Райсберг изобразил эти области риска в качестве более удобного и наглядного примера (рисунок 6).

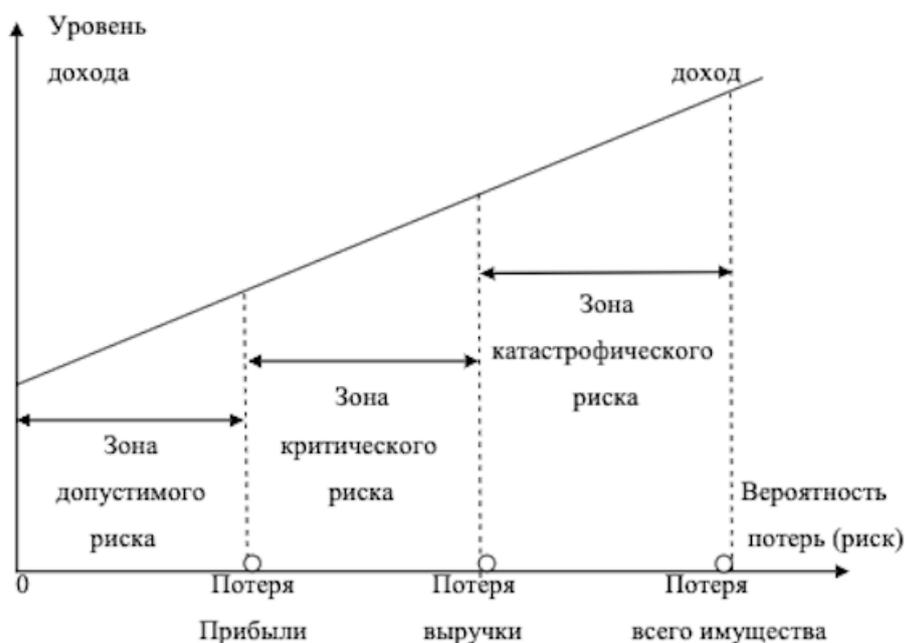


Рисунок 6 – Графическое изображение зон риска

В этом параграфе рассмотрены основные методы и приемы процесса менеджмента риска, а также этапы и области риска в организации.

## Выводы по разделу 1

Управление рисками представляет собой сложную систему, основной целью которой является снижение вреда для организации в случае неблагоприятных событий.

Управление рисками в организации – одна из составляющих успешного функционирования организации. Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, связанной с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход человеческих решений. Риск связан с вероятностью

неблагоприятного исхода. Управление подразумевает способность что-то контролировать, управление рисками – это способность контролировать потенциально опасные явления. рисков организации

При выборе модели управления рисками необходимо учитывать состояние самой организации, этап ее жизненного цикла. На некоторых этапах сложная система не так эффективна. Важно, чтобы менеджеры понимали возможные способы организации управления рисками и выбирали те, которые лучше всего соответствуют целям и возможностям компании.

## 2 ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Железнодорожная торговая компания» (ОАО «Железнодорожная торговая компания») создано в соответствии с протоколом о создании компании от 15 мая 2007 года № 317, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации.

Место нахождения компании: Россия, 107228, г. Москва, ул. Новорязанская, дом 12.

Компания является юридическим лицом в понимании законодательства Российской Федерации.

Челябинский филиал ОАО «Железнодорожная торговая компания» находится по адресу: 454091, г. Челябинск, ул. Свободы, 173

Филиал ОАО «Железнодорожная торговая компания» в г. Челябинске не является юридическим лицом. Действует от имени ОАО «Железнодорожная торговая компания» на основании положений, утвержденных компанией.

Челябинский филиал ОАО «Железнодорожная торговая компания» оборудован недвижимым имуществом, которое учитывается как на его отдельном балансе, так и на балансе ОАО «Железнодорожная торговая компания».

Руководители Челябинского филиала ОАО «Железнодорожная торговая компания» назначаются и освобождаются от должности генеральным директором ОАО «Железнодорожная торговая компания» по согласованию с Советом директоров ОАО «Железнодорожная торговая компания» и действуют на основании доверенности.

Филиал ОАО «Железнодорожная торговая компания» в г. Челябинске насчитывает 562 сотрудника и включает в себя следующие торгово-производственные объединения:

- Оренбургское торгово-производственное объединение;
- Златоустовское торгово-производственное объединение;
- Торгово-производственное объединение «Картала»;
- Курганское торгово-производственное объединение.

Общее количество розничных магазинов во всем филиале «Железнодорожная торговая компания» в Челябинске составляет 199 объектов на пригородных вокзалах, в городах – 134 объекта (67%), на удаленных станциях и перекрестках – 65 объектов (33%).

Всего в составе железнодорожной торговой компании 467 предприятий, в том числе 65 магазинов и 26 общественно значимых предприятий общественного питания (услуги для них возмещает Южно-Уральская железная дорога).

Это магазины на удаленных вокзалах, предприятия общественного питания, где питаются в основном железнодорожники.

Основным направлением деятельности компании является организация общественного питания и розничная торговля продуктами питания и

непродовольственными товарами. Челябинский филиал ОАО «Железнодорожная торговая компания» работает в различных форматах – в отдельных магазинах, киосках, палатках, столовых, кафе и ресторанах, обслуживающих десятки отдаленных регионов Российской Федерации.

Основными направлениями деятельности Челябинского филиала ОАО «Железнодорожная торговая компания» в области выполнения социального и технологического заказа являются следующие.

1. Обеспечение горячим питанием рабочих, выполняющих ремонтно-восстановительные работы.

2. Питание пассажиров элитных поездов.

3. Обеспечение рабочих сухим молоком и специальными жирами при работе в опасных условиях труда.

4. Питание в промышленных столовых, домах отдыха локомотивных бригад и по маршруту следования.

5. Организация питания в санаториях и детских лагерях.

6. Торговые услуги железнодорожникам и их семьям на вокзалах.

7. Организация питания или обслуживания при осенне-весеннем обследовании железнодорожных сетей.

Филиал ОАО «Железнодорожная торговая компания» в г. Челябинск осуществляет следующие виды деятельности:

– организация транспортно-экспедиционных услуг;

– организация складских услуг для товаров, оборудования и сырья;

– организация аренды;

– предоставление и организация общественного питания и бытового обслуживания.

Компания имеет собственные и арендованные торговые площади, которые сдает в аренду.

Высокие темпы развития данного вида деятельности достигнуты за счет адаптации материально-технической базы к современным требованиям и внедрения новых технологий и оборудования, а также закрытых и открытых площадок предприятий.

Организация розничной торговли – ведущее направление в компании, которое в последнее время развивается на качественно новой основе. Розничная сеть представлена торговыми объектами на всей железнодорожной сети России.

Торговые компании ОАО «Железнодорожная торговая компания» имеют формат небольших торговых точек (небольшие киоски и павильоны), имеют широкий ассортимент товаров и доступные для покупателя цены.

В целях ускорения продаж и повышения качества обслуживания клиентов Челябинский филиал ОАО «Железнодорожная торговая компания» поставил перед собой задачу по внедрению автоматизации торговых компаний.

Персонал Челябинского филиала ОАО «Железнодорожная торговая компания» составляет 43 % торгового персонала, специалистов 22 %, вспомогательного персонала 28 % и менеджеров 7 %.

Директор Челябинского филиала ОАО «Железнодорожная торговая компания» принимает решения под свою ответственность, самостоятельно решает проблемы, связанные с деятельностью компании.

Главный бухгалтер ведет бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности компании, а также контролирует эффективное использование ресурсов.

Заместитель директора вместе с директором и в его отсутствие решает ряд вопросов производственно-хозяйственной деятельности, предоставляет персонал в распоряжение компании и способствует внедрению благоприятных условий труда. Он также соблюдает правила охраны труда и техники безопасности и принимает решения о вознаграждении сотрудников.

Руководитель экономического отдела отвечает за контроль направления финансовых потоков, составление реестра платежей на основе утвержденного платежного баланса, расчет затрат, анализ хозяйственной деятельности компании на основе финансовой отчетности, а также обработку дебиторской и кредиторской задолженности.

Офис ОАО «Железнодорожная торговая компания» в Челябинске состоит из четырех торгово-производственных объединений, возглавляемых менеджерами, непосредственно контролирующими продажи.

Оптовые покупатели компании работают напрямую с квалифицированными рабочими.

ОАО «Железнодорожная торговая компания» отвечает за деятельность Челябинского филиала ОАО «Железнодорожная торговая компания».

Девиз ОАО «Железнодорожная торговая компания»: «Нам важен каждый клиент, мы ценим ваше время и экономим ваши деньги: мы работаем по самым низким ценам и предлагаем только качественные и своевременные услуги».

ОАО «Железнодорожная торговая компания» – современная многопрофильная компания, работающая в сфере розничной торговли, общественного питания и бытового обслуживания. Компания ориентирована на полное, эффективное, быстрое и качественное удовлетворение потребностей всех своих клиентов, независимо от их размера и предпочтений.

Стратегия развития ОАО «Железнодорожная торговая компания» предусматривает достижение следующих целей.

1. Сохранение и укрепление существующих позиций во всех сферах деятельности, охватываемых на данный момент: организация и осуществление оптовой и розничной торговли; Организация и предоставление услуг общественного питания.

2. Сохранение ориентации на конечных пользователей и стремление сосредоточиться на их интересах и стремиться к максимальному удовлетворению их потребностей и требований.

3. Увеличение доли сторонних потребителей в структуре оборота компании, как за счет расширения круг клиентов, так и за счет привлечения новых клиентов и оптимизации территориального расположения бизнес-направлений РЖД, а также

соответствующего расширения ассортимента товаров и услуг, лучшего удовлетворения потребностей клиентов.

4. Сохранение лидирующих позиций в обеспечении социально-технологической структуры железных дорог России.

Согласно уставу, основная цель деятельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» – получение прибыли.

Основным видом деятельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» является розничная организация, которая в последнее время получила развитие на качественно новой основе. Розничная сеть представлена 750 розничными магазинами по всей сети железных дорог России.

Торговые представительства ОАО «Железнодорожная торговая компания» в первую очередь социально ориентированы и имеют формат небольших розничных магазинов – круглосуточных магазинов, небольших киосков и павильонов, которые характеризуются широким ассортиментом товаров, индивидуальным подходом и доступными для покупателя ценами.

Существующая система оказания коммерческих услуг не только позволяет соблюдать единый стандарт качества, но и решает проблему доступности товаров для потребителей, например, в рамках социально-технологической структуры РЖД при организации торговли на небольших линейных станциях, где основной контингент – железнодорожники, члены их семей и пенсионеры.

Особое внимание уделяется реструктуризации компаний и оснащению современным торговым оборудованием. Чтобы ускорить продажи и улучшить качество обслуживания клиентов, компания поставила перед собой задачу внедрить автоматизацию розничной торговли в будущем.

Основным видом деятельности также является организация общественного питания, на которую приходится около 32 % от общей прибыли компании. Сеть представлена 530 организациями, включая столовые, кафе и рестораны. Кроме того, специалистам ОАО «Железнодорожная торговая компания» была поручена организация горячего питания на месте, а также аварийно-восстановительные работы в рамках выполнения условий социального и технологического заказа РЖД.

Высокие темпы развития данного вида деятельности были достигнуты за счет адаптации материально-технической базы к современным требованиям, внедрения новых технологий и оборудования, а также внутреннего и внешнего расположения компаний.

ОАО «Железнодорожная торговая компания» постоянно развивается, улучшая качество и расширяя ассортимент товаров и услуг. Компания стремится удовлетворить потребности потребителей. К преимуществам ОАО «Железнодорожная торговая компания» можно отнести доступные цены, широкий ассортимент качественной продукции и индивидуальный подход к клиентам.

ОАО «Железнодорожная торговая компания» строит отношения с партнерами на принципах доверия, качества и взаимного уважения.

Деятельность компании имеет денежное выражение в системе показателей финансовых результатов. Финансовое положение компании зависит от результатов ее деятельности. В таблице 3 представлена оценка уровня и динамики финансовых результатов компании.

Таблица 3 – Анализ финансовых результатов ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг.,

в тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка	11 384	12 987	9842	1604	-3146	14,2	-24,3
Себестоимость продаж	5143	7914	7326	2772	-589	54,0	-7,5
Валовая прибыль	6242	5074	2517	-1169	-2558	-18,8	-50,5
Коммерческие расходы	6059	4832	1967	-1228	-2866	-20,4	-59,4
Прибыль от продаж	184	243	551	60	309	32,3	127,4
Прочие доходы	12	31	1	18	-31	130,79	-0,01
Прочие расходы	109	232	70	124	-163	114,0	-70,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	89	42	482	-48	441	-53,42	1073,3
Текущий налог на прибыль	29	33	97	5	65	14,30	200,1
Чистая прибыль	61	10	386	-52	377	-86	4177,9

По таблице можно сделать вывод, что в компании есть проблемы со стабильностью доходов от продажи товаров и услуг. По итогам 2019 года общий оборот составил 9842 тыс. руб.

В 2017 году прибыль до налогообложения составила 89 тыс. руб. Положительное значение этого показателя свидетельствует об эффективной работе компании. В 2018 году прибыль до налогообложения составила 42 тыс. руб. а в 2019 уже 482 тыс. руб.

Благодаря вышеперечисленным факторам компания ОАО «Железнодорожная торговая компания» достигла положительного финансового результата в 2017 году, который составил 61 000 рублей. Чистая прибыль в 2018 году – 10 тыс. руб. Однако в 2019 году компания получила чистую прибыль в размере 386 тысяч рублей.

С помощью рассмотренных выше финансовых результатов произведем расчеты показателей рентабельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ показателей рентабельности финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг.,

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
				Рентабельность собственного капитала	5,54	0,9	30,76
Рентабельность активов	1,83	0,24	8,76	-1,60	8,53	-87,5	3708,74
Рентабельность производственных фондов	3,03	0,37	14,74	-2,67	14,38	-88,07	3978,88
Рентабельность реализованной продукции от прибыли от продаж	1,62	1,87	5,60	0,27	3,74	15,93	200,0
Рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли	0,54	0,08	3,93	-0,47	3,83	-86,86	5544,89

Рентабельность собственного капитала (Крск) была рассчитана по следующей формуле

$$\text{Крск} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина собственного капитала}} \cdot 100 \% \quad (1)$$

$$\text{Крск}(2017) = \frac{61}{1101} \cdot 100 \% = 5,54 \%$$

$$\text{Крск}(2018) = \frac{10}{1111} \cdot 100 \% = 0,9 \%$$

$$\text{Крск}(2019) = \frac{386}{1255} \cdot 100 \% = 30,76 \%$$

Можно сделать вывод, что рентабельность собственного капитала нестабильна, данный показатель варьируется от 0,9 % до 30,76 %. Это отрицательно влияет на деловую активность предприятия и свидетельствует о проблемах в компании.

Рентабельность активов (Кра) рассчитывается по формуле

$$\text{Кра} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Сумма активов}} \cdot 100 \% \quad (2)$$

$$\text{Кра}(2017) = \frac{61}{3333} \cdot 100 \% = 1,83 \%$$

$$\text{Кра}(2018) = \frac{10}{4167} \cdot 100 \% = 0,24 \%$$

$$\text{Кра}(2019) = \frac{386}{4406} \cdot 100 \% = 8,76 \%$$

Рентабельность активов ниже, чем рентабельность капитала, так максимальный показатель составляет 8,76 % (в 2019 году). Это значит, что активы компании приносят меньше выручки, чем собственный капитал, тем не менее размах вариации у данного показателя меньше, чем у предыдущего.

