Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление *38.03.02* **Направленность** Антикризисное управление

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОЗАИКА»**

Обучающийся _____ _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2022 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся

1. Тема: Управление рисками как инструмент повышения эффективности деятельности ООО «Мозаика»

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «___» _____ 202__ г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие и сущность рисков, их классификация

1.2. Управление рисками как система менеджмента

1.3. Методические подходы к управлению рисками на предприятии

Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОЗАИКА»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Мозаика»

2.2. Анализ экономического состояния ООО «Мозаика»

2.3. Оценка рисков ООО «Мозаика»

Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОЗАИКА»

3.1. Предложение по внедрению системы управления рисками в ООО «Мозаика»

3.2. Организация системы управления рисками в ООО «Мозаика»

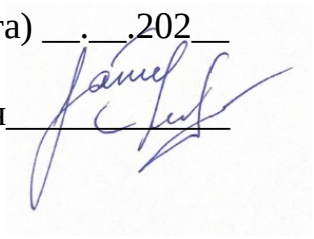
3.3. Оценка эффекта внедрения и организации системы управления рисками как инструмента повышения эффективности деятельности ООО «Мозаика»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала 15 таблиц, 11 рисунков.

Дата выдачи задания __.__.202__ Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося_____



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....8
1.1. Понятие и сущность рисков, их классификация.....8
1.2. Управление рисками как система менеджмента.....14
1.3. Методические подходы к управлению рисками на предприятии.....21
Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОЗАИКА».....29
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Мозаика».....29
2.2. Анализ экономического состояния ООО «Мозаика».....33
2.3. Оценка рисков ООО «Мозаика».....37
Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОЗАИКА» 49
3.1. Предложение по внедрению системы управления рисками в ООО «Мозаика».....49
3.2. Организация системы управления рисками в ООО «Мозаика».....57
3.3. Оценка эффекта внедрения и организации системы управления рисками как инструмента повышения эффективности деятельности ООО «Мозаика».....62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Рисковая среда – это неизбежное условие деятельности любой компании. Степень воздействия, возможность прогнозирования и комплекс мероприятий по снижению негативных последствий связаны с необходимостью оценки риска, а это зачастую зависит от выбранного метода. Все это говорит о формировании грамотной системы управления для компании.

Совершенствование системы управления рисками является неотъемлемой составляющей процесса управления неопределенностью в целом и представляет собой систему управленческих решений, направленная на создание условий, способствующих эффективному функционированию промышленного предприятия и такому состоянию компонентов экономического потенциала.

Риски возникают вследствие изменений внешней и внутренней сред, волатильности глобальной финансовой системы, протекционистской торгово-экономической политики ряда стран мира, растущих требований по соблюдению экологических норм и классу безопасности продукции, стремительно происходящих изменений в потребительских предпочтениях, а также вследствие низкой квалификации и/или недобросовестности бизнес-партнеров. Для минимизации рисков следует идентифицировать их причины, определить формы защиты их экономических интересов, способы диверсификации рисков, а также методы снижения потерь.

Объект исследования - ООО «Мозаика».

Предмет исследования – управление рисками.

Целью данной работы исследование системы управления рисками как инструмента повышения эффективности деятельности ООО «Мозаика».

Задачи:

- изучить понятие и сущность рисков, их классификацию;

- рассмотреть основы управления рисками как система менеджмента;

- выделить методические подходы к управлению рисками на предприятии;

- проанализировать экономическое состояние ООО «Мозаика»;

- оценить риски «Мозаика»;

-разработать предложения по внедрению системы управления рисками в ООО «Мозаика»;

- исследовать организацию системы управления рисками в ООО «Мозаика»;

- оценить эффект внедрения и организации системы управления рисками как инструмента повышения эффективности деятельности ООО «Мозаика».

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования управления рисками: Баранова С.А., Ботанов Н.М..Ванюрихин Ф.Г., Гречух С.И., Гусева И.М., Дробышевская Л.Н., Зубкова А.Н., Костин А.Н., Момунбеков У.К., Надточий Ю. Б., Наумова П.А., Орловский П.С., Семенюк М.В., Сидорова Е.А., Сусанов Р.В., Юшковская К.А., Яковенко А.Е. и др.

Теоретической и методологической основой данной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие методы управления рисками предприятия.

Практическая значимость работы состоит в разработке предложений по внедрению системы управления рисками в ООО «Мозаика».

При проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических аспектов управления рисков.

Вторая глава содержит анализ эффективности деятельности ООО «Мозаика», оценку рисков предприятия.

Третья глава представлена разработкой предложений по повышению эффективности деятельности ООО «Мозаика» .

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие и сущность рисков, их классификация

Под риском понимается потенциальное событие, которое окажет негативное воздействие на достижение поставленных целей. Другими словами, риск – это влияние неопределенности на цели.

Рассмотрим еще некоторые определения понятия «риск», данные в разных словарях (таблица 1).

Таблица 1

Определения термина «риск»

Автор	Подход
Толковый словарь русского языка	1) «возможная опасность», 2) «действие наудачу в надежде на счастливый исход» и 3) «риск действовать, принимая на себя могущие произойти неприятности»[1]
Экономический словарь	– опасность получения прибыли, менее запланированной, или прямых потерь в связи с объективно обусловленной неопределенностью результата[2].
Словарь-справочник по социальному управлению	ситуационная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха[3].
Большой толковый словарь русского языка	«(франц. risque) 1) возможная опасность чего-либо», 2) «возможная причина потери вложенного капитала» (финанс.)[4]
Большой толковый словарь правильной русской речи	ожидаемая опасность; смелое действие в надежде на счастливый исход[5].

[1] Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений /Под ред. проф. Л. И. Скворцова. М.: Издательство АСТ: Мир и Образование, 2018. - 1376 с.