Показатель рентабельности продаж важен для оценки деятельности предприятия, поскольку он показывает сколько прибыли компания получает на единицу продаж, то есть остаются ли у компании деньги на покрытие других расходов. За исследуемый период рентабельность продаж не поднималась выше 5,6 %, этот показатель может оцениваться с учетом отраслевой специфики организации и в нашем случае, его можно оценивать как удовлетворительный.

Показатель рентабельности проданной продукции ниже, чем рентабельность продаж, это связано с тем, что данный показатель оценивается по чистой прибыли, которая всегда меньше прибыли от продаж.

Наглядное изображение динамики показателей рентабельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» представлено на рисунке 7.

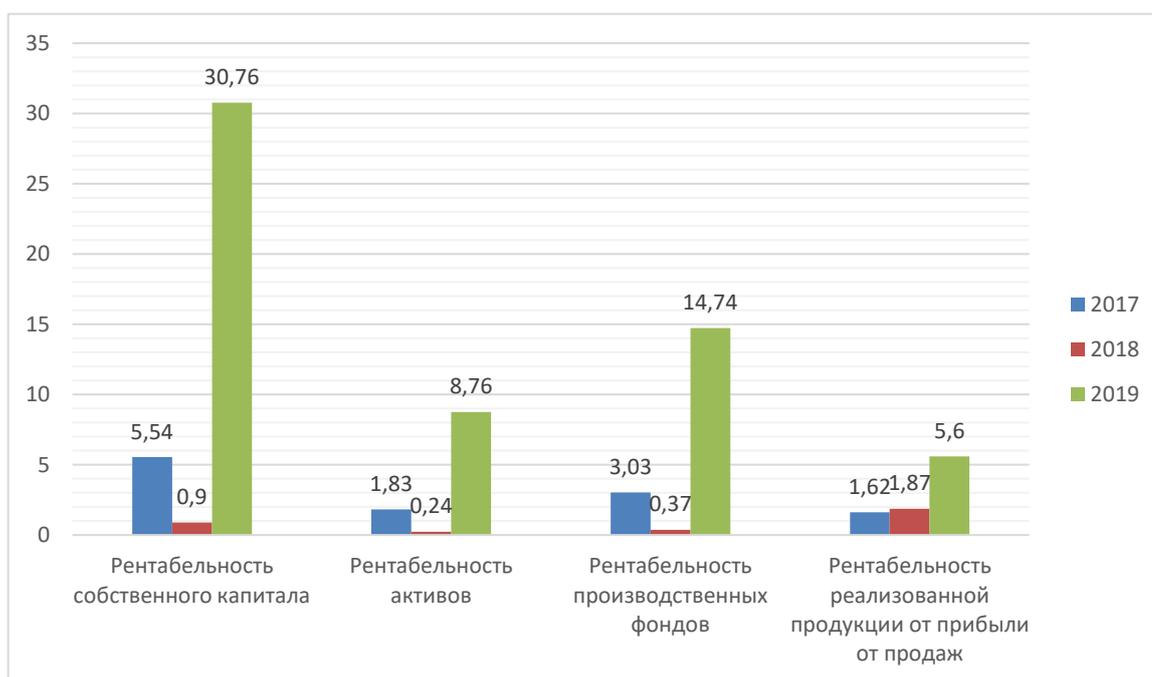


Рисунок 7 – Анализ показателей рентабельности финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг., %

Таким образом, проанализировав финансовые результаты ОАО «Железнодорожная торговая компания» мы можем сделать вывод, что коэффициенты рентабельности деятельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» варьируются с широким размахом. Это свидетельствует о довольно нестабильном положении компании на рынке, что подтверждается показателями выручки и объема продаж, которые динамично снижаются.

Проанализируем платежеспособность и ликвидность ОАО «Железнодорожная торговая компания» по следующим направлениям.

1. Анализ абсолютных показателей.
2. Коэффициентный анализ.
3. Комплексная оценка с использованием интегральных методов.
4. Анализ показателей бухгалтерского баланса.
5. Анализ дополнительных финансовых показателей и показателей движения денежных средств.

1. Абсолютный анализ ликвидности ОАО «Железнодорожная торговая компания» проводится путем сравнения активов и пассивов по отдельным группам. В таблице 5 представлена группировка активов и пассивов компании за 2017–2018 годы.

Таблица 5 – Сопоставление активов и пассивов по группам ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2018 гг.

Актив	2017 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.	Пассив	2017 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.	Излишек или недостаток активов на погашение обязательств		Результат сопоставления активов и пассивов	
						2017 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.	2017	2018
A1	22	84	П1	2520	3079	-2499	-2996	A1>П1	A1>П1
A2	1333	1418	П2	0	0	1333	1418	A1>П1	A1>П1
A3	898	2395	П3	0	0	898	2395	A1>П1	A1>П1
A4	1385	309	П4	1116	1125	-270	817	A1>П1	A1<П1
Баланс	3635	4203	Баланс	3635	4203	–	–	–	–

На 2018 год – нарушение ликвидности, коэффициент A4 <P4 не выполняется. Активы A1 не покрывают обязательства П1 и П2. Таким образом, в 2018 году компания может считаться недостаточно ликвидной. В 2019 году ликвидность также не является абсолютной, не выполняется 1 из 4 указанных показателей. Наиболее ликвидные активы не покрывают самые срочные обязательства.

Группировка активов и пассивов ОАО «Железнодорожная торговая компания» по уровню ликвидности на 2018–2019 годы показано в таблице 6.

Таблица 6 – Сопоставление активов и пассивов по группам ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2018–2019 гг.

Актив	2018 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.	Пассив	2018 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.	Излишек или недостаток активов на погашение обязательств		Результат сопоставления активов и пассивов	
						2018 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.	2018	2019
A1	84	12	П1	3079	3220	-2996	-3209	A1>П1	A1>П1
A2	1418	2065	П2	0	0	1418	2065	A1>П1	A1>П1
A3	2395	2296	П3	0	0	2395	2296	A1>П1	A1>П1
A4	309	230	П4	1125	1381	817	1153	A1<П1	A1<П1
Баланс	4203	4599	Баланс	4203	4580	–	–	–	–

Далее мы оценим общий коэффициент платежеспособности, который показывает способность ОАО «Железнодорожная торговая компания» погашать свою задолженность по обязательствам в срок или по истечении указанного срока (таблицы 7, 8, 9).

Таблица 7 – Расчет общего коэффициента платежеспособности ОАО «Железнодорожная торговая компания» по результатам 2017 г.

Активы		Обязательства		Промежуточный коэффициент ликвидности	
Группа активов	Среднее годовое значение, тыс. руб.	Группа активов	Среднее годовое значение, тыс. руб.	Формула	Значение
A1	84	П1	3079	$K1 = \frac{A1}{П1}$	0,009
A2	1418	П2	0	$K2 = \frac{A2}{П2}$	0
A3	2395	П3	0	$K3 = \frac{A3}{П3}$	0
Итого оборотный активов	2251	Итого обязательств	1125	–	–
Общий коэффициент платежеспособности, Кобщ				$d1 \cdot K1 + d2 \cdot K2 + d3 \cdot K3$	0,007

Таблица 8 – Расчет общего коэффициента платежеспособности ОАО «Железнодорожная торговая компания» по результатам 2018 г.

Активы		Обязательства		Промежуточный коэффициент ликвидности	
Группа активов	Среднее годовое значение, тыс. руб.	Группа активов	Среднее годовое значение, тыс. руб.	Формула	Значение
A1	22	П1	2520	$K1 = \frac{A1}{П1}$	0,028
A2	1333	П2	0	$K2 = \frac{A2}{П2}$	0
A3	898	П3	0	$K3 = \frac{A3}{П3}$	0
Итого оборотный активов	3895	Итого обязательств	3079	–	–
Общий коэффициент платежеспособности, Кобщ				$d1 \cdot K1 + d2 \cdot K2 + d3 \cdot K3$	0,021

С 2017–2018 гг. компания может считаться неплатежеспособной по данным показателям, так как она не в состоянии выплатить свои долги по обязательствам. При этом общий коэффициент платежеспособности увеличивается с 0,007 до 0,021. Это положительный момент.

Таблица 9 – Расчет общего коэффициента платежеспособности ОАО «Железнодорожная торговая компания» по результатам 2019 г.

Активы		Обязательства		Промежуточный коэффициент ликвидности	
Группа активов	Среднее годовое значение, тыс. руб.	Группа активов	Среднее годовое значение, тыс. руб.	Формула	Значение
A1	12	П1	3220	$K1 = \frac{A1}{П1}$	0,004
A2	2065	П2	0	$K2 = \frac{A2}{П2}$	0
A3	2296	П3	0	$K3 = \frac{A3}{П3}$	0
Итого оборотный активы	4371	Итого обязательств	3217	–	–
Общий коэффициент платежеспособности, Кобщ				$d1 \cdot K1 + d2 \cdot K2 + d3 \cdot K3$	0,003

В 2018–2019 гг. коэффициент платежеспособности также <1, и компания может считаться неплатежеспособной. Кроме того, показатель упал с 0,021 до 0,003. Это отрицательный момент.

2. Нормативный анализ ликвидности (анализ относительных показателей) проведен в таблицах 10, 11, 12.

Таблица 10 – Расчет и анализ основных коэффициентов, характеризующих ликвидность ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг.

Наименование коэффициента	2017	2018	2019	2019 от 2018	Комментарий
Коэффициент абсолютной ликвидности, ед.	0,009	0,028	0,003	-0,025	Показатель не соответствует нормативу, динамиканестабильна
Коэффициент промежуточного покрытия, ед.	0,55	0,50	0,64	0,16	Показатель находится в пределах допустимого значения, динамиканестабильна
Коэффициент текущей платежеспособности, ед.	0,90	1,28	1,36	0,10	Показатель недостаточно высок, динамикаположительная, возрастающая
Чистый оборотный капитал, собственный оборотные средства, тыс.руб.	-270	817	1151	336	Динамика показателя положительная, на конец периода результат положительный
Чистый рабочий капитал, тыс.руб.	-270	817	1151	336	Динамика показателя положительная, на конец периода результат положительный
Чистые активы, тыс. руб.	1116	1125	1380	257	Показатель положительный и выше уставного капитала, динамика положительная

Из таблицы 10 следует, что компания является недостаточно ликвидной, так как коэффициент абсолютной ликвидности не на должном уровне, но динамика чистого оборотного капитала и чистых активов положительная (рисунок 8).

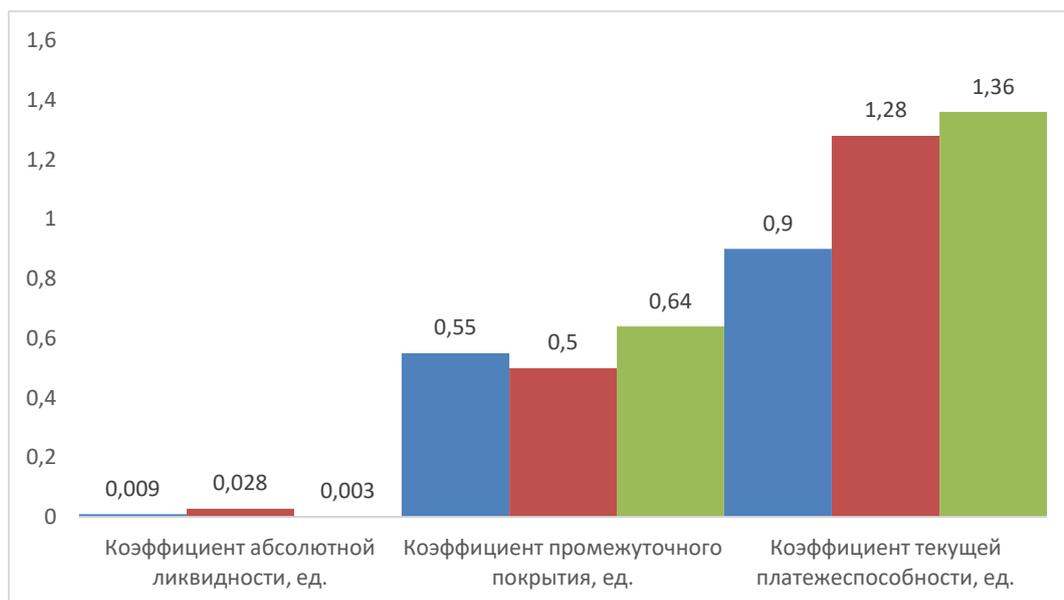


Рисунок 8 – Анализ основных коэффициентов, характеризующих ликвидность ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг.

Таблица 11 – Расчет и анализ основных структурных коэффициентов ликвидности ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг.

Наименование коэффициента	2017	2018	2019	2019 от 2018	Комментарий
<b>Структурные коэффициенты общие и собственных оборотных средств</b>					
Коэффициент маневренности и функционирующего капитала	- 1,40	- 6,35	- 4,78	1,58	Не соответствует нормативу, динамика нестабильна, результаты показателя улучшаются
Доля оборотных средств в активах	0,63	0,94	0,96	0,21	Соответствует нормативу, динамика стабильна, результаты показателя увеличился
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,26	0,60	0,51	-0,10	Показатель в норме, структура баланса платежеспособная
Уровень чистых оборотных активов, доля чистого капитала в активах	- 0,08	0,20	0,26	0,07	Показатель в норме, собственными оборотными средствами покрывается 26% активов
<b>Структурные коэффициенты по запасам и затратам</b>					
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	- 0,31	0,35	0,51	0,17	Нормальная обеспеченность запасов и затрат собственными средствами на конец 2018 года
Доля запасов в оборотных активах	0,41	0,62	0,54	-0,09	Запасы занимают большую долю в оборотных активах, что является повышенным показателем

Окончание таблицы 11

Наименование коэффициента	2017	2018	2019	2019 от 2018	Комментарий
Коэффициент покрытия запасов	0,31	0,35	0,51	0,17	Запасы не обеспечены «нормальными» источниками покрытия, динамика положительная
Структурные коэффициенты по дебиторской и кредиторской задолженности					
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,54	0,47	0,65	0,21	Объем дебиторской задолженности превышает кредиторскую на 0,65, показатели балансируются. Динамика носит возрастающий характер
Коэффициент оборота дебиторской задолженности	8,56	9,17	4,78	-4,40	Оборот достаточно высокий, динамика отрицательная
Коэффициент оборота кредиторской задолженности	2,05	2,58	2,29	-0,30	Оборот нормальный: около двух недель на оплату по платежам

Согласно данным, приведенным в таблице 11, рассматриваемое предприятие ОАО «Железнодорожная торговая компания» требует следующих структурных корректировок: необходимо уменьшить долю запасов в оборотных активах, что увеличивает доступность запасов и затраты за счет собственных ресурсов. Также необходимо увеличить объем собственных оборотных средств (рисунки 9, 10, 11).

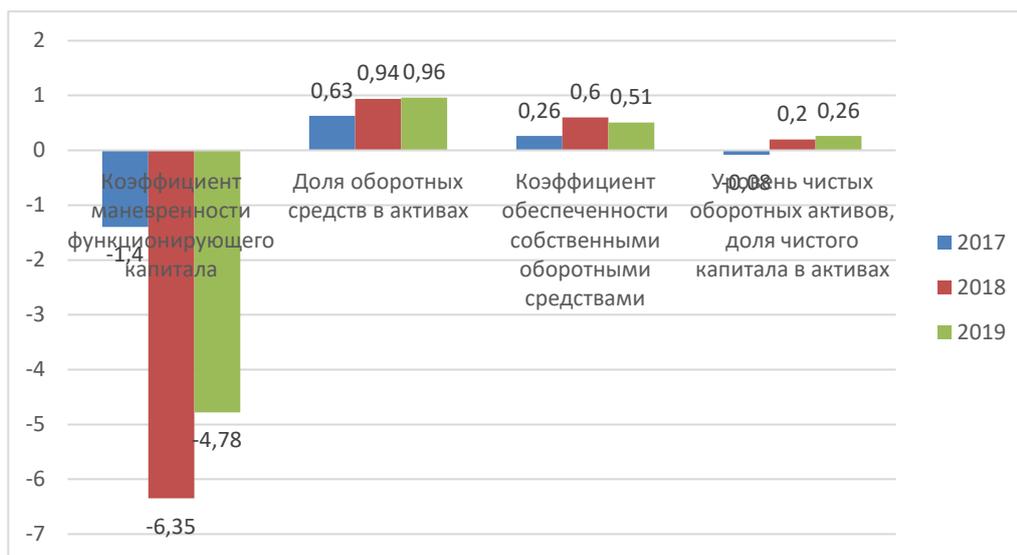


Рисунок 9 – Анализ структурных коэффициентов общих и собственных оборотных средств ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг. ед.