[2] Экономический словарь /Отв. ред. А.И. Архипов. - М.: РГ-Пресс, 2017. - 672 с.

[3] Гулина М.А. Словарь-справочник по социальной работе. – Информ-М, 2019. – 302 .

[4] Большой толковый словарь русского языка /Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. - СПб.: «Норинт», 2000. - 1536 с.

[5] Скворцов Л.И. Большой толковый словарь правильной русской речи: 8000 слов и выражений. М.: ООО «Издательство Оникс». - ООО «Издательство «Мир и Образование», 2019. - 1104 с.

В финансовой сфере термин «риск» не обязательно носит негативный подтекст. Для финансиста риск в первую очередь связан с отличием фактически полученного дохода от ожидаемого, таким образом, риском будут выступать не только неблагоприятные, но и благоприятные изменения дохода. В случае если необходимо говорить о риске только с неблагоприятным исходом, то корректнее говорить о риске понести убытки (downside risk)[6].

Цели функционирования предприятия различны, соответственно управлять рисками нужно в соответствии с каждой целью функционирования предприятия. Целесообразно обратиться к категориям целей:

1) стратегические цели – это цели высокого уровня, соотносятся с миссией предприятия;

2) операционные цели подразумевают под собой эффективное и результативное использование ресурсов;

3) цели в области подготовки отчетности соответственно подразумевают под собой подготовку достоверной и своевременной отчетности;

4) цели в области соответствия законодательству подразумевают под собой применение в деятельности предприятия требований законодательных и нормативных актов;

5) цели в области обеспечения сохранности ресурсов.

Классификация рисков в соответствии с целями деятельности предприятия может быть следующая:

- стратегические риски, самые значимым для предприятия – это риски, которые могут негативно влиять на успешную реализацию стратегии предприятия и достижение поставленных целей;

- финансовые риски – это риски, связанные со структурой капитала, снижением прибыльности, колебаниями валютных курсов, кредитными

[6] Кареткина Т. Понятие риска и методы его измерения // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 6-1 (76). - С. 114-120.

рисками и колебаниями процентных ставок (для переноса рисков используется хеджирование);

- операционные и технологические риски – включают в себя риски, связанные с прерыванием производства, с системными сбоями и надежностью используемых или внедряемых технологий (включая информационные), риски потери данных, риски, связанные с логистикой и сбытом/поставками, а также случайные риски (для переноса рисков используется страхование);

- риск несоответствия деятельности предприятия законодательству;

- риски, затрагивающие репутацию компании.

Наиболее популярными с точки зрения исследовательского интереса являются финансовые риски. На практике выделяют три основные категории финансовых рисков:

1. Рыночные риски;

2. Кредитные риски;

3. Операционные риски.

Рыночные риски прежде всего связаны с колебаниями рыночной конъюнктуры (то есть изменениями цен, валют, процентных ставок, ликвидностью и пр.) и чувствительностью к этим колебаниям объектов, несущих данные риски.

Источниками рыночных рисков также могут выступать и косвенные факторы: например, корреляция между доходностью финансовых инструментов. Напрямую она не является ценовым фактором, однако косвенно влияет на ценовые характеристики портфеля ценных бумаг. Классификация рыночных рисков необходима для более четкой структуризации проблемы, более глубокого анализа ситуаций и соответственно выбора наиболее эффективного управления.

Исходя из этих принципов, выделяют следующую классификацию рыночных рисков по сегментам рынка:

1. процентный риск (interest rate risk);

2. валютный риск (exchange rate risk);

3. фондовый риск (equity risk);

4. товарный риск (commodity risk);

5. риск рынка деривативов (derivative risk).

Кредитный риск является наиболее распространённым видом финансового риска и заключается в неопределенности при исполнении контрагентом обязательств по договору, связанных с возвратом заемных средств. Другими словами, это вероятность потерь при неисполнении контрагентом договорных обязательств. По следствия данного неисполнения для кредитора можно измерить как потери основной суммы долга и процентов за вычетом суммы полученного возмещения[7].

В свою очередь операционный риск – это риск получения прямых или косвенных убытков из-за неправильного построения бизнес-процессов, неэффективности мер внутреннего контроля в компании, технологических неполадок, несанкционированных действия персонала или внешних факторов.

Существует и другая классификация рисков, согласно которой финансово-экономические риски подразделяются на три категории: риски, связанные с покупательной способностью денег; с вложением капитала; с формой организации хозяйственной деятельности.

На рисунке 1 представлены особенности данной классификации:

[7] Семенюк М.В. Понятие и роль управления рисками в развитии предприятия // Вестник Национального Института Бизнеса. - 2018. - № 31. - С. 145-150.



Рисунок 1 - Классификация финансово-экономических рисков[8]

В данной работе наиболее важную роль играет понимание определений рисков, связанные с покупательной способностью денег, поскольку именно они наиболее прямо связаны с открытием и закрытием позиций инвестора на срочном рынке.

Инфляционный риск возникает прежде всего в связи с возможностью инвестора потерять средства в результате обесценивания денег, так же понижения реальных доходов и прибыли из-за инфляции. Валютный риск – вероятность появления потерь по позициям, выраженным в иностранной валюте[9].

[8] Безуглый С.В., Ванюрихин Ф.Г. Задачи совершенствования системы управления рисками предприятий в условиях глобализации и современных внешнеэкономических вызовов // Потенциал роста современной экономики: возможности, риски, стратегии. - 2018. - №8. - С. 1111-1118.

[9] Афендикова Е.Ю., Пожиткова В.А. Стратегическое управление финансовыми рисками и методы их оценки // Сборник научных работ серии "Финансы, учет, аудит". - 2021. - № 2 (22). - С. 25-38.