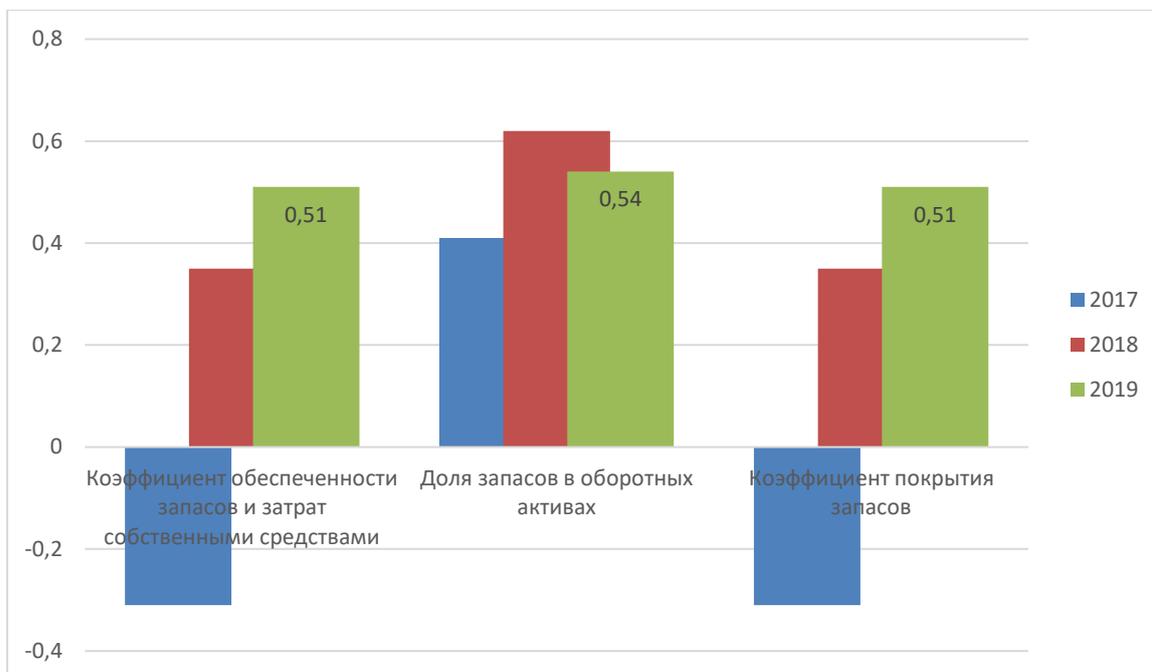


Рисунок 10 – Анализ структурных коэффициентов по запасам и затратам ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг. ед.

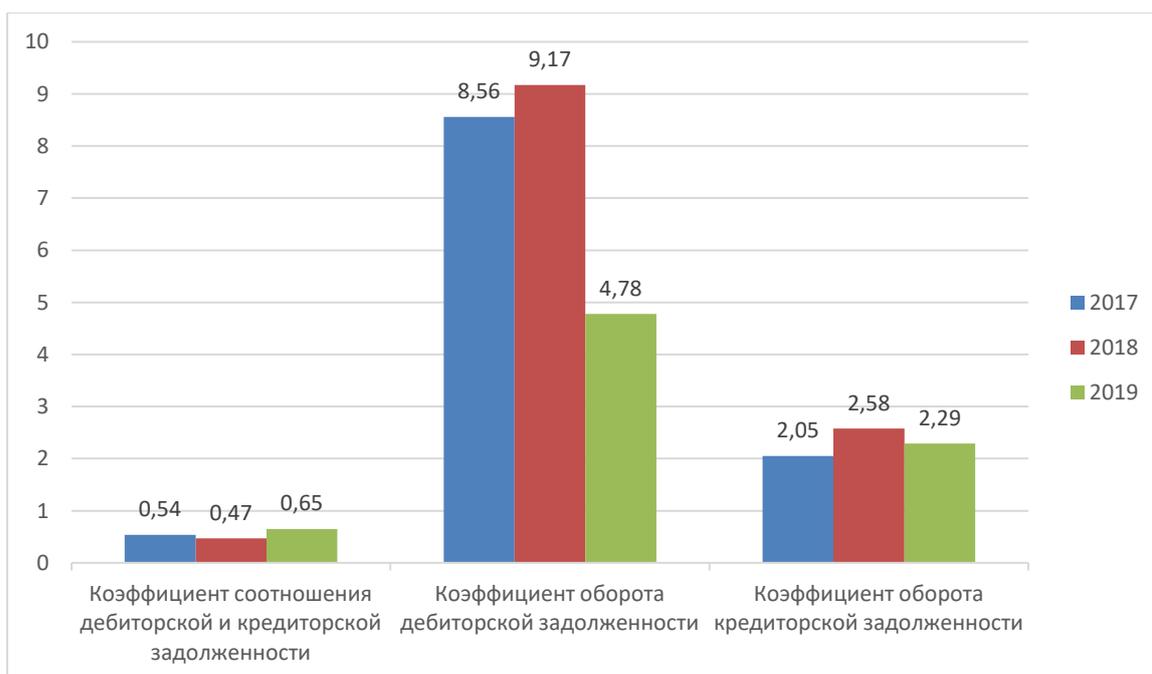


Рисунок 11 – Анализ структурных коэффициентов по дебиторской и кредиторской задолженности ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг. ед.

Таблица 12 – Расчет и анализ основных коэффициентов оценки долга (задолженности) для анализа ликвидности ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг., в ед.

Наименование коэффициента	2017	2018	2019	2019 от 2018	Комментарий
Коэффициент задолженности	0,70	0,74	0,71	-0,04	Долг превышает норму и составляет 71% баланса
Общий показатель долга (долг/ЕБИТДА)	5,81	26,09	5,99	-20,11	Показатель сильно завышен, динамика нестабильна и положительна
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,01	1,01	1,01	0,00	Показатель завышен, динамика стабильна
Коэффициент текущей задолженности, коэффициент заемного капитала	0,70	0,74	0,71	-0,04	Показатель завышен, изменяется незначительно

Из таблицы 12 видно, что задолженность ОАО «Железнодорожная торговая компания» существенно завышена и объясняется показателем краткосрочных обязательств (рисунок 12). Долг компании превышает норму и составляет 71 % баланса. Это влияет на будущую ликвидность.

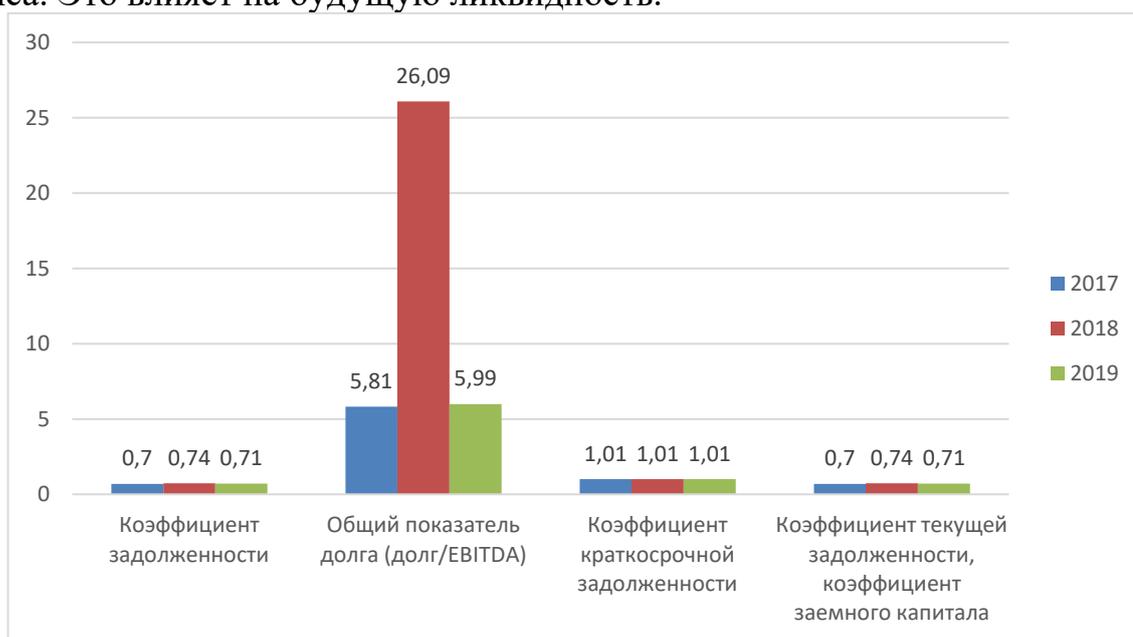


Рисунок 12 – Анализ основных коэффициентов оценки долга (задолженности) для анализа ликвидности ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2017–2019 гг., ед.

3. Расчет индивидуальных нормативов коэффициентов ликвидности представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет индивидуальных нормативов по основным коэффициентам ликвидности для ОАО «Железнодорожная торговая компания» за 2018–2019 гг.,

в ед.

Показатель и формула расчета	Расчетные данные по годам, тыс. руб.		2019 от 2018	Комментарий
	2018	2019		
Наименее ликвидная часть оборотных активов, тыс. руб.	899	1459	561	Фактические показатели выше допустимых
Допустимые краткосрочные обязательства, тыс. руб.	2520	3079	3220	
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.				
Достаточный	817	1152	336	Фактический показатель отрицательный, растет в динамике
Фактический	-602	-914	-313	
Коэффициенты текущей ликвидности, ед.				
Достаточный	0,99	0,76	-0,24	Фактический показатель ниже достаточного
Фактический	0,81	0,73	-0,09	
Коэффициенты абсолютной ликвидности, ед.				
Достаточный	0,034	0,005	-0,030	Фактический показатель ниже достаточного
Фактический	0,028	0,004	-0,025	
Коэффициенты промежуточной ликвидности, ед.				
Достаточный	0,61	0,68	0,08	Фактический показатель ниже достаточного

Расчет индивидуальных нормативов компании ОАО «Железнодорожная торговая компания» по основным коэффициентам ликвидности показал, что практически все фактические показатели недостаточны, но результаты близки к нормативам, особенно на конец 2019 года.

4. Интегральная оценка платежеспособности компании представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет платежеспособности для ОАО «Железнодорожная торговая компания» в 2019 г. по модели Ж. Конана и М. Голдера,

в ед.

Показатели		2018	2019
Отношение:			
X1	Денежных средств и дебиторской задолженности к валюте баланса	0,37	0,46
X2	Собственного капитала и долгосрочных пассивов к валюте баланса	0,28	0,31

Окончание таблицы 14

Показатели		2018	2019
Отношение:			
X3	Расходов по обслуживанию кредитов к выручке от реализации	0,00	0,00
X4	Расходов на заработную плату к чистой прибыли организации	312,68	7,14
X5	Отношение прибыли до выплаты процентов и налога к заемному капиталу	0,02	0,16
Показатели		2018	2019
Z	Интегральная оценка по модели	$Z = -0,16X1 - 0,22X2 + 0,87X3 + 0,10X4 - 0,24X5$	
		$Z = -0,16 \cdot 0,37 - 0,22 \cdot 0,28 + 0,87 \cdot 0,00 + 0,10 \cdot 312,68 - 0,24 \cdot 0,02$	$Z = -0,16 \cdot 0,46 - 0,22 \cdot 0,32 + 0,87 \cdot 0,00 + 0,10 \cdot 7,14 - 0,24 \cdot 0,16$
Вероятность задержки платежей, %		Более 100 %	Более 100 %

Расчеты по модели Дж. Конана и М. Голдера показывают, что у компании отрицательная платежеспособность: вероятность просрочки платежа достаточно высока и динамика ухудшается.

На достигнутые результаты в основном повлиял показатель X4, который, возможно, искажил фактическую способность компании производить платежи по обязательствам. На основании анализа можно сделать вывод, что показатели абсолютной платежеспособности указывают на хорошую ликвидность компании, а относительные показатели выявляют некоторые из существующих проблем. Следовательно, необходимо увеличивать объем собственных оборотных средств, наименее ликвидной части оборотных средств, а также уменьшать объем резервов.

Показатели финансовой устойчивости ОАО «Железнодорожная торговая компания» наилучшим образом отражают величину финансовых и коммерческих рисков. Оценка финансовой устойчивости позволяет контрагентам изучить уровень финансового риска и принять решение о возможности развития деловых отношений с организацией и собственниками с целью выявления перспективного варианта организации финансирования и оценки рентабельности инвестиций.

Для начала рассмотрим минимальное условие финансовой устойчивости компании (таблица 15).

Таблица 15 – Проверка минимального условия финансовой устойчивости  
ОАО «Железнодорожная торговая компания» в 2017–2019 гг.,  
в тыс. руб.

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Значение, тыс. руб.		
			2017	2018	2019
Чистые активы	Баланс – Долгосрочные обязательства – Краткосрочные обязательства + Доходы будущих периодов	>0	1116	1125	1381
ЕБИТДА	Прибыль до налогообложения + ABS + Амортизация	>0	435	119	539

Значения чистых активов и ЕБИТДА положительны, и можно сказать, что минимальное условие финансовой устойчивости выполнено.

Среди относительных показателей, характеризующих финансовую устойчивость компании, выделяют большое количество различных коэффициентов, некоторые из которых мы рассмотрим в таблице 16.

Таблица 16 – Значения и нормативы по показателям финансового состояния  
ОАО «Железнодорожная торговая компания» в 2018–2019 гг.

Показатель	2018	2019	Изменения
Наименее ликвидная часть оборотных активов, тыс. руб.	2395	2296	-100
Допустимые краткосрочные обязательства, тыс. руб.	3079	3220	142
Необходимая величина собственных средств, тыс. руб.	2703	2525	-179
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.			
Достаточный	2395	2296	-100
Фактический	817	1152	336
Коэффициент финансовой независимости, ед.			
Достаточный	0,65	0,56	-0,10
Фактический	0,28	0,31	0,04

Коэффициентный анализ финансовой устойчивости компании не дает о ней единого представления, но большинство показателей либо соответствуют рекомендуемым стандартам, либо превышают их. При этом складские запасы могут быть не полностью обеспечены собственными оборотными средствами из-за завышения этого показателя.

Коэффициент маневренности собственных средств – это показатель того, сколько капитала находится в обращении, что дает представление о том, сколько денег можно использовать для других инвестиций.

Рост коэффициента маневренности к концу 2019 года позволяет использовать собственные средства компании на конкретные нужды (закупка сырья, комплектующих и др.) без угрозы банкротства.

Коэффициент маневренности оборотных средств в динамике по годам увеличивается, что лишь свидетельствует о том, что предприятие ОАО «Железнодорожная торговая компания» функционирует нормально.

Мы будем оценивать финансовое положение компании по методике Д. Дюрана, в которой определим класс компании по степени риска с учетом фактического уровня показателей финансовой устойчивости, а также на основе оценки каждого показателя, произведенной по оценкам экспертов.

Сумма баллов ставит компанию в 4-й класс, т. е. среди тех компаний, которые попали в затруднительное положение и имеют высокий риск банкротства. Кредиторы могут потерять собственные деньги и проценты (таблица 17).

Таблица 17 – Анализ финансового состояния ОАО «Железнодорожная торговая компания» в 2019 г. по методике кредитного скоринга Дюрана

Показатель	Значение на конец анализируемого периода	Баллы	Класс
Рентабельность совокупного капитала, %	0,12	0,1	5 класс
Коэффициент текущей ликвидности, ед.	1,37	9,8	4 класс
Коэффициент финансовой независимости, ед.	0,31	5,1	3 класс
Сумма баллов и соответствующий класс		14,8	4 класс

Подводя итог, можно сказать, что финансовая устойчивость компании находится на кризисном уровне. Это подтверждается расчетами по показателям оборотного капитала и по методу кредитного рейтинга Дюрана.

Проанализировав финансовую устойчивость, можно сказать, что ОАО «Железнодорожная торговая компания» не имеет достаточных оборотных средств для самостоятельного производства. При этом у компании меньше заемных средств, чем собственных, и она финансово зависит от внешних кредиторов. В целом компания имеет низкую финансовую устойчивость и поэтому не может эффективно контролировать и оптимально использовать кредитные ресурсы.

## 2.2 Анализ рисков в деятельности предприятия

В условиях глобализации и усиления конкуренции на рынке общественного питания и розничной торговли необходимость разработки вариантов управленческих решений для улучшения использования экономического потенциала и обеспечения конкурентоспособности предприятий различных форм собственности значительно обострила проблему обоснованности принятия решений различными методами в управленческой деятельности.

Функционирование ОАО «Железнодорожная торговая компания» связано с рисками, характеризующимися принятием решений в условиях недостаточной информации и неопределенности.

Риск характеризует ситуацию, в которой существует определенная степень неуверенности в наступлении событий. В то же время глава ОАО «Железнодорожная торговая компания» прогнозирует возможные причины неуверенности, которые приводят к возникновению рискованных ситуаций.

Основная характеристика риска в ОАО «Железнодорожная торговая компания» заключается в том, что он возникает только по отношению к будущему и постоянно связан с управленческими решениями.

В основе механизма управления рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» в условиях риска и неопределенности является системный подход, требующий максимально возможной проработки всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, делая акцент на главном.

Следует подчеркнуть, что обеспечение экономической устойчивости и безопасности деятельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» – это состояние защиты жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз (источников опасности), формируемых администрацией и коллективом компании. внедрение системы мер правового, экономического, организационного, инженерного и социально-психологического характера.

ОАО «Железнодорожная торговая компания» осуществляет деятельность по управлению рисками посредством решения следующих задач (рисунок 13).

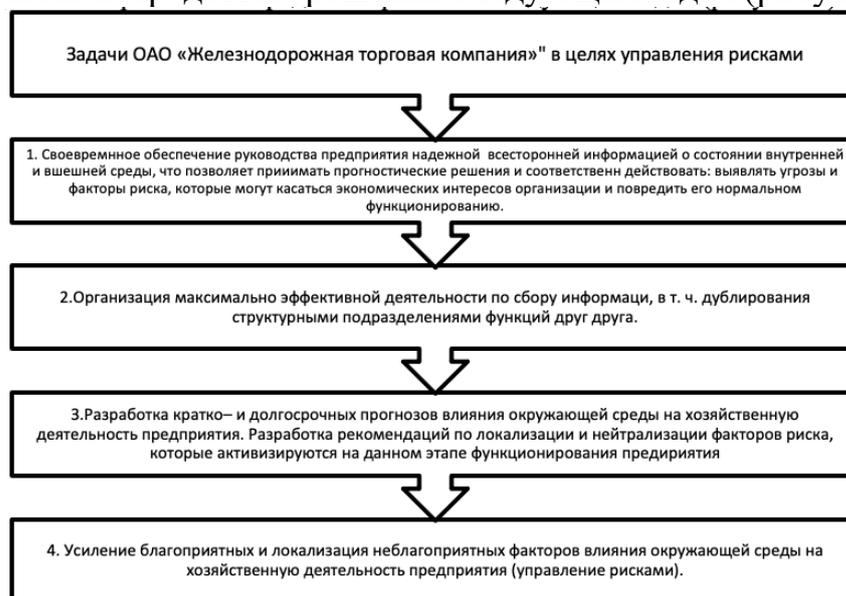


Рисунок 13 – Задачи ОАО «Железнодорожная торговая компания» в целях снижения рисков

В ОАО «Железнодорожная торговая компания» направлениями минимизации рисков являются следующие.

1. Страхование рисков (в ЗАО «Альфа Страхование» ОАО «Железнодорожная Транспортная Компания» застраховала оборудование со страховой премией 12 000 руб.).

2. Создание резервного фонда для самострахования (1 % от чистой прибыли).

3. Передача всего или части риска от одной стороны к другой на основании соглашения.

4. Обеспечение безопасности коммерческой тайны путем предотвращения несанкционированного разглашения коммерческой тайны (со всеми сотрудниками подписано соглашение о конфиденциальности).

Не менее важным фактором является отражение стратегических инициатив организации в бюджетной системе: как правило, все новые начинания требуют резервирования необходимых финансовых ресурсов.

Первым шагом в разработке стратегии антикризисного управления является изучение текущей ситуации и факторов внешней и внутренней среды компании. Стратегическая позиция компании конкурентоспособна; она работает в привлекательной отрасли и имеет преимущества.

Однако стоит согласовать действия компании с поиском финансовых ресурсов, это жизненно важно.

Второй этап – это разработка стратегии антикризисного управления. На основе метода «7Р» реализован подход к разработке стратегии развития компании с использованием только 4Р. По полученным результатам для ОАО «Железнодорожная торговая компания» предложены 4 антикризисные стратегии.

1. Повышение чувствительности потенциальных клиентов к предлагаемым услугам (стратегия А).
2. Усиление рыночных позиций бренда (стратегия В).
3. Разработка маркетинговой информационной системы в компании (стратегия С).
4. Перекрестные продажи (стратегия D).

Из данных стратегий необходимо выбрать наиболее оптимальную стратегию с помощью метода анализа иерархий на основе следующих критериев:

- «влияние альтернативы на прибыль (К1);
- влияние альтернативы на позицию на рынке (К2);
- ресурсы, необходимые для реализации альтернативы (К3)» [44].

Когда критерии оценки сравнивались друг с другом, была получена следующая квадратная матрица, таблица 18.

Таблица 18 – Сравнение критериев

	К1	К2	К3	Компонент собственного сектора	Вектор приоритетов
К1	1	5	3	2,48	0,65
К2	1/5	1	4	0,94	0,25
К3	1/3	1/4	1	0,45	0,09
Итого				3,85	1

На основе полученной матрицы сравнения критериев видно, что лидирующими фактором является влияние альтернативы на прибыль. Далее необходимо создать матрицу парных сравнений стратегий (таблицы 19, 20, 21).

Таблица 19 – Критерий «воздействия альтернативы на прибыль»

Воздействие альтернативы на прибыль						
	A	B	C	D	Компонент собственного вектора	Вектор приоритетов
A	1	5	6	½	1,98	0,34
B	1/5	1	4	1/6	0,7	0,11
C	1/6	1/4	1	1/7	0,4	0,06
D	2	6	7	1	3,04	0,48
Итого					56,0	1

Таблица 20 – Критерий «Воздействие альтернативы на рыночную позицию»

Воздействие альтернативы на рыночную позицию						
	A	B	C	D	Компонент собственного вектора	Вектор приоритетов
A	1	1/5	6	4	1,6	0,25
B	5	1	8	6	4,0	0,63
C	1/6	1/8	1	¼	0,4	0,06
D	¼	1/6	4	1	0,7	0,6
Итого					6,4	1

Таблица 21 – Критерий «Ресурсы, необходимые для реализации альтернативы»

Ресурсы, необходимые для реализации альтернативы						
	A	B	C	D	Компонент собственного вектора	Вектор приоритетов
A	1	½	1/6	1/7	0,4	0,06
B	2	1	¼	1/5	0,7	0,11
C	6	4	1	¼	1,7	0,28
D	7	5	4	1	3,5	0,55
Итого					6,0	1

Далее в таблице 22 составим матрицу глобальных приоритетов.

Таблица 22 – Глобальные приоритеты

Приоритет	K1	K2	K3	Глобальный приоритет
		0,65	0,25	
A	0,34	0,25	0,06	0,28
B	0,11	0,63	0,11	0,23
C	0,06	0,06	0,28	0,075
D	0,52	9,1	0,59	0,60

Далее рассчитаны и определены приоритеты на примере Варианта А:

$$A = 0,65 \cdot 0,34 + 0,25 \cdot 0,25 + 0,12 \cdot 0,06 = 0,28.$$

Таким образом, мы пришли к выводу, что необходимо выбирать стратегию D – перекрестные продажи. Из приведенных данных можно сделать вывод, что ОАО «Железнодорожная торговая компания» требуется:

- дополнительные услуги по достройке зданий;
- дополнительные услуги по ремонту помещений;
- организация кросс-продаж;
- продажа услуг в Интернете.

В условиях риска управление рисками является эффективным инструментом управления в ОАО «Железнодорожная торговая компания». Это следует понимать как серию различных мер, направленных на снижение вероятности неправильных решений и возможного негативного воздействия этих решений на эффективность развития кейтерингового и розничного бизнеса.

Для реализации системного подхода к управлению рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» важно понимать, как определенный вид риска повлияет на результаты их деятельности и каковы будут последствия этого.

На основе анализа деятельности по управлению рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» выявлены актуальные риски и выявлены значимые рискообразующие факторы.

Оценка риска – самый важный этап управления рисками. Это процесс количественного или качественного определения степени риска. В связи с этим в ОАО «Железнодорожная торговая компания» был проведен опрос персонала с целью оценки выявленных рисков экспертным методом.

Экспертами выступили директор, бухгалтер и юрист. Каждой группе риска была присвоена значимость в диапазоне от 0 до 1 с учетом потенциального вреда для компании.

Экспертные оценки (от 1 до 10) выставлялись каждым экспертом в баллах. Чем выше риск, тем выше оценка. Оценка степени риска ( $K_e$ ) рассчитывается по следующей формуле

$$K_e = \frac{\sum B \cdot m}{\frac{T}{N}}, \quad (3)$$

где  $B$  – оценки экспертов;

$m$  – значимость риска;

$T$  – число экспертных оценок по виду риска;

$N$  – максимально возможная оценка.

Значения  $K_e$  интерпретируются следующим образом:

- 0,6–1 – высокий риск;
- 0,2–0,8 – средний риск;
- менее 0,2 – низкий риск.

Таким образом, согласно результатам исследования, производственные, социальные риски и риски банкротства значительны. Такая ситуация вызвана износом основных средств, наличием дебиторской задолженности, рыночными колебаниями и так далее.

В целях разработки конкретных мероприятий по устранению рисков в ОАО «Железнодорожная торговая компания» их оценка проводится с использованием статистических, технических и аналитических методов, позволяющих оценить вероятность возникновения рисков и их влияние на уровень развития бизнес-структуры.

В таблице 23 установлена взаимосвязь некоторых рисков ОАО «Железнодорожная торговая компания», их факторов и последствий от рисков

Таблица 23 – Взаимосвязь некоторых рисков ОАО «Железнодорожная торговая компания», их факторов и последствий от рисков

Риски	Факторы риска	Предположительны е последствия	Подтверждение
1. Дефицит финансовых средств	Налоговое давление и отсутствие поддержки со стороны государства	Распределение средств на нужды предприятия	Нехватка средств на нужды предприятия
2. Падение выручки, за счет снижения спроса на услуги	Недоверие со стороны покупателей	Проведение анализа спроса на рынке по видам услуг	Повышение конкуренции на рынке общепита и розничной торговли
3. Кредитный риск	Рост процентных ставок, рост требований к оценке кредитоспособности	Отказ в кредитовании, рост кредиторской задолженности	Снижение финансовых средств для поддержания и развития предприятия

Как правильно для каждой компании риск самой большой угрозой – финансовый риск, его необходимо рассматривать, оценивать и анализировать на каждом уровне. Финансовый риск таков, что денежный поток является основным и главным параметром при оценке финансового риска. Оценка уровня риска в ОАО «Железнодорожная торговая компания» представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Оценка уровня рисков в ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Статьи актива	Виды риска	Значимость	Масштаб ущерба	Вероятность	Срок	Уровень риска
1. Дефицит финансовых средств	Кредитный	0,21	0,13	0,15	0,10	0,11
2. Падение выручки, за счет снижения спроса на услуги	Ценовой	0,31	0,24	0,26	0,27	0,26
3. Кредитный риск	Риск ликвидности	0,48	0,63	0,59	0,63	0,63
Итого		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Таким образом, кредитный риск для ОАО «Железнодорожная торговая компания» более опасен. Следовательно, в первую очередь необходимо принять управленческие решения по его снижению. Риск нехватки средств и риск снижения продаж необходимо постоянно контролировать.

Мониторинг рисков в ОАО «Железнодорожная торговая компания» направлен на контроль уровня достигнутого риска путем регулярного обновления информации о рисках, мерах по управлению рисками и состоянии реализации мер

по устранению проблем в работе бизнес-структур в сфере общественного питания и розничной торговли.

Информационная поддержка системы управления рисками в компании ОАО «Железнодорожная торговая компания» используется в процессе принятия решений. Полученные систематизированные данные по рискам позволяют руководителям бизнес-структур самостоятельно оценивать риски и применять результаты этого анализа на практике.

Поэтому, чтобы снизить риск, руководство ОАО «Железнодорожная торговая компания» неизбежно проводит своевременную проверку и контроль функциональности системы управления рисками, чтобы иметь возможность устранить риски, разрабатывает управленческий механизм управления рисками и анализирует угрозы для внутренней и внешней среды, что позволяет полностью охарактеризовать все возможные негативные аспекты деятельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» и является одним из условий формирования эффективной системы управления рисками.

Однако, учитывая социально-экономическую ситуацию и негативное развитие в сфере экономических отношений ОАО «Железнодорожная торговая компания», существует объективная необходимость принятия дальнейших мер по снижению риска неплатежеспособности. ОАО «Железнодорожная торговая компания» нуждается в расширении финансово-хозяйственной деятельности, чтобы выжить на рынке.

Рассматривая и контролируя влияние рисков, ОАО «Железнодорожная торговая компания» может правильно распределить средства и тем самым избежать ненужных затрат.

Для оценки финансового риска целесообразно рассчитывать вероятность банкротства с помощью модели Альтмана, которая оценивает вероятность банкротства организации с использованием 5 показателей, основанных на показателях бухгалтерского баланса компании.

Статистика показывает, что 98% банкротств в развитых странах за последние 15 лет были предсказаны с использованием различных моделей.

Позже Альтман усовершенствовал свою модель, предложив рассчитывать индексы корпоративной кредитоспособности. В целом индекс кредитоспособности составляет:

$$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 0,6K3 + 1,0K4 + 3,3K5, \quad (4)$$

где  $K1$  – собственные оборотные средства / сумма активов,

$K2$  – нераспределенная прибыль / сумма активов,

$K3$  – собственный капитал / сумма заемных средств,

$K4$  – прибыль до налогообложения / сумма активов.

$K5$  – выручка от реализации / сумма активов,

Критическое значение индекса кредитоспособности Э. Альтмана – 2,675. Если рассчитанное значение индекса больше этого значения, позиция организации достаточно стабильна. В противном случае банкротство может наступить в короткие сроки.