Риск ликвидности выражается в невозможности продать какой-либо финансовый инструмент в нужный момент по нужной цене, то есть обратить его в денежные средства. Последние, в свою очередь, обладают абсолютной ликвидностью. В первую очередь, когда говорят о риске ликвидности, то имеют в виду именно риск рыночной ликвидности, если речь идет о покупке или продаже определенных активов. В случае если потребность в ликвидных средствах связана с дефицитом наличности по причине необходимости погашения обязательств перед контрагентами, то такой риск называется риском балансовой ликвидности. Риски, связанные с вложением капитала, также в значительной мере влияют на позиции инвесторов, однако более опосредовано[10].

Инвестиционный риск – это вероятность недополучения инвестором запланированной прибыли по результатам реализации инвестиционного проекта.

Процентные риски могут возникнуть в случае, если у инвестора открыты позиции, приносящие проценты; к ним так же можно отнести риски потерь кредитными организациями вследствие превышения процентных ставок по привлеченным средствам размера ставок по выданным ссудам.

Кредитный риск – это вероятность возникновения убытков в результате неисполнения заемщиком или контрагентом обязательства на установленных условиях. Кредитному риску подвергается не только кредитор, но и кредитозаемщик, и поручитель.

Риски, связанные с какими-либо активами или пассивами, не могут рассматриваться в отрыве, так как каждое экономическое решение должно быть проанализировано с точки зрения его воздействия на изменение доходности и риска всех активов и пассивов, так как сочетания данных

[10] Гусева И.М., Панькова Ю.А. Методы управления финансовыми рисками предприятия // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XIII. - 2021. - №4. - С. 147-150.

решений могут в значительной мере изменить характеристики портфеля в целом.

1.2. Управление рисками как система менеджмента

История развития практики управления рисками представлена на рисунке 2.

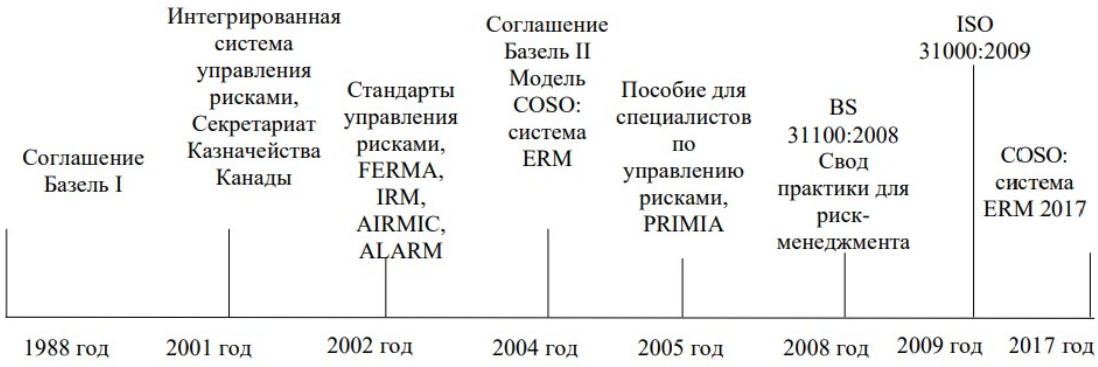


Рисунок 2 – История развития практики управления рисками[11]

Эволюция управления рисками такова, что в 90-е годы функциями риск-менеджмента были передачи рисков в страхование и урегулирование убытков, тогда как сегодня функции риск-менеджмента – это выявление рисков, оценка экономического ущерба, управление рисками через усиление внутреннего контроля и обеспечение непрерывности бизнеса, удержание большого объема рисков, страхование.

Управление рисками предприятия – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность компании. Он направлен на:

1) определение потенциальных событий, которые могут влиять на компанию;

2) управление, связанным с этими событиями, риском;

[11]Баранова С.А., Никаноров П.А. Управление рисками предприятия в ситуации кризиса // Труды Евразийского научного форума. - 2020. - №4. - С. 98-105.

3) контроль того, чтобы не была превышена склонность к риску предприятия;

4) предоставление разумных гарантий достижения целей предприятия.

Внешними факторами возможности проявления рисков являются конкуренция, изменения потребительского рынка, отраслевые изменения, законодательство, культура, поставщики, договоры, окружающая среда.

Внутренними факторами являются:

- исследования;
- интеллектуальный капитал;
- коммерческие службы;
- персонал;
- имущество;
- продукция и услуги;
- бухгалтерский учет;
- информационные технологии;
- набор кадров;
- денежный поток;
- ликвидные средства.

Например, риски бизнес-процесса на производстве могут быть следующими: существующее оборудование не позволит производить продукцию, пользующуюся спросом или старое оборудование вовремя не будет заменено.

Не существует единой обязательной модели управления рисками, так как разные страны и корпорации используют различные подходы и методы регулирования данного процесса.

Вне зависимости от выбранной модели управления рисками должны соблюдаться следующие принципы:

1) управление рисками является неотъемлемой частью всех процессов, происходящих в организации;

2) управление рисками является частью процесса принятия решений;

3) управление рисками должно носить систематический характер, быть хорошо организовано и осуществляться своевременно;

4) управление рисками должно базироваться на информации, которая призвана быть самой точной на конкретный момент времени;

5) управление рисками носит конкретный характер;

6) при управлении рисками учитывается человеческий и культурный фактор;

7) управление рисками – это динамичный, регулярный и чуткий к изменениям процесс[12].

Традиционный подход к управлению рисками подразумевает под собой то, что каждый риск рассматривается на своем уровне в организации, но не в совокупности взаимосвязи, т.е. компоненты деятельности предприятия, такие как, финансы, операции, технологии, коммуникации, персонал, имущество, окружающая среда, не складываются в одно целое. При этом ответственность за управление рисками размыта.

Системный подход к управлению рисками предполагает, что эта задача должна входить в сферу ответственности руководства и являться неотъемлемой частью всех организационных процессов.