Выясним вероятность банкротства ОАО «Железнодорожная торговая компания» за три периода исследования:

$$K1(2017) = \frac{1005 - 1099}{3274} = -0,04.$$

$$K1(2018) = \frac{1116 - 1385}{3635} = -0,08.$$

$$K1(2019) = \frac{1125 - 309}{4203} = 0,20.$$

$$K2(2017) = \frac{995}{3274} = 0,31.$$

$$K2(2018) = \frac{1106}{3635} = 0,27.$$

$$K2(2019) = \frac{1115}{4203} = 0,28.$$

$$K3(2017) = \frac{1105}{2270} = 0,45.$$

$$K3(2018) = \frac{1116}{2520} = 0,45.$$

$$K3(2019) = \frac{1125}{3079} = 0,38.$$

$$K4(2017) = \frac{11384}{3274} = 3,49.$$

$$K4(2018) = \frac{12987}{3635} = 3,58.$$

$$K4(2019) = \frac{9842}{4203} = 2,35.$$

$$K5(2017) = \frac{89}{3274} = 0,04.$$

$$K5(2018) = \frac{42}{3635} = 0,02.$$

$$K5(2019) = \frac{482}{4203} = 0,12.$$

Представленные расчеты сведены в таблицу 25.

Таблица 25 – Вероятность банкротства ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Показатели	2017	2018	2019
K1	-0,04	-0,08	0,20
K2	0,31	0,27	0,28
K3	0,45	0,45	0,38
K4	3,49	3,58	2,35
K5	0,04	0,02	0,12

$$Z(2017) = 1,2 \cdot (-0,04) + 1,4 \cdot 0,31 + 0,6 \cdot 0,45 + 1,0 \cdot 3,49 + 3,3 \cdot 0,43 = 4,24 - \text{очень низкая вероятность банкротства}$$

$$Z(2018) = 1,2 \cdot (-0,08) + 1,4 \cdot 0,27 + 0,6 \cdot 0,45 + 1,0 \cdot 3,58 + 3,3 \cdot 0,02$$

$$= 4,07 - \text{очень низкая вероятность банкротства}$$

$$Z(2019) = 1,2 \cdot 0,20 + 1,4 \cdot 0,28 + 0,6 \cdot 0,38 + 1,0 \cdot 2,35 + 3,3 \cdot 0,12$$

$$= 3,54 - \text{очень низкая вероятность банкротства}$$

Соответственно, вероятность банкротства ОАО «Железнодорожная торговая компания» в анализируемом периоде незначительна. Согласно этому методу, организация имеет устойчивое положение, поскольку найденное значение индекса больше критического значения индекса кредитоспособности.

Модель Бивера позволяет оценить финансовое состояние компании с точки зрения ее вероятного будущего банкротства. Таким образом, модель Бивера содержит систему показателей, которые можно использовать для выявления признаков банкротства компании в течение 5 лет и одного года до кризиса (формула 5, таблица 30):

$$\text{Коэффициент Бивера} = \frac{\text{ЧП} - \text{АО}}{\text{ДЗК} + \text{КЗК}} \quad (5)$$

где ЧП – чистая прибыль;

АО – амортизационные отчисления;

ДЗК – долгосрочные обязательства;

КЗК – краткосрочные обязательства.

С помощью модели У. Бивера финансовое положение компании оценивается с точки зрения вероятной будущей неплатежеспособности.

Таблица 26 – Система показателей У. Бивера

Показатель	Расчет	Значение показателя		
		Группа 1 «Благополучные компании»	Группа 2 «За 5 лет до банкротства»	Группа 3 «За 1 год до банкротства»
Коэффициент Бивера (Кб)	$K_b = \frac{\text{ЧП} + \text{А}}{\text{Pt} + \text{Kd}}$	0,4–0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов (Ра)	$R_a = \frac{\text{ЧП}}{\text{Ва}} \cdot 100\%$	6–8	4	-22
Финансовый леверидж (Кфл)	$K_{фл} = \frac{\text{Pt} + \text{Kd}}{\text{Вр}} \cdot 100\%$	<37	<50	<80
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом (Кп)	$K_n = \frac{\text{Ес} - \text{F}}{\text{Ва}}$	0,4	<0,3	Около 0,06
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	$K_{тл} = \frac{\text{Ат}}{\text{Pt}}$	<3,2	<2	<1

Рассмотрим систему показателей У. Бивера для анализа финансовой устойчивости ОАО «Железнодорожная торговая компания» для диагностики банкротства в таблице 27. Показатели рассчитаны на основании годовой отчетности ОАО «Железнодорожная торговая компания».

Таблица 27 – Диагностика банкротства ОАО «Железнодорожная торговая компания» по методике У. Бивера за 2019 г.

Показатель	Значение показателя на конец года	Группа	Характеристика показателя
Коэффициент Бивера (Кб)	0,67	0,67>0,45	Кб больше норматива 1 группы, что относит предприятие к благополучным
Рентабельность активов (Ра)	8,64	8,64>8	Ра соответствует нормативу 1 группы
Финансовый леверидж (Кфл)	120	120<80	Кфл соответствует нормативу 3 группы
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом (Кп)	-0,03	0,03<0,06	Кп соответствует нормативу 3 группы
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	1,1	1,1>1	Ктл соответствует нормативу 3 группы

Согласно полученным оценкам, ОАО «Железнодорожная торговая компания» до конца 2019 года входит в группу компаний «2 года до банкротства». В то же время следует отметить, что значения первых двух показателей достаточно высоки и близки к «безопасным компаниям» группы 1.

Зарубежные методы анализа возможности возникновения кризиса в организации не всегда подходят для отечественных компаний, так как в них используются постоянные коэффициенты, рассчитываемые для разных условий кредитования организаций и с другой налоговой системой.

Следовательно, необходимо анализировать риск финансового банкротства (банкротства) по российской модели.

База анализа положения равновесия включает 2 коэффициента.

1. Коэффициент текущей ликвидности (значение по умолчанию 2,0).

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (значение по умолчанию 0,1).

Если любой из вышеперечисленных показателей ниже стандарта на момент анализа, считается, что организация имеет неудовлетворительную структуру баланса и неплатежеспособна. Затем находится коэффициент восстановления платежеспособности на будущее (формула 6).

$$K_{уп} = \frac{K_{тл1} + \frac{3}{T}(K_{тл1} - K_{тл0})}{K_{тлнорм}}, \quad (6)$$

где T – отчетный период в месяцах;

K<sub>тл1</sub> – фактическое значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчетного периода;

K<sub>тл0</sub> – значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода;

K<sub>тлнорм</sub> – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Если  $K_{уп} < 1$ , то в ближайшие 3 месяца. Платежеспособность теряется, а если  $K_{уп} > 1$ , то в течение 3 месяцев компания будет платежеспособной.

Если структура баланса признана неудовлетворительной по первым двум приведенным показателям, то коэффициент восстановления платежеспособности  $K_{уп}$  за период в шесть месяцев рассчитывается по формуле 7

$$K_{вп} = \frac{K_{тл1} + \frac{6}{T}(K_{тл1} - K_{тл0})}{K_{тлнорм}} \quad (7)$$

Если  $K_{уп} < 1$ , то организация через 6 месяцев. не восстановит платежеспособность, а если  $K_{уп} > 1$  то организация в течение 6 месяцев. восстановит платежеспособность. Этот показатель показывает, соответствует ли расчетное значение коэффициента текущей ликвидности стандарту.

Оценка возможности восстановления (утраты) платежеспособности ОАО «Железнодорожная торговая компания» представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Оценка возможности восстановления (утраты) платежеспособности предприятия в 2019 году

Показатель	Нормативное значение	На начало 2019 г.	На конец 2019 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2,1	0,90	1,28
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	-0,13	0,22
Коэффициент восстановления платежеспособности	>1	–	0,74
Коэффициент утраты платежеспособности	<1	–	–

$$K_{вп} = \frac{1,28 + \frac{6}{12}(1,28 - 0,90)}{2,1} = 0,74.$$

Учитывая, что на конец 2019 года коэффициент текущей ликвидности ниже значения по умолчанию (1,0), структура баланса ОАО «Железнодорожная торговая компания» признана неудовлетворительной, а организация признана неплатежеспособной. Так что необходимо учитывать коэффициент восстановления платежеспособности. Его значение ниже 1, и можно сказать, что у организации нет перспектив восстановления платежеспособности в ближайшие 6 месяцев.

Отметим, что по зарубежным методикам прогнозирования у ОАО «Железнодорожная торговая компания» низкая вероятность банкротства, а по российской методике организация считается неплатежеспособной и не имеет возможности восстановить ее в ближайшее время. Если план производства и финансов будет успешно реализован, финансовое положение организации постепенно стабилизируется.

Для обеспечения финансовой устойчивости ОАО «Железнодорожная торговая компания» должна иметь гибкую структуру капитала и уметь организовать его движение таким образом, чтобы обеспечивать постоянное превышение доходов над расходами с целью поддержания платежеспособности и условий для создания самовоспроизводства.

При анализе финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» было выявлено несколько причин неэффективности, которые не позволяют повысить результирующие ключевые показатели эффективности компании, а значит, и повысить финансовую устойчивость.

В первую очередь это недостаток собственного капитала из-за неправильного распределения чистой прибыли.

Кроме того, отсутствие собственных оборотных средств было результатом первого фактора. Отсутствие собственного капитала предполагает, что весь оборотный капитал ОАО «Железнодорожная торговая компания» и часть его долгосрочных активов будут сформированы за счет заемных средств, что свидетельствует о плохом финансовом состоянии.

И, наконец, большой размер дебиторской задолженности, что, в свою очередь, вызывает трудности с выполнением текущих обязательств и, как следствие, высокую долю обязательств перед поставщиками.

Все это свидетельствует о неспособности организации выполнять свои финансовые обязательства. Для выхода из этой ситуации необходимо принять решительные меры.

### **2.3 Проблемы в управлении рисками на предприятии**

Управление рисками – один из наиболее важных инструментов повышения эффективности программ корпоративного управления, который может снизить затраты на жизненный цикл продукта и смягчить или избежать потенциальных проблем, которые могут повлиять на успех компании.

Для достижения целей компании требуется конкретное понимание основной деятельности, технологий производства и изучение основных видов рисков. Избежание рисков и снижение потерь от последствий ведет к устойчивому развитию компании. Процесс, посредством которого деятельность компании в отношении эффективности управления рисками контролируется и координируется, называется управлением рисками. Управление рисками – это процесс определения убытков, которым компания подвержена в ходе своей основной деятельности, степени их воздействия и выбора наиболее подходящего метода управления любым типом риска [29].

Планирование и внедрение управления рисками включает следующие этапы:

- управление рисками;
- определение рисков и степени их влияния на бизнес-процессы;
- применение качественного и количественного анализа рисков;
- разработка и внедрение планов реагирования на риски и их реализация;
- мониторинг рисков и процессов управления;
- взаимосвязь между управлением рисками и эффективностью;
- оценка всего процесса управления рисками [22].

Для того, чтобы упростить деятельность по управлению рисками, компании необходимо разработать методологию (программу) непрерывного управления рисками (МНУР). МНУР – это теоретически значимая программа по развитию

механизмов управления проектами с использованием передовых корпоративных практик, методов и инструментов управления рисками. Она обеспечивает условия для активного принятия решений, постоянной оценки рисков, определения важности и влияния рисков на управленческие решения и реализации стратегии их устранения. Кроме того, прогресс также может быть достигнут в отношении проекта, бюджета компании, сроков его реализации и т. д. На рисунке 14 четко показана методология непрерывного процесса управления рисками.



Рисунок 14 – Непрерывный процесс управления рисками

Процесс управления эффективностью служит инструментом для получения информации, необходимой для разработанного механизма управления рисками. Следует проанализировать нежелательные тенденции и оценить их влияние на этот механизм. Соответствующие меры контроля следует принимать в отношении областей деятельности, которые определены как основополагающие для бизнес-процессов компании. Корректирующие действия могут включать перераспределение ресурсов (средств, персонала и изменений в производственном плане) или активацию запланированной стратегии снижения рисков. Этот механизм также может учитывать тяжелые случаи, неблагоприятные тенденции и важные показатели.

Важно, чтобы этот механизм подчеркивал необходимость переоценки выявленных рисков, которые систематически влияют на бизнес компании. В этом случае большая часть информации становится доступной для оценки рисков по мере того, как система проходит жизненный цикл разработки.

В целом, этот продвинутый подход к управлению рисками имеет решающее значение для общего процесса управления и гарантирует, что показатели риска обрабатываются эффективно и на соответствующем уровне.

Нужно помнить о правилах управления рисками, которые должны применяться в компании. Разработанный механизм (программа) должен быть нацелен на эффективное и устойчивое управление рисками. Таким образом, будет поощряться

раннее, точное и последовательное выявление и оценка рисков, а создание прозрачной отчетности о рисках и мер планирования для смягчения и предотвращения изменений внешних и внутренних условий окажет положительное влияние на программу [19].

Этот механизм, включая отношения с контрагентами и подрядчиками, должен использоваться для выявления и мониторинга рисков. Для реализации требуется дорожная карта в виде серии руководств, разработанных для конкретных областей деятельности. Этот план содержит рекомендации по реализации МНУР в течение определенного периода времени. Это не влияет на другие виды деятельности в компании, но позволяет руководству брать на себя руководящую роль в управлении рисками [6].

Процесс управления рисками будет гибким и будет учитывать обстоятельства каждого риска. Основная стратегия управления рисками направлена на выявление критических областей технических и нетехнических рискованных событий и принятие своевременных мер по их устранению до того, как они окажут значительное влияние на бизнес, вызовут значительные затраты и снизят качество или производительность продукта.

Давайте подробнее рассмотрим функциональные элементы, которые являются частью процесса управления рисками: идентификация (обнаружение), анализ, планирование и реагирование, а также мониторинг и контроль. Каждый функциональный элемент описан ниже.

#### 1. Идентификация:

- обзор данных;
- рассмотрение представленных форм идентификации рисков;
- управление и оценка рисков посредством мозгового штурма, экспертной оценки;
- проведение независимой оценки выявленных рисков;
- внесение риска в реестр рисков.

#### 2. Выявление/анализ рисков используемых инструментов и методов включает:

- методы интервью для определения риска;
- анализ дерева отказов;
- исторические данные;
- контрольный список управления рисками;
- оценка отдельными лицами или группами;
- детальный анализ структурной декомпозиции работ [47].

#### 3. Анализ:

- проведение оценки вероятности;
- создание категорий рисков;
- оценка последствий рисков;
- определение серьезности риска;
- определение момента времени, в который может произойти событие риска [46].

#### 4. Планирование и реагирование:

- приоритеты рисков;
- анализ риска;
- назначении лица, ответственного за возникновение риска;

- определение подходящую стратегию управления рисками;
- разработка соответствующий план реагирования на риски;
- получение обзор приоритетов и определите их уровень в отчетности.

#### 5. Мониторинг и контроль:

- определить форматы отчетов;
- определить форму проверки и частоту возникновения для всех классов риска;
- отчет о рисках на основе триггеров и категорий;
- провести оценку рисков;
- подача ежемесячных отчетов о рисках [4].

Для эффективного управления рисками в компании считаем целесообразным создание отдела управления рисками. Функции управления рисками используются для организации взаимодействия с существующими подразделениями в организационной структуре. Во время выявления рисков определяется, какие события могут повлиять на бизнес-деятельность компании, и их характеристики документируются [24]. Важно отметить, что идентификация рисков – это итеративный процесс. Первая итерация – это предварительная оценка группы и оценка риска по мере необходимости с использованием идентификатора риска. Вторая итерация включает в себя презентацию, показ и обсуждение. Процесс управления рисками включает три отдельных этапа характеристики риска: идентификация, оценка и корректировка, а также подтверждение.

Графическое представление процесса идентификации рисков показано на рисунке 15.



Рисунок 15 – Процесс идентификации рисков

В результате его реализации может быть разработан ряд мероприятий по оценке операционного риска компании, интегрального риска, количественная оценка которого основана на комплексном финансовом и бухгалтерском анализе, а также оценке интегрального риска на всех уровнях.

## Выводы по разделу 2

Основным направлением деятельности компании является: оказание услуг общественного питания, а также осуществление других видов деятельности для решения юридических задач ОАО «Железнодорожная торговая компания».

В период исследования компания ОАО «Железнодорожная торговая компания» достигла положительного финансового результата, по итогам 2019 года компания получила чистую прибыль в размере 386 000 рублей.

Объем производства и продаж услуг компании снизился, что привело к динамичному снижению доходов и расходов компании. Это негативный фактор для финансово-хозяйственной деятельности организации, поскольку в долгосрочной перспективе может привести к убыткам компании, что, в свою очередь, может привести к банкротству.

Компания недостаточно ликвидна, потому что коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует стандарту, коэффициент текущей платежеспособности недостаточно высок, но динамика чистого оборотного капитала и чистых активов положительная.

Основной задачей риск-менеджмента в ОАО «Железнодорожная торговая компания» является разработка комплекса мероприятий, оснащенных источниками ресурсов, направленных на решение задач предотвращения влияния рисков на деятельность корпоративных бизнес-структур и преодоления корпоративного кризиса.

Риск ОАО «Железнодорожная торговая компания» – это вероятность того, что неблагоприятные события будут происходить в течение всего жизненного цикла компании и что ожидаемые результаты деятельности не наступят во время этих неблагоприятных событий. Экономический риск – это, в частности, случайное возникновение нежелательных потерь с определенной вероятностью, измеряемой в денежном выражении.

Кредитный риск более опасен для ОАО «Железнодорожная торговая компания». Следовательно, сначала необходимо принять управленческие решения, чтобы уменьшить его. Риск нехватки средств и риск снижения продаж необходимо постоянно контролировать.

Мониторинг рисков в ОАО «Железнодорожная торговая компания» используется для контроля степени риска, который достигается путем регулярного обновления информации о рисках, мерах по управлению рисками и статусе реализации мер по устранению проблем в работе корпоративных бизнес-структур.

В рамках работы определяется вероятность неплатежеспособности ОАО «Железнодорожная торговая компания» с использованием ряда моделей прогнозирования неплатежеспособности. По зарубежным методам прогнозирования вероятность банкротства ОАО «Железнодорожная торговая компания» невысока, а по российской методологии организация неплатежеспособна и не сможет восстановить свою платежеспособность в ближайшие 6 месяцев.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

#### 3.1 Проект мероприятий по внедрению новой модели управления рисками

В рамках мер по совершенствованию системы управления рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» предлагается разработать меры по снижению подверженности рискам и внедрить новый метод оценки рисков (ISO 31000) (рисунок 16).



Рисунок 16 – Мероприятия по совершенствованию системы управления рисками в ОАО «ЖТК»

Проблема управления дебиторской задолженностью заслуживает большого внимания, поскольку представляет серьезную угрозу для существования хозяйствующего субъекта. Поэтому руководству ОАО «Железнодорожная торговая компания» необходимо разработать эффективную систему контроля дебиторской задолженности.

Создание системы новых условий кредитования в ОАО «Железнодорожная торговая компания»: срок кредита (период кредитования) указывает на максимальный срок, на который покупателю ОАО «Железнодорожная торговая компания» предоставляется отсрочка платежа за проданную продукцию.

Возможные условия предоставления кредитов покупателям ОАО «Железнодорожная торговая компания» приведены в таблице 29.

Таблица 29 – Проектные сроки предоставления товарных кредитов покупателям ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Категория покупателей	Срок предоставления кредита
Ежемесячные закупки свыше 1500 тыс.руб.	До 4 месяцев
Ежемесячные закупки свыше 1000 тыс.руб.	До 2 месяцев
Ежемесячные закупки свыше 500 тыс.руб.	До 1,5 месяцев
Постоянные покупатели, с которыми заключен договор на протяжении 2 лет	До 30 дней

Сумма предлагаемого кредита указывает максимальную сумму, которую должен покупатель за предоставленный кредит (коммерческий) (таблица 30).

Таблица 30 – Проектный размер предоставляемого кредита покупателям  
ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Категория покупателей	Максимальный размер кредита, тыс. руб.
Ежемесячные закупки свыше 1500 тыс.руб.	1000
Ежемесячные закупки свыше 1000 тыс.руб.	500
Ежемесячные закупки свыше 500 тыс.руб.	200
Постоянные покупатели, с которыми заключен договор на протяжении 2 лет	150

Новые кредиты доступны покупателям только после выплаты предыдущего кредита. Скидки предоставляются в зависимости от срока оплаты услуг. Для ОАО «Железнодорожная торговая компания» действует следующая система скидок:

- при 100% предоплате – 5 % от стоимости товара;
- при оплате более 50 % от стоимости отгруженной партии – скидка 3%;
- при оплате по факту отгрузки – скидка 2 %.

Штрафы за просрочку платежа оговариваются в контракте.

Предлагается проводить оценку кредитоспособности покупателей с использованием баланса и финансовой отчетности, которые используются для расчета следующих коэффициентов:

- коэффициент абсолютной ликвидности (К1)

$$K1 = ДС + \frac{ВЦБ}{Окс}, \quad (8)$$

где ДС – денежные средства, руб;

ВЦБ – высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги, руб;

Окс – краткосрочные обязательства, руб.;

- промежуточный коэффициент покрытия (ликвидности) (К2)

$$K2 = ДС + \frac{КФВ}{Окс}, \quad (9)$$

где КФВ – краткосрочные финансовые вложения, руб.;

- коэффициент покрытия (текущей ликвидности) (К3)

$$K3 = ДС + КФВ + ДЗ + \frac{ЗЗ}{Окс}, \quad (10)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность, руб.;

ЗЗ – запасы, затраты, руб.;

- коэффициент соотношения собственных и заемных средств (К4)

$$K4 = \frac{СС}{ЗС}, \quad (11)$$

где СС – собственные средства, руб.;

ЗС – заемные средства, руб.;

- рентабельность продукции (рентабельность продаж) (К5)

$$K5 = \frac{Пр}{Вр}, \quad (12)$$

где Пр – прибыль от реализации, руб.;

Вр – выручка от реализации, руб.

Полученные показатели сравниваются со стандартными значениями по шкале, приведенной в таблице 31.

Таблица 31 – Шкала нормативных значений коэффициентов для оценки кредитоспособности дебитора

Коэффициенты	1 категория	2 категория	3 категория
K1	>0,2	0,15–0,2	<0,15
K2	>0,8	0,5–0,8	<0,5
K3	>2,0	1,0–2,0	<1,0
K4	>1,0	0,7–1,0	<0,7
K5	>0,15	<0,15	Нерентабельно

Общая сумма баллов рассчитывается по формуле

$$S = 0,11 \cdot K1 + 0,05 \cdot K2 + 0,42 \cdot K3 + 0,21 \cdot K4 + 0,21 \cdot K5. \quad (13)$$

Подсчет предварительного рейтинга:

- $S = (1,05)$  – 1 класс;
- $1 < S < 2,42$  – 2 класс;
- $S > 2,42$  – 3 класс.

Рассчитаем индекс кредитоспособности крупнейшего дебитора – ООО «ТКС». Коэффициенты:

$$K1 = 4; K2 = 2; K3 = 3; K4 = 2; K5 = 3.$$

В соответствии с данными таблицы сумма баллов равна

$$S = 0,11 \cdot 4 + 0,05 \cdot 2 + 0,42 \cdot 3 + 0,21 \cdot 2 + 0,21 \cdot 3 = 1,86$$

Таким образом, ООО «ТКС» относится ко 2 классу, где кредитование требует взвешенного подхода.

При отсутствии финансовой отчетности покупателя может быть использован метод экспертной оценки платежеспособности контрагентов на основе системы оценки надежности контрагента.

Все подрядчики делятся на следующие группы в зависимости от уровня надежности:

- высокий риск;
- особое внимание;
- стабильные клиенты;
- «золотые» клиенты.

Оценка надежности контрагентов производится в зависимости от времени работы с заказчиком, количества продаж заказчику и наличия задолженности на конец отчетного периода (таблица 32).

Таблица 32 – Оценка надежности контрагентов ОАО «Железнодорожная торговая компания» на основе балльной оценки

Показатели	Баллы			
	1	2	3	4
Срок работы с клиентом, лет	менее 1	1–2	2–3	более 3
Объем продаж клиенту в общем объеме продаж, %	не более 2	2–3	3–5	более 5
Объем просроченной задолженности на конец периода, % от объема покупки	50–100	20–50	5–20	0–5

При анализе платежеспособности контрагента ОАО «Железнодорожная торговая компания» требуется комплексный подход.

В этом контексте в ОАО «Железнодорожная торговая компания» предлагается внедрить стандарт управления рисками ISO 31 000:20 094. Этот стандарт является универсальным стандартом, который не акцентирует внимание на специфике отрасли или отрасли экономики. Он позволяет самостоятельно рассматривать различные аспекты системы управления рисками, определять уровни риска, определять критерии принятия риска, определять приемлемые уровни риска и т. 1.

Кроме того, для внедрения стандарта ISO 31 000 в практику ОАО «Железнодорожная торговая компания» необходимо предпринять следующие меры для повышения эффективности общей системы управления рисками компании.

1. Развитие культуры риска в корпоративных подразделениях, в которых задействованы как менеджмент, так и структурные подразделения; дальнейшее введение в практику ограничения риска (риск-аппетит, толерантность, банковские ограничения).
2. Формирование специальных подразделений по работе с рисками.
3. Развитие и стимулирование риск-менеджмента на предприятии.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятий по внедрению новой модели управления рисками

Предлагаемые изменения связаны с капитальными вложениями. Чтобы понять рентабельность внедрения новых мероприятий, необходимо рассчитать их экономическую эффективность. Затраты на внедрение стандарта управления рисками ISO 31000: 2009 приведены на рисунке 17.

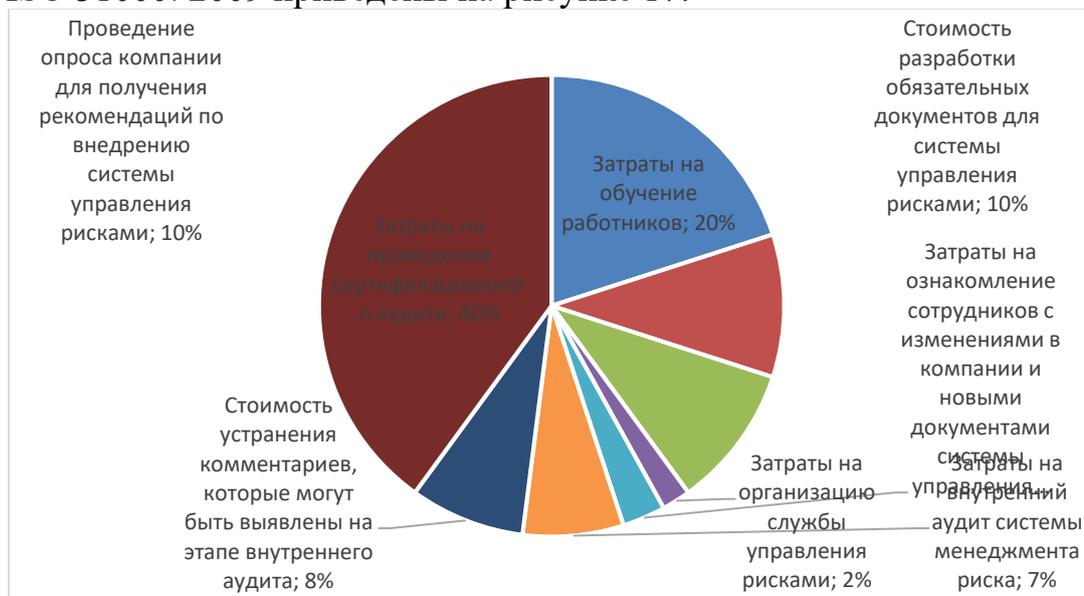


Рисунок 17 – Затраты на внедрение международного стандарта по управлению рисками ISO 31 000:2009 в компании ОАО «Железнодорожная торговая компания»

На рисунке 18 мы обозначили текущие затраты организации, связанные с поддержанием работающей системы управления рисками.

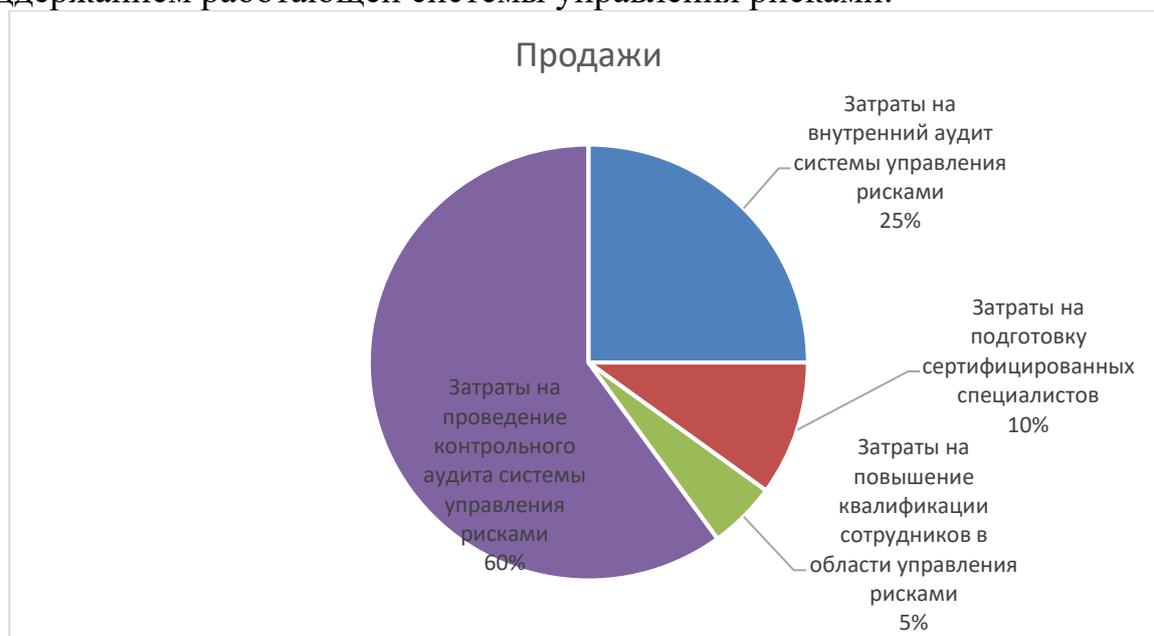


Рисунок 18 – Текущие расходы организации, связанные с поддержанием системы менеджмента риска в рабочем состоянии и продлением срока действия сертификата соответствия стандарту в ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Основными направлениями экономического эффекта после внедрения стандарта мы рассматриваем рост спроса и оптимизация процессов в организации.

Затем на основе методики коллективной экспертной оценки определяем процент роста продаж в 2020 году с учетом реализации мероприятий по совершенствованию управления рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания».