В своей книге «The book of Risk» Dan Borge писал: «Цель риск-менеджмента – улучшить будущее, а не объяснить прошлое»; «будущее может быть неопределенным, но оно не является невообразимым, и то, что я делаю, может улучшить мои шансы»[13].

Итак, предприятия для успешной работы должны научиться управлять рисками, что подразумевает под собой построение (внедрение) системы управления рисками (СУР).

В связи с вышеизложенным реальность СУР такова:

---

[12] Колтунов Д.В., Коряков А.Г. Методы оценки и управления рисками конкурентоспособного предприятия // Конкуренция и монополия. - 2021. - №4. - С. 133-138.

[13] Borge D. The book of risk. John Wiley & Sons, 2001. - 257 p.

- СУР должна начинаться с ключевых рисков, с которыми сталкивается предприятие, и позволяет работать на всех уровнях организации;

- СУР – это стремление к управлению рисками, а не уничтожение рисков; большинство предприятий «находятся» в бизнесе именно потому, что принимают на себя риски, т.е. СУР не является решением о стремлении перевода всех рисков в безопасную зону;

- автоматизация является важным инструментом для внедрения СУР, она поможет облегчить сбор, обработку и отчетность по рискам, но культура управления рисками в первую очередь требует решить «человеческие проблемы», а также обеспечить хорошее понимание требований;

- внедрение СУР – это изменения в культуре предприятия, что позволяет получить множество количественных и качественных выгод; - внутренний аудит не может быть ответственен за СУР, он является важным участником процесса, но СУР должна контролироваться рискменеджментом и исполняться каждым[14].

Риск-менеджмент является центральной частью стратегического управления предприятием. Это процесс, следуя которому предприятие системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага, и соответственно, всей деятельности в целом.

Управление рисками должно стать неотъемлемой частью корпоративной культуры. Здесь важно также уделить внимание управлению человеческими ресурсами.

Согласно международному стандарту менеджмента рисков ISO 31000:2009 процесс риск-менеджмента охватывает следующую деятельность:

1) формирование контекста риск-менеджмента;

2) выявление рисков;

3) анализ рисков;

[14] Лебедева Е.С., Надточий Ю.Б. Система управления рисками предприятия // Экономика. Управление. Финансы. - 2021. - № 2 (24). - С. 110-124.

4) оценка рисков;

5) управление рисками;

6) коммуникации и консультации;

7) мониторинг и пересмотр[15].

Компоненты деятельности предприятия, такие как, организационная структура предприятия, распределение полномочий и обязанностей, философия управления рисками, склонность к риску, история и культура предприятия, компетентность и уровень квалификации персонала должны рассматриваться как одно целое, как внутренняя среда предприятия, которая является основой для всех других компонентов СУР. Здесь важно управление человеческими ресурсами: процедуры найма на работу, обучение, мотивация, регулярная оценка деятельности, продвижение по службе и вознаграждения, меры дисциплинарного воздействия, ожидание предприятия относительно честности сотрудников.

Выявление рисков, как следующий этап СУР, подразумевает под собой идентификацию рисков. Идентификация рисков представляет собой процесс выявления подверженности предприятия неизвестности. Идентификация рисков предполагает наличие полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении предприятия, а также о стратегии ее развития и операционных процессах, включая информацию об угрозах и возможностях достижения поставленных ценностей.

Для идентификации рисков используют комбинации различных методик и инструментов:

- семинары-обсуждения;

- внутренний анализ;

- мозговые штурмы;

---

[15] Международный стандарт ISO 31000:2009 менеджмент рисков принципы и руководящие указания [Электронный ресурс]. URL: https://pqmonline.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009(r).pdf (дата обращения: 30.12.2021).

- интервью;

- анализ компаний-конкурентов;

- вопросники и опросы;

- анализ процессов;

- статистику по событиям, связанным с убытками.

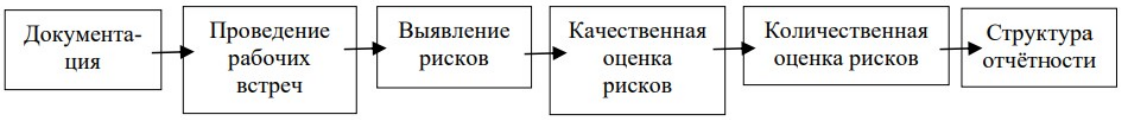
События идентифицируются как с точки зрения прошлого опыта, так и с точки зрения будущих возможных событий. Этап анализа рисков предусматривает: анализ причин возникновения рисков и обстоятельств, характеризующих риски; анализ потенциального ущерба от наступления риска с точки зрения финансовых, операционных и человеческих и репутационных показателей; документацию информации, полученной в ходе анализа.

Оценка рисков производится на основе следующих ключевых показателей: степень влияния и вероятность возникновения риска.

Управление рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности предприятия[16].

Этап управления рисками предусматривает: согласование сотрудников, которые будут ответственны за управление существенными рисками; совместно с ответственными сотрудниками разработку мероприятий, необходимых для управления или устранения существенных рисков.

Типовая последовательность шагов внедрения СУР может быть следующей (рисунок 3).



[16] Надточий Ю. Б., Лебедева Е. С. Система управления рисками предприятия. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2021. - №2. – С. 98.

Рисунок 3 – Типовая последовательность внедрения системы управления рисками[17]

Управление рисками следует внедрять как элемент культуры предприятия.

Целями развития культуры управления рисками являются:

- осознание риск-менеджмента как ценного элемента общей системы корпоративного управления;

- понимание каждым сотрудником риск-менеджмента как значительной и неотъемлемой части его функциональных обязанностей.

Сотрудники понимают приоритетность рисков и как их функциональные обязанности связаны с общей структурой оптимального управления рисками;

- понимание каждым сотрудником, как риски могут быть идентифицированы, могут управляться и передаваться на более высокий уровень;

- реализация, поддержание СУР на предприятии и реальная отдача;

- постоянное обучение, поддержание и развитие знаний, квалификации и потенциала в области риск-менеджмента, повышение квалификации и обмен знаниями по всей структуре предприятия;

- развитие понимания, компетенции, потенциала и знаний[18].

В настоящее время существует потребность в эффективной реализации риск-ориентированного управления современным предприятием, и, в связи с этим активно решаются проблемы автоматизации риск-менеджмента.

Таким образом, управление рисками предприятия – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими

---

[17] Зубкова А.Н. Анализ систем управления рисками на предприятии в концепции индустрии 4.0 // Наукосфера. - 2021. - № 3-1. - С. 169-173.

[18] Гусев Д.С. Управление рисками промышленного предприятия в контексте сбалансированной системы показателей: методический аспект // Вестник БУКЭП. – 2019. – №6(79). – С. 245–257.

сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность компании. Традиционный подход к управлению рисками подразумевает под собой то, что каждый риск рассматривается на своем уровне в организации, но не в совокупности взаимосвязи, т.е. компоненты деятельности предприятия, такие как, финансы, операции, технологии, коммуникации, персонал, имущество, окружающая среда, не складываются в одно целое. Системный подход к управлению рисками предполагает, что эта задача должна входить в сферу ответственности руководства и являться неотъемлемой частью всех организационных процессов.

1.3. Методические подходы к управлению рисками на предприятии

В качестве методических подходов к управлению рисками на предприятии выделяют игнорирование риска, избегание риска, принятие риска и снижение риска.

Игнорирование риска заключается в отсутствии каких-либо специально предпринимаемых действий, направленных на уменьшение негативного эффекта от ситуации.

Избегание риска предполагает решение инвестора не подвергаться конкретному виду риска. Однако, данный способ отношения к риску по своей сути противоречит смыслу предпринимательской деятельности, осуществляемой на основе риска[19].

Принятие риска – это покрытие вероятных убытков за счет собственных средств. В данном случае не происходит сознательного снижения уровня риска, однако в случае наступления негативного исхода событий убытки будут покрываться с помощью доходов от проекта или других источников. Исключение риска состоит в принятии специальных мер

[19] Ботанов Н.М. Методы управления рисками компании // Инновационное развитие современной науки. - 2021. -№8. - С. 55-58.

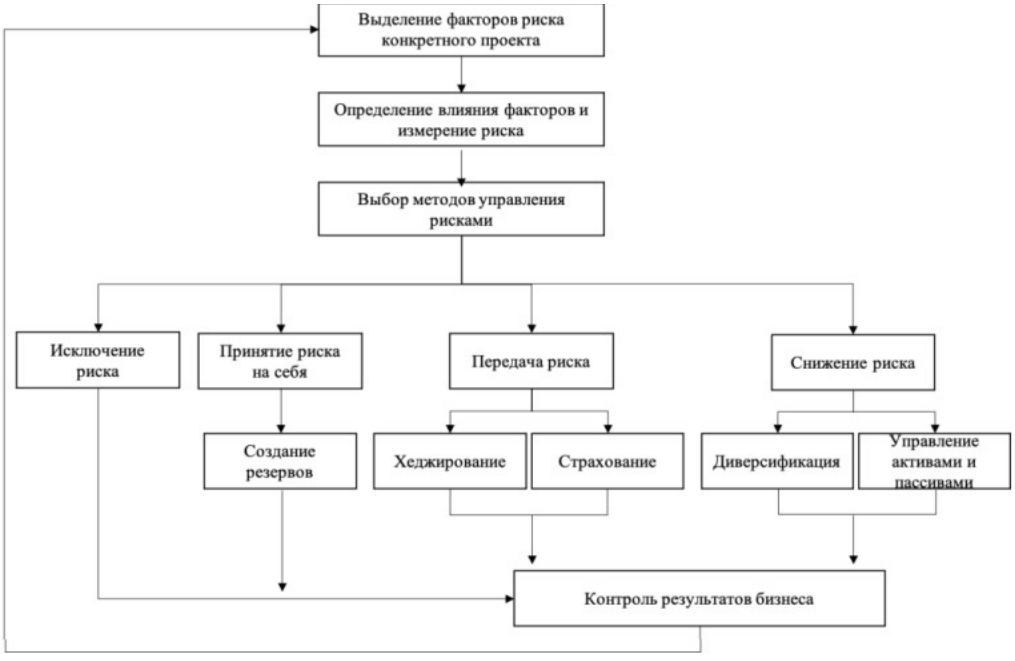
по предотвращению ущерба, зачастую административного или организационного характера[20].

Риск также можно передать, то есть перенести на другое лицо – участника рынка. Передача риска может быть осуществлена с помощью специализированных услуг институтов финансового рынка, таких как страхование, а также с помощью специальные процедуры, как хеджирование рисков.

Снижение риска выражается в принятии специальных мер, которые снижают уровень риска в конкретный момент времени. Одним из ярких примеров таких методов является диверсификация, например, при управлении портфелем ценных бумаг[21].

Диверсификация снижает совокупный риск портфеля; диверсификация деятельности бизнеса получает его надежность, устойчивость компании и поэтому позволяет активизировать его инвестиционную активность[22].

На рисунке 4 представлена общая схема управления рисками.



[20] Дробышевская Л.Н. Развитие системы управления рисками предприятий // Экономика устойчивого развития. - 2021. - № 4 (48). - С. 47-51.

[21] Ванюрихин Ф.Г. Активное управление рисками: перспективы применения динамического подхода // Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки. - 2021. - № 5 (86). - С. 5-9.

[22] Гречух С.И. Упреждающие методы управления рисками на предприятиях // Экономика. Общество. Человек. - 2021. - №9. - С. 66-72.