Таблица 33 – Прогнозные показатели группы экспертов изменения выручки на 2020 год под воздействием предложенных мероприятий

Эксперт	Оценка профессионализма эксперта, балл	Возможный рост выручки от реализации предложенных мероприятий в 2020 г.
Руководитель	5	108,5
Главный бухгалтер	5	109,1
Заместитель директора по коммерческим вопросам 1	4	108,3
Заместитель директора по коммерческим вопросам 2	4	108,2
Специалисты отдела маркетинга	5	109,0
Специалисты отдела продаж	4	108,9

Предполагаемое увеличение прибыли в 2020 году от предлагаемой деятельности может быть

$$\frac{108,5 \cdot 5 + 109,1 \cdot 5 + 108,3 \cdot 4 + 108,2 \cdot 4 + 109,0 \cdot 5 + 108,9 \cdot 4}{5 + 5 + 4 + 4 + 5 + 4} = 108,4 \%$$

Предлагаемые меры имеют смысл при гарантированном росте экономических показателей рентабельности.

Определим абсолютную скорость роста

$$\Delta Y = \frac{Y_n - Y_1}{n - 1}, \quad (14)$$

где  $Y$  – значение временного ряда;

$n$  – период временного ряда.

$$Y_{n+1} = Y + \Delta Y. \quad (15)$$

Прогнозируемое значение выручки коммерческой организации на основе среднего абсолютного роста составляет

$$\Delta Y = \frac{9842 - 11\,384}{3} = -515 \text{ тыс. руб.}$$

$$Y_{2020} = 9842 + (-515) = 9328 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозируемая величина выручки коммерческой организации при среднегодовых темпах роста составляет

$$\text{Темп роста} = \sqrt{\frac{12\,987}{11\,384} \cdot \frac{9842}{12\,987}} = 0,94$$

$$N_{2020} = 9842 \cdot 0,94 = 9153 \text{ тыс. руб.}$$

Как показывают данные в таблице 40, прогнозы указывают на снижение продаж, поскольку снижение продаж в абсолютном выражении при среднегодовом темпе в течение трех лет составляет 5 %, а продажи снизятся на 7,1 %. В качестве наиболее вероятного результата было решено принять более пессимистичный прогноз, согласно которому прогноз продаж на 2020 год составит 9327 тысяч рублей.

С помощью анализа маржи рассчитываем величину прогнозируемой прибыли от продаж. Расчет показан в таблице 34.

Таблица 34 – Исходные данные для определения эффекта операционного рычага за 2019 г. в компании ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Показатели	Значение показателя
Выручка, тыс.руб. (В)	9842
Затраты, всего тыс.руб. (З) в том числе:	9292
переменные (Зперем)	7326
постоянные (Зпост)	1967
Прибыль от продаж, тыс.руб. (П)	551
Сумма маржинального дохода, тыс.руб. (МД)	2517
Эффект операционного рычага, %	4,58

Сумма маржинального дохода (МД) рассчитывается по формуле

$$\text{МД} = \text{П} + \text{Зпост.} \quad (16)$$

При фиксированных затратах любое изменение объема продаж приводит к более значительному изменению прибыли, создавая эффект операционного рычага (ЭОР), который можно рассчитать по следующей формуле

$$\text{ЭОР} = \frac{\text{МД}}{\text{П}}, \quad (17)$$

где ЭОР – эффект операционного рычага;

МД – сумма маржинального дохода, тыс. р.;

П – прибыль от продаж, тыс. р.

При снижении продаж на 5% продажи уменьшаются на 23% ( $5\% \cdot 4,58\%$ ).

Таким образом, прибыль от продаж в прогнозном году составит

$$551 - 23\% = 425 \text{ тыс. руб.}$$

а себестоимость составит

$$9328 - 425 = 8904 \text{ тыс. руб.}$$

Также желательно спрогнозировать показатели финансовых результатов ОАО «Железнодорожная торговая компания» на прогнозный год с учетом предложенных мероприятий.

По мнению экспертов, реализация мер по совершенствованию управления рабочим риском приведет к увеличению продаж как минимум на 8,4%.

Рассчитаем доход с учетом предложенных мероприятий

$$\text{В2020 прогноз} = (9328 \cdot 1,084) + 274,76 = 10\,377 \text{ тыс. руб.}$$

Основными расходами с учетом предложенных мероприятий на прогнозный год являются

$$\text{С2020 прогноз} = (1693 + 315,9) + (7212 \cdot 1,084) = 9819 \text{ тыс. руб.}$$

Для сравнения экономической эффективности построим таблицу 35 и рисунок 19.

Таблица 35 – Сравнение экономического эффекта и эффективности при реализации предложенных мероприятий и без них в ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Показатели	2020 г., прогнозный год		Темп роста, %
	Без предложенных мероприятий (прогноз)	С учетом предложенных мероприятий (проект)	
Выручка, тыс.руб.	9328	10 377	111,3
Полная себестоимость продаж, тыс.руб.	8904	9819	110,4
– переменная часть, тыс.руб.	7212	7811	108,4
– постоянная часть, тыс.руб.	1693	2009	118,8
Прибыль от продаж, тыс.руб.	425	559	131,7
Рентабельность продаж, %	4,6	5,5	–
Рентабельность затрат, %	4,9	5,8	–

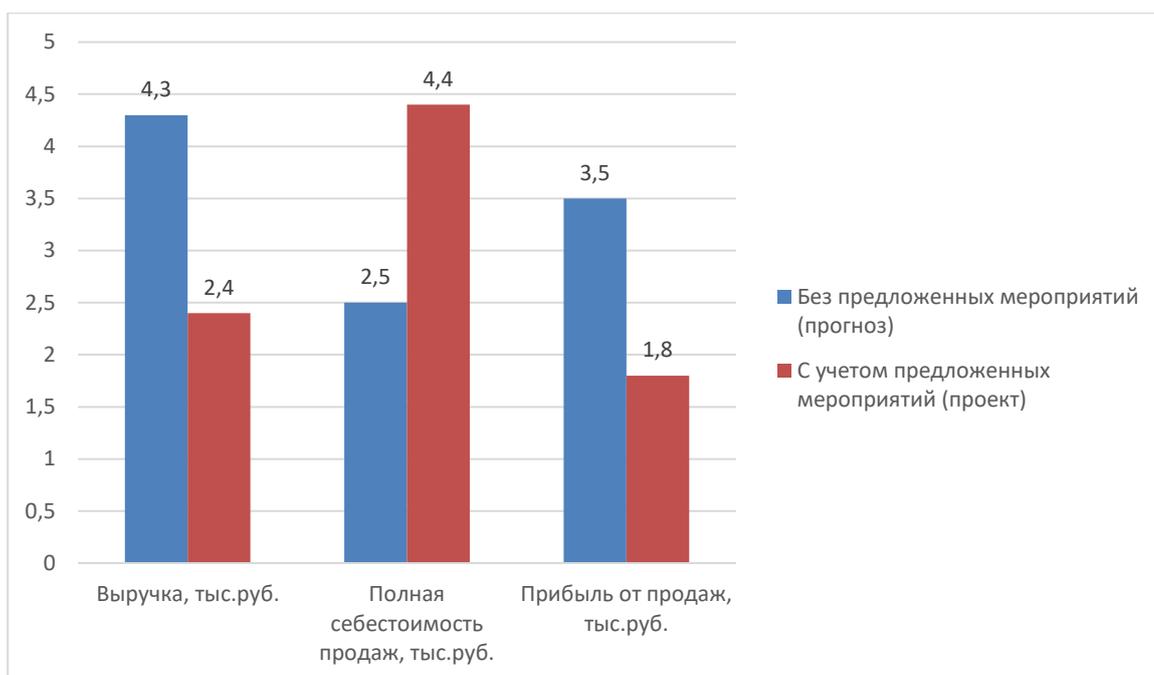


Рисунок 20 – Сравнение экономического эффекта и эффективности при реализации предложенных мероприятий и без них в ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Так, при реализации мероприятий по совершенствованию системы управления рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» рост продаж составит 135 000 руб. Это на 31,7 % больше прогнозируемого значения без предложенных мероприятий. В основном это связано со снижением затрат и увеличением производительности труда сотрудников.

Таким образом, реализация предложенной финансовой стратегии по совершенствованию системы управления финансовыми рисками приведет к улучшению финансовых результатов, и любые средства, потраченные на нее, будут оправданы, например, за счет роста прибыли и рентабельности ОАО «Железнодорожная торговая компания» в будущем.

Также желательно проанализировать, как эти меры влияют на показатели ликвидности и платежеспособности ОАО «Железнодорожная торговая компания».

Таблица 36 – Показатели ликвидности и платежеспособности ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Наименование показателя	2019 год (факт)			2020 год (прогноз)			Рекомендуемые значения
	На начало отч.пер.	На конец отч.пер.	Изменение	На начало отч.пер.	На конец отч.пер.	Изменение	
Коэффициент абсолютной ликвидности, ед.	0,028	0,004	-0,025	0,004	0,02	0,008	>2
Коэффициент промежуточного покрытия, ед.	0,50	0,65	0,16	0,65	0,86	0,22	>1
Коэффициент текущей платежеспособности, ед.	1,28	1,37	0,1	1,37	1,46	0,1	0,2–0,25

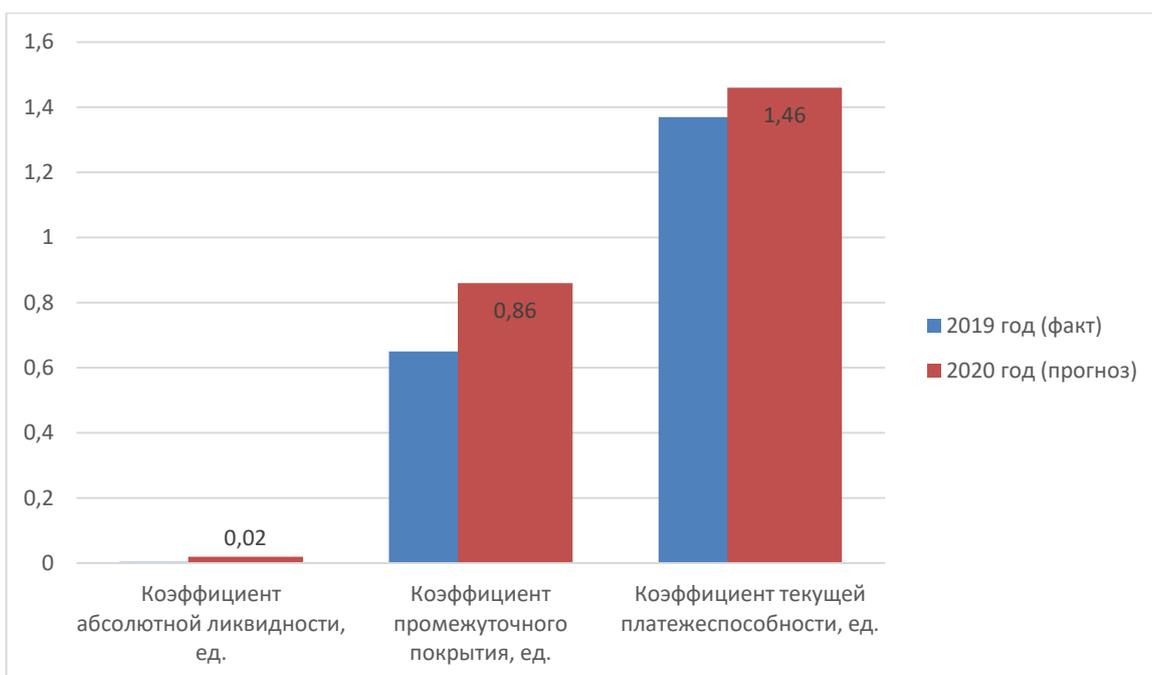


Рисунок 21 – Показатели ликвидности и платежеспособности  
ОАО «Железнодорожная торговая компания»

Положительным моментом является рост коэффициента текущей ликвидности, что подтверждает укреплением финансовой независимости ОАО «Железнодорожная торговая компания», а также снижение вероятности возникновения финансовых затруднений.

Отметим положительную динамику изменения коэффициентов промежуточного покрытия и коэффициентов абсолютной ликвидности.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что рекомендуемые действия укрепят финансовое положение ОАО «Железнодорожная торговая компания» и окажут положительное влияние на экономическую деятельность в целом.

### Выводы по разделу 3

В рамках мер по совершенствованию системы управления рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» предлагается разработать меры по снижению подверженности рискам, отвечающим за процесс управления рисками в организации, и внедрить новый метод оценки рисков.

Основное внимание на сокращении дебиторской задолженности уделяется мерам по усилению платежной дисциплины и оптимизации уровня запасов.

Следующей мерой по решению проблемы минимизации рисков в компании ОАО «Железнодорожная торговая компания» должно быть внедрение системного подхода, а именно внедрение системы регулярного управления рисками в компании, в которую должен входить директор или отдельный департамент, отвечающий за управление рисками.

В этом контексте ОАО «Железнодорожная торговая компания» предлагается внедрить стандарт управления рисками. Этот стандарт является универсальным

стандартом, который не акцентирует внимание на специфике отрасли или отрасли экономики. Это позволяет независимо рассматривать различные аспекты системы управления рисками, определять уровни риска, определять критерии принятия риска, определять приемлемые уровни риска и т. д.

Так, при реализации мероприятий по совершенствованию системы управления рисками в компании ОАО «Железнодорожная торговая компания» рост оборота составит 135 тыс. руб., что на 31,7% больше прогнозного значения без мер, это в первую очередь связано с падением затрат и ростом производительности труда сотрудников.

Преимущества разработанных мероприятий по совершенствованию системы управления рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» экономически обоснованы и могут быть применены в деятельности компании. В то же время следует помнить, что управление финансовыми рисками является важным элементом в управлении компанией. Поэтому руководству компании необходимо внимательно следить за изменением показателей, чтобы своевременно выявлять первые признаки ухудшения финансового положения компании и направлять все усилия на их устранение.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление рисками в организации – одна из составляющих успешного функционирования организации. Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, связанной с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход человеческих решений. Риск связан с вероятностью неблагоприятного исхода. Управление подразумевает способность что-то контролировать, управление рисками – это способность контролировать потенциально опасные явления.

Основным направлением деятельности исследуемой компании является: оказание услуг общественного питания, а также осуществление других видов деятельности для решения юридических задач ОАО «Компания железнодорожного транспорта».

В период исследования компания ОАО «Железнодорожная торговая компания» достигла положительного финансового результата, по итогам 2019 года компания получила чистую прибыль в размере 386 000 рублей.

Объем производства и продаж услуг компании снизился, что привело к динамичному снижению доходов и расходов компании. Это негативный фактор для финансово-хозяйственной деятельности организации, поскольку в долгосрочной перспективе может привести к убыткам компании, что, в свою очередь, может привести к банкротству.

Компания недостаточно ликвидна, потому что коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует стандарту, коэффициент текущей платежеспособности недостаточно высок, но динамика чистого оборотного капитала и чистых активов положительная.

Основной задачей риск-менеджмента в ОАО «Железнодорожная торговая компания» является разработка комплекса мероприятий, оснащенных источниками ресурсов, направленных на решение задач предотвращения влияния рисков на деятельность корпоративных бизнес-структур и преодоления корпоративного кризиса.

Риск ОАО «Железнодорожная торговая компания» – это вероятность того, что неблагоприятные события будут происходить в течение всего жизненного цикла компании и что ожидаемые результаты деятельности не наступят во время этих неблагоприятных событий. Экономический риск – это, в частности, случайное возникновение нежелательных потерь с определенной вероятностью, измеряемой в денежном выражении.

Кредитный риск более опасен для ОАО «Железнодорожная торговая компания». Следовательно, сначала необходимо принять управленческие решения, чтобы уменьшить его. Риск нехватки средств и риск снижения продаж необходимо постоянно контролировать.

Мониторинг рисков в ОАО «Железнодорожная торговая компания» используется для контроля степени риска, который достигается путем регулярного обновления информации о рисках, мерах по управлению рисками и статусе реализации мер по устранению проблем в работе корпоративных бизнес-структур.