Рисунок 4 - Принципиальная схема управления рисками[23]

Как видно из рисунка 4, управление риском – это динамический процесс, требующий контроля и корректировки на всем протяжении существования проекта или инвестиции. Использование любого из методов управления рисками подразумевает постоянный контроль влияния данного метода на результаты деятельности бизнеса с целью осуществления корректировок при изменении внешних или внутренних факторов.

Выбор метода управления рисками должен основываться на содержании и специфических особенностях рисковой операции. Например, застраховать можно в основном статистические риски, однако для большинства финансовых рисков этот способ неприменим[24].

Управление пассивами и активами прежде всего применимо для менеджмента процентных и валютных рисков, что связано с изменениями в балансе компании, что не всегда допустимо.

Одним из наиболее популярных и доступных методов управления рисками является их хеджирование[25].

Одним из ключевых аспектов построения системы управления рисками компании является анализ и оценка. Для этого необходимо четко понимать методику оценки рисков, влияющих на деятельность компании. Все методы оценки делятся на 2 основные группы

– количественные методы, к которым относят объективную, численную оценку вероятности потери капитала или денег и используют для этого статистические методы анализа;

---

[23] Момунбеков У.К. Управление рисками в условиях инновационной деятельности предприятия // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. - 2017. - № 4 (42). - С. 37-39.

[24] Гусева И.М., Панькова Ю.А. Методы управления финансовыми рисками предприятия // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XIII. - 2021. - №4. - С. 147-150.

[25] Яковенко А.Е. Методы управления финансовыми рисками предприятия и их эффективность // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет". - 2021. - № 13. - С. 339-344.

– качественные же методы дают субъективную оценку возможности возникновения риска на основании мнений экспертов[26].

На практике распространение получают динамические методы оценки риска. В таблице 2 приведем характеристику наиболее часто встречающихся методов управления рисками.

Таблица 2

Краткая характеристика наиболее часто применяемых на практике динамических методов управления рисками[27]

Наименование метода	Характеристика	Результат	Эмпирическая база	Преимущества/ недостатки
Метод сценарного подхода	Сценарии подразделяются на оптимистический, пессимистический и реалистичный и в зависимости от подхода определяются критерии эффективности, далее производится сравнительный анализ показателей с базисными значениями и разрабатываются корректирующие мероприятия.	Помогает выявить оценочные критерии, влияющие на основные показатели.	Гипотезы экспертов, составленные о величине и влиянии конкретизированн ого риска.	Простота/ субъективизм.
Метод имитационного моделирования	Процедура, которая описывает изучаемый объект и повторяет его поведенческие характеристики на основе математической статистики.	Формируется матрица последствий и вероятностей и сравнивается степень и уровень риска с его определенными критериями. Риски градируются на незначительные, значительные и катастрофические.	Уровень риска определяется с помощью теории измерений, в которую входит системный анализ, выбор шкалы риска и способа выбора значений показателя измерения риска.	Простота в использовании/ характеризует отдельные ситуации.

[26] Сидорова Е.А., Лихачева Т.Г. Организационные особенности диагностики системы управления рисками на предприятии // Проектное управление в строительстве. - 2021. - № 1 (22). - С. 106-114.

[27] Орловский П.С., Бызов А.П. Методы управления риском на промышленном предприятии // Человек и окружающая среда. - 2021. - №4. - С. 114-117.

Применение представленных в таблице 2 методов позволяет сформировать комплекс мероприятия по управлению рисками компании, а также оценить влияние рисков на деятельность организации и принять меры по их снижению.

На также необходимо отметь и то, что данные методы имеют как положительные, так и отрицательные стороны, влияющие на качество принимаемых управленческих решений.

Так, метод сценарного подхода является достаточно простым, но имеет субъективизм в своей основе. Использование метода сценариев возможно только при конечном значении выбираемых критериев, а иногда количество вариаций развития событий трудно определить.

Методы имитационного моделирования имеет определенные преимущества, такие как простота в использовании, ранжирование риска по уровням значимости, но в тоже время полученные результаты событийны, то есть характеризуют отдельные ситуации. С целью минимизации негативного воздействия необходимо не только выявлять, анализировать и оценивать существующие риски, но и иметь в наличии определенные инструменты менеджмента, позволяющие прогнозировать и управлять рисками промышленного предприятия в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды функционирования фирмы[28].

Современные риски характеризуются как сложные, многофакторные и очень динамичные явления, проявляющаяся практически во всех аспектах деятельности предприятий и организаций. Учитывая, что риски активно эволюционируют под влиянием различных факторов жизни и изменяются под воздействием мер и средств противорискового характера, необходимо внедрять в систему оценки и управления рисками специфические методы и

[28] Юшковская К.А., Зиновьева Е.Г. Управление рисками на предприятиях малого и среднего бизнеса в рыночных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления. - 2020. - №4. - С. 210-213.

разрабатывать и совершенствовать инструментарий. Управление динамическими рисками предполагает применение как статических так и динамических программ (комплексов) риск-менеджмента[29].

Метод активного воздействия на факторы риска и искусственного формирования рискового профиля предприятия − через воздействие на процессы развития событий позволяет изменять архитектуру риска и управлять одновременно и деструктивной и побудительной составляющими риска[30].

Активный динамический подход к управлению рисками включает в себя несколько важных пунктов, следование которым позволит сформировать компании дополнительное конкурентное преимущество, выраженное в развитии новых методов воздействия на риск. Наиболее интересной с практической точки зрения является способность компании через систему менеджмента активно влиять на условия зарождения, развития рисковых явлений, а также на характеристики и свойства риска[31].

Таким образом можно добиться эффекта «создателя риска» − в отличие от практикуемого в настоящее время, «владельца риска». Принципиальная разница этих понятий заключается в характеристиках управления факторами риском: в случае «владения риском» мы имеем дело с уже сформированным риск, обладающий физическими свойствами, зафиксированным экономическим эффектом, точным описанием, достаточной для анализа статистикой[32].

---

[29] Костин А.Н. Методологические особенности управления финансовыми рисками предприятия // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 1 (126). - С. 961-965.

[30] Lebedeva E.S., Nadtochiy Yu.B. Comprehensive Approach to Risk Management as an Essential Process of the Entire Enterprise Management // Journal of Critical Reviews. - 2020. - 7 (15). - pp. 1890-1895.

[31] Зубкова А.Н. Анализ систем управления рисками на предприятии в концепции индустрии 4.0 // Наукосфера. - 2021. - № 3-1. - С. 169-173.

[32] Безуглый С.В., Ванюрихин Ф.Г. Задачи совершенствования системы управления рисками предприятий в условиях глобализации и современных внешнеэкономических вызовов // Потенциал роста современной экономики: возможности, риски, стратегии. - 2018. - №8. - С. 1111-1118.

Итак, риск – это вероятность получить доход, отличный от ожидаемого. Чаще всего выделяют три категории рисков: рыночные, кредитные, операционные[33].

Поскольку риски одного актива не могут рассматриваться в отрыве от остальных, то имеет смысл рассматривать риск портфеля активов. Риск портфеля на практике рассчитывается как сумма произведений удельных весов активов в портфеле на значение ковариации между данными активами. Для инвестора предпочтительно максимизировать доходность портфеля, которая является средневзвешенной величиной доходности каждого актива, и минимизировать его риск. Такой портфель может быть найден с помощью модели Марковица или модели Шарпа. Выделяют следующие способы управления рисками: избегание, принятие, исключение, снижение[34].

Таким образом, под риском понимается потенциальное событие, которое окажет негативное воздействие на достижение поставленных целей. Другими словами, риск – это влияние неопределенности на цели.

В соответствии с целями деятельности предприятия выделяются следующие виды рисков: стратегические риски;финансовые риски; операционные и технологические риски; риск несоответствия деятельности предприятия законодательству; риски, затрагивающие репутацию компании.

Наиболее популярными с точки зрения исследовательского интереса являются финансовые риски. На практике выделяют три основные категории финансовых рисков: рыночные риски; кредитные риски; операционные риски.

Управление рисками предприятия – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность

---

[33] Момунбеков У.К. Управление рисками в условиях инновационной деятельности предприятия // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. - 2017. - № 4 (42). - С. 37-39.

[34] Сидорова Е.А., Лихачева Т.Г. Организационные особенности диагностики системы управления рисками на предприятии // Проектное управление в строительстве. - 2021. - № 1 (22). - С. 106-114.

компании. Традиционный подход к управлению рисками подразумевает под собой то, что каждый риск рассматривается на своем уровне в организации, но не в совокупности взаимосвязи, т.е. компоненты деятельности предприятия, такие как, финансы, операции, технологии, коммуникации, персонал, имущество, окружающая среда, не складываются в одно целое. Системный подход к управлению рисками предполагает, что эта задача должна входить в сферу ответственности руководства и являться неотъемлемой частью всех организационных процессов.

В качестве методических подходов к управлению рисками на предприятии выделяют игнорирование риска, избегание риска, принятие риска и снижение риска.

Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОЗАИКА»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Мозаика»

В качестве объекта исследования в работе выступает предприятие ООО «Мозаика». Основным видом деятельности ООО «Мозаика» является торговля оптовая неспециализированная.

ООО «Мозаика» осуществляет свою деятельность на потребительском рынке с 2017 года.

Основными конкурентами на потребительском рынке являются частные предприниматели, имеющие мелкие магазинов. Для осуществления хозяйственной деятельности ООО «Мозаика» имеет собственные оборотные средства и привлекает заемные средства (кредит). Организационная структура управления исследуемого предприятия приведена на рисунке 5 и относится к линейно- функциональному типу.