В рамках работы определяется вероятность неплатежеспособности ОАО «Железнодорожная торговая компания» с использованием ряда моделей прогнозирования неплатежеспособности. По зарубежным методам прогнозирования вероятность банкротства ОАО «Железнодорожная торговая компания» невысока, а по российской методологии организация неплатежеспособна и не сможет восстановить свою платежеспособность в ближайшие 6 месяцев.

В рамках мер по совершенствованию системы управления рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» предлагается разработать меры по снижению подверженности рискам, отвечающим за процесс управления рисками в организации, и внедрить новый метод оценки рисков.

Основное внимание на сокращении дебиторской задолженности уделяется мерам по усилению платежной дисциплины и оптимизации уровня запасов.

Следующей мерой по решению проблемы минимизации рисков в компании ОАО «Железнодорожная торговая компания» должно быть внедрение системного подхода, а именно внедрение системы регулярного управления рисками в компании, в которую должен входить директор или отдельный департамент, отвечающий за управление рисками.

В этом контексте ОАО «Железнодорожная торговая компания» предлагается внедрить стандарт управления рисками. Этот стандарт является универсальным стандартом, который не акцентирует внимание на специфике отрасли или отрасли экономики. Это позволяет независимо рассматривать различные аспекты системы управления рисками, определять уровни риска, определять критерии принятия риска, определять приемлемые уровни риска и т. д.

Так, при реализации мероприятий по совершенствованию системы управления рисками в компании ОАО «Железнодорожная торговая компания» рост оборота составит 135 тыс. руб., что на 31,7% больше прогнозного значения без мер, это в первую очередь связано с падением затрат и ростом производительности труда сотрудников.

Преимущества разработанных мероприятий по совершенствованию системы управления рисками в ОАО «Железнодорожная торговая компания» экономически обоснованы и могут быть применены в деятельности компании. В то же время следует помнить, что управление финансовыми рисками является важным элементом в управлении компанией. Поэтому руководству компании необходимо внимательно следить за изменением показателей, чтобы своевременно выявлять первые признаки ухудшения финансового положения компании и направлять все усилия на их устранение.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абчук, В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – М.: Юрайт, 2020. – 239 с.
2. Абчук, В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко. – М.: Юрайт, 2020. – 249 с.
3. Аверина, О.И. Экономика: учебное пособие / О.И. Аверина. – М.: Юрайт, 2016. – 588 с.
4. Алексеева, Г.И. Бухгалтерский финансовый учет. Расчеты по оплате труда: учебное пособие для вузов / Г.И. Алексеева. – М.: Юрайт, 2020. – 214 с.
5. Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: учебное пособие / Г.Д. Антонов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 153 с.
6. Афоничкин, А.И. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Методология: учебник и практикум для вузов / А.И. Афоничкин, Л.И. Журова, Д.Г. Михаленко; под редакцией А.И. Афоничкина. – М.: Юрайт, 2020. – 217 с.
7. Афоничкин, А.И. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Финансовая политика предприятия: учебник и практикум для вузов / А.И. Афоничкин, Л.И. Журова, Д.Г. Михаленко. – М.: Юрайт, 2020. – 297 с.
8. Белов, П.Г. Системный анализ и программно-целевой менеджмент рисков: учебник и практикум для вузов / П.Г. Белов. – М.: Юрайт, 2020. – 289 с.
9. Белов, П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / П.Г. Белов. – М.: Юрайт, 2020. – 250 с.
10. Белов, П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 3: учебник и практикум для вузов / П.Г. Белов. – М.: Юрайт, 2020. – 272 с.
11. Бланк, И.В. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2015. – 201 с.
12. Бобылева, А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / А.З. Бобылева и др.; ответственный редактор А.З. Бобылева. – М.: Юрайт, 2020. – 547 с.
13. Бобылева, А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 2: учебник для вузов / А.З. Бобылева и др.; под редакцией А.З. Бобылевой. – М.: Юрайт, 2020. – 328 с.
14. Бобылева, А.З. Экономика организации: учебное пособие / А.З. Бобылева. – М.: Дашков и К, 2014. – 544 с.
15. Боголюбов, В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебник для вузов / В.С. Боголюбов. – М.: Юрайт, 2020. – 293 с.
16. Богоявленский, С.Б. Управление риском в социально-экономических системах: учебное пособие / С.Б. Богоявленский. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2015. – 144 с.

17. Болдырева, Н.Б. Финансовые рынки и институты: учебник и практикум для вузов / Н.Б. Болдырева и др.; под редакцией Н.Б. Болдыревой, Г.В. Черновой. – М.: Юрайт, 2020. – 403 с.
18. Воронцовский, А.В. Оценка рисков: учебник и практикум для вузов / А.В. Воронцовский. – М.: Юрайт, 2020. – 179 с.
19. Воронцовский, А.В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики: учебник и практикум для вузов / А.В. Воронцовский. – М.: Юрайт, 2020. – 391 с.
20. Воронцовский, А.В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А.В. Воронцовский. – М.: Юрайт, 2020. – 485 с.
21. Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – М.: Юрайт, 2020. – 365 с.
22. Вяткин, В.Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учебно-практическое пособие / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Д.Д. Хэмптон. – М.: Юрайт, 2020. – 325 с.
23. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В.М. Гранатуров. – С.: Дело и Сервис, 2016. – 282 с.
24. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов / Т. И. Григорьева. – М.: Юрайт, 2020. – 486 с.
25. Гузнов, А.Г. Регулирование, контроль и надзор на финансовом рынке в Российской Федерации: учебное пособие для вузов / А.Г. Гузнов, Т.Э. Рождественская. – М.: Юрайт, 2020. – 500 с.
26. Гусева, И.А. Финансовые рынки и институты: учебник и практикум для вузов / И.А. Гусева. – М.: Юрайт, 2020. – 347 с.
27. Гусева, И.И. Управление рисками организации: многоуровневый и маркетинговый подходы / И.И. Гусева // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 7. – С. 29–35.
28. Гэлаи, Д. Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В.Б. Минасян, Р. Марк. – М.: Юрайт, 2020. – 390 с.
29. Дугин, А.Д. Разработка системы управления рисками и капиталом (ВПОДК): учебник и практикум для вузов / А.Д. Дугин и др.; под научной редакцией А.Д. Дугина, Г.И. Пеникаса. – М.: Юрайт, 2020. – 367 с.
30. Духновский, С.В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов / С.В. Духновский. – М.: Юрайт, 2020. – 245 с.
31. Евстафьева, И.Ю. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / И.Ю. Евстафьева и др.; под общей редакцией И.Ю. Евстафьевой. – М.: Юрайт, 2020. – 337 с.
32. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. – М.: Юрайт, 2019. – 381 с.
33. Ефремян, Б.В. Разработка интегрированной системы управления рисками на предприятиях строительной отрасли: дисс...канд. экон. наук / Б.В. Ефремян. – Москва, 2016. – 212 с.

34. Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / А.Н. Жилкина. – М.: Юрайт, 2020. – 285 с.
35. Жуковский, В.И. Оценка рисков и гарантии в конфликтах: учебное пособие для вузов / В.И. Жуковский, М.Е. Салуквадзе. – М.: Юрайт, 2020. – 364 с.
36. Жуковский, В.И. Оценка рисков и многошаговые позиционные конфликты: учебное пособие для вузов / В.И. Жуковский, М.Е. Салуквадзе. – М.: Юрайт, 2020. – 305 с.
37. Зарицкий, А.Е. Комплексный экономический анализ: учебное пособие / А.Е. Зарицкий. – М.: Инфра-М, 2016. – 350 с.
38. Зеляковский, Г.В. Определение финансово-хозяйственных рисков потребителей в АПК при нарушении обязательств энергопоставщиками / Г.В. Зеляковский // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 9. – ч. 1. – С.110–113.
39. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2020. – 422 с.
40. Казакова, Н.А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Н.А. Казакова. – М.: Юрайт, 2020. – 297 с.
41. Казакова, Н.А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Н.А. Казакова. – М.: Юрайт, 2020. – 209 с.
42. Казакова, Н.А. Финансы организации: учебное пособие / Н.А. Казакова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. – 240 с.
43. Касимов, Ю.Ф. Финансовая математика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю.Ф. Касимов. – М.: Юрайт, 2019. – 459 с.
44. Касьяненко, Т.Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для вузов / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – М.: Юрайт, 2020. – 381 с.
45. Клишевич, Н.Б. Комплексный экономический анализ: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – С.: Проспект, 2017. – 255 с.
46. Копнова, Е.Д. Финансовая математика: учебник и практикум для вузов / Е.Д. Копнова. – М.: Юрайт, 2020. – 413 с.
47. Коротков, Э.М. Антикризисное управление + допматериалы в ЭБС: учебник для вузов / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2020. – 406 с.
48. Красавина, Л.Н. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: учебник для вузов / Л.Н. Красавина и др.; ответственный редактор Л.Н. Красавина. – М.: Юрайт, 2020. – 534 с.
49. Красильников, С.А. Менеджмент. Управление холдингом: учебное пособие для вузов / С.А. Красильников, А.С. Красильников; под редакцией С.А. Красильникова. – М.: Юрайт, 2020. – 169 с.
50. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М.А. Лимитовский, В.П. Паламарчук, Е.Н. Лобанова; ответственный редактор Е.Н. Лобанова. – М.: Юрайт, 2019. – 990 с.
51. Лукасевич, И.Я. Финансовое моделирование в фирме: учебник для вузов / И.Я. Лукасевич. – М.: Юрайт, 2019. – 356 с.

52. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции: учебник и практикум для вузов / И.Я. Лукасевич. – М.: Юрайт, 2020. – 377 с.
53. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы: учебник и практикум для вузов / И.Я. Лукасевич. – М.: Юрайт, 2020. – 304 с.
54. Мардас, А.Н. Основы финансовых вычислений: учебное пособие для вузов / А.Н. Мардас. – М.: Юрайт, 2020. – 129 с.
55. Маркина, Е.В. Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики. Теория и практика: учебник для вузов / Е.В. Маркина и др.; под редакцией Е.В. Маркиной, Л.И. Гончаренко, М.А. Абрамовой. – М.: Юрайт, 2020. – 486 с.
56. Матвеева, Л.Г. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учебное пособие для вузов / Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова, Е.Ф. Щипанов. – М.: Юрайт, 2020. – 298 с.
57. Мильнер, Б.З. Управление современной компанией / Б.З. Мильнер. – М.: Юрайт, 2013. – 211 с.
58. Миронкина, Ю.Н. Актуарные расчеты в 2 ч. Часть 1.: учебник и практикум для вузов / Ю.Н. Миронкина, Н.В. Звездина, М.А. Скорик, Л.В. Иванова. – М.: Юрайт, 2021. – 352 с.
59. Миронкина, Ю.Н. Актуарные расчеты в 2 ч. Часть 2.: учебник и практикум для вузов / Ю.Н. Миронкина, Н.В. Звездина, М.А. Скорик, Л.В. Иванова. – М.: Юрайт, 2021. – 250 с.
60. Михайленко, М.Н. Финансовые рынки и институты: учебник для вузов / М.Н. Михайленко. – М.: Юрайт, 2020. – 336 с.
61. Незамайкин, В.Н. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавров / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. – М.: Юрайт, 2019. – 467 с.
62. Никитина, Т.В. Финансовые рынки и институты. Краткий курс: учебник и практикум для вузов / Т.В. Никитина, А.В. Репета-Турсунова. – М.: Юрайт, 2020. – 97 с.
63. Пименов, Н.А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум для вузов / Н.А. Пименов. – М.: Юрайт, 2020. – 326 с.
64. Погодина, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т.В. Погодина. – М.: Юрайт, 2020. – 351 с.
65. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Г.Б. Поляк и др.; ответственный редактор Г.Б. Поляк. – М.: Юрайт, 2019. – 456 с.
66. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – М.: Юрайт, 2020. – 330 с.
67. Помазанов, М.В. Управление кредитным риском в банке: подход внутренних рейтингов (ПВР): практическое пособие для вузов / М.В. Помазанов; под научной редакцией Г.И. Пенникаса. – М.: Юрайт, 2020. – 292 с.

68. Пузанова, И.А. Управление цепями поставок: учебник для бакалавриата и магистратуры / И.А. Пузанова, Б.А. Аникин. – М.: Юрайт, 2019. – 320 с.
69. Райзберг, Б.А. Курс экономики / Б.А. Райзберг. – М.: Инфра-М, 2012. – 720 с.
70. Райзберг, Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б.А. Райзберг. – М.: Юрайт, 2015. – 480 с.
71. Румянцева, Е.Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е.Е. Румянцева. – М.: Юрайт, 2020. – 360 с.
72. Рягин, Ю.И. Рискология в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / Ю.И. Рягин. – М.: Юрайт, 2020. – 255 с.
73. Рягин, Ю.И. Рискология в 2 ч. Часть 2: учебник для вузов / Ю.И. Рягин. – М.: Юрайт, 2020. – 275 с.
74. Ряховская, А.Н. Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики: монография / А.Н. Ряховская и др.; под редакцией А.Н. Ряховской. – М.: Юрайт, 2020. – 153 с.
75. Сазыкин, Б.В. Управление операционным риском в коммерческом банке / Б.В. Сазыкин. – М.: Юрайт, 2020. – 224 с.
76. Сергеев, В.И. Управление цепями поставок: учебник для вузов / В.И. Сергеев. – М.: Юрайт, 2020. – 480 с.
77. Сеницкая, Н.Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н.Я. Сеницкая. – М.: Юрайт, 2020. – 196 с.
78. Ступаков, В.С. Риск-менеджмент / В.С. Ступаков. – М.: Юрайт, 2015. – 288 с.
79. Федорова, И.Ю. Финансовый механизм государственных и муниципальных закупок: учебное пособие для вузов / И.Ю. Федорова, А.В. Фрыгин. – М.: Юрайт, 2020. – 148 с.
80. Фомичев, В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В.И. Фомичев. – М.: Юрайт, 2020. – 156 с.
81. Хоминич, И.П. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.П. Хоминич и др.; под редакцией И.П. Хоминич, И.В. Пещанской. – М.: Юрайт, 2019. – 345 с.
82. Хохлов, Н.В. Управление риском / Н.В. Хохлов. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 239 с.
83. Цуканов, А.А. Формирование механизма управления рисками промышленных предприятий (на примере металлургической отрасли): дисс...канд.экон.наук / А.А. Цуканов. – Москва, 2018. – 232 с.
84. Чернова, Г.В. Страхование и управление рисками: учебник для бакалавров / Г.В. Чернова и др.; под редакцией Г.В. Черновой. – М.: Юрайт, 2019. – 767 с.
85. Шапкин, И.Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / И.Н. Шапкин и др.; под общей редакцией И.Н. Шапкина. – М.: Юрайт, 2020. – 384 с.
86. Шапкин, И.Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / И.Н. Шапкин и др.; под общей редакцией И.Н. Шапкина. – М.: Юрайт, 2020. – 313 с.
87. Шиловская, Н.А. Финансовая математика: учебник и практикум для вузов / Н.А. Шиловская. – М.: Юрайт, 2020. – 176 с.

88. Шимко, П.Д. Международный финансовый менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Д. Шимко. – М.: Юрайт, 2020. – 493 с.
89. Шкурко, В.Е. Управление рисками проекта: учебное пособие для вузов / В.Е. Шкурко; под научной редакцией А.В. Гребенкина. – М.: Юрайт, 2020. – 182 с.
90. Эскиндаров, М.А. Международный финансовый рынок: учебник и практикум для вузов / М.А. Эскиндаров и др.; под общей редакцией М.А. Эскиндарова, Е.А. Звоновой. – М.: Юрайт, 2020. – 453 с.