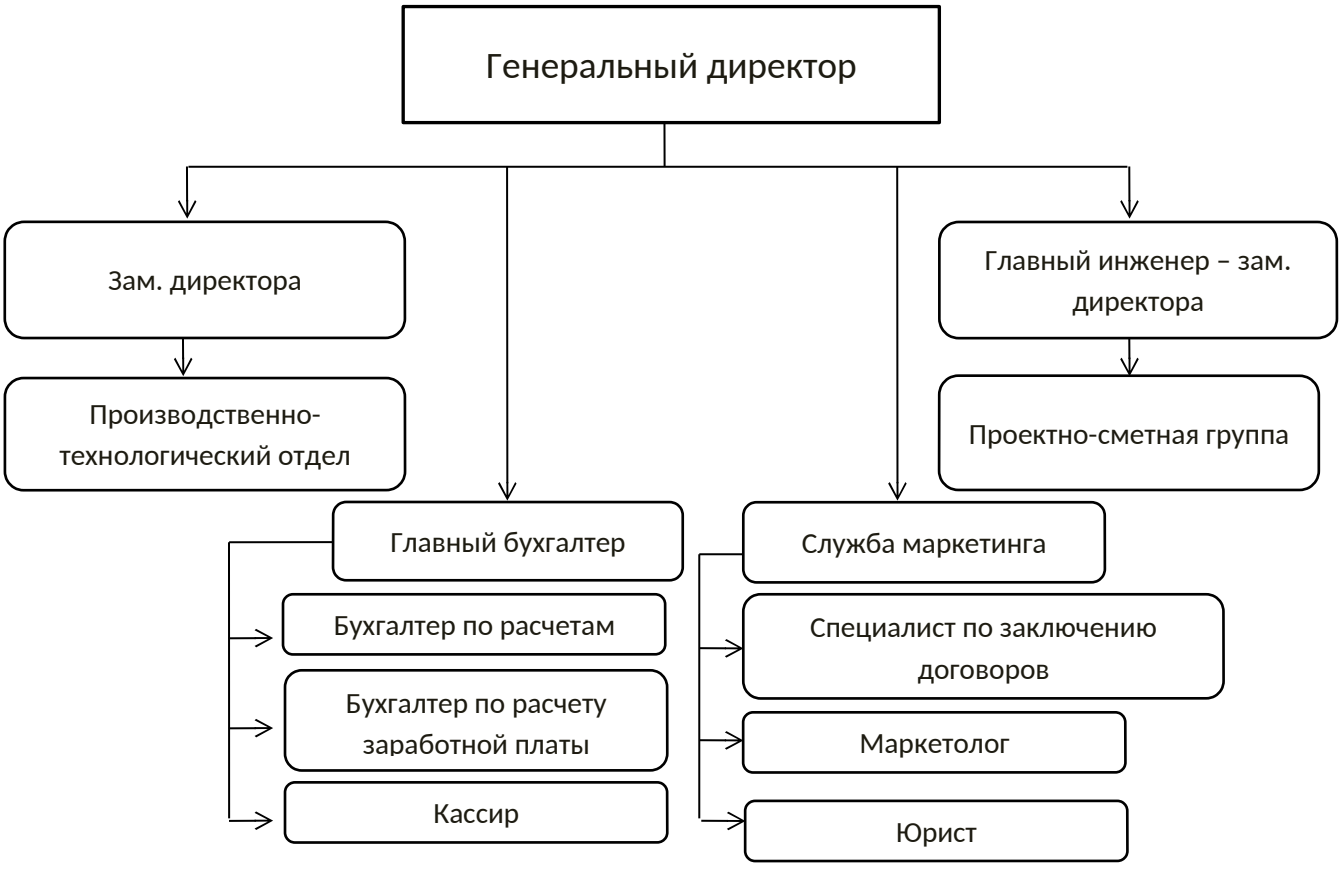


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Мозаика»

Организационная структура ООО «Мозаика» линейно-функциональная.

ООО «Мозаика» возглавляет генеральный директор. Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: ИТ-отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга, коммерческий отдел. Генеральный директор организует работу и эффективное взаимодействие всех перечисленных структурных подразделений.

Осуществление закупок входит в обязанности коммерческого отдела. Коммерческий отдел непосредственно подчиняется руководителю отдела.

ИТ-отдел занимается обеспечение технической стороны функционирования ООО «Мозаика». В обязанности отдела входит: ведение технического учета работы различного торгового оборудования; составление технической отчетности; анализ технических и экономических показателей работы; планирование графиков ремонта оборудования; осуществление контроля за соблюдением нормативных расходов материалов; своевременное составление заявок на необходимые материалы или детали оборудования.

К функциям отдела маркетинга ООО «Мозаика» относятся следующие:

1. Исследование рынков фирмы. Построение информационной системы маркетинга в компании;

2. Формирование ценностного предложения целевым клиентам;

3. Конкурентное позиционирование компании и ее продуктов на целевых рынках;

4. Организация обратной связи с клиентами, оценка уровня их удовлетворенности;

5. Формирование лояльности клиентов к компании, развитие маркетинга партнерских отношений.

Общие функции маркетинга осуществляет руководитель отдела маркетинга — это управление, организация, планирование, прогнозирование и целеполагание, анализ, оценка, учет и контроль за осуществлением проводимой маркетинговой политики.

Для составления полной картины о деловой активности и применяемых механизмов управления ей в ООО «Мозаика» представляется необходимым проведение SWOT- анализа.

Таблица 3

Факторы для SWOT-анализа

Возможности	Угрозы
1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции; 2 – применение новых технологий производства; 3 – реализация различных инструментов продвижения товара; 4 – возможность регулирования ценовой политики; 5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции.	1 – снижение платежеспособного спроса; 2 – ограниченная емкость рынка; 3 – введение санкций странами Европы и США; 4 – высокая степень конкуренции на рынке; 5 – снижение уровня защищенности внутреннего рынка;
Сильные стороны	Слабые стороны
1 – выгодное географическое положение; 2 – высокое качество продукции; 3 – молодой квалифицированный персонал; 4 – современное высокотехнологичное производство; 5 – наличие собственной лаборатории; 6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов.	1 – недостаточность собственного капитала; 2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков; 3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах; 4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования; 5 – высокая зависимость от кредиторов.

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Таблица 4

Факторы SWOT-анализа ООО «Мозаика»

Организация	Рынок	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Используя сильные стороны организация может использовать возможности: - использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции; - наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции.	Основными угрозами предприятия являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.
Слабые стороны	Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж.	Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.

Стоит отметить, что к основным угрозам ООО «Мозаика» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного не устранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

При этом сильные стороны, такие как - использование современного высокотехнологичное производственное оборудование, а так же наличие собственной лаборатории – при правильном использовании – может способствовать расширению ассортимента.

2.2. Анализ экономического состояния ООО «Мозаика»

Далее для анализа экономического состояния ООО «Мозаика» предлагается рассмотреть результаты вертикального и горизонтального анализа баланса, представленный в таблицах 5 – 6.

Таблица 5

Динамика имущества ООО «Мозаика», тыс. руб

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %	
				2019 год	2020 год
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0	0	0	-	-
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	25845	26777	26588	103,61	99,29
Запасы	968	968	968	100,00	100,00
Дебиторская задолженность	24080	24420	24408	101,41	99,95
Финансовые вложения	693	1290	778	186,15	60,31
Денежные средства и денежные эквиваленты	29	31	29	106,90	93,55
Прочие оборотные активы	75	68	405	90,67	595,59

Представим графически динамику имущества (см. рисунок 6).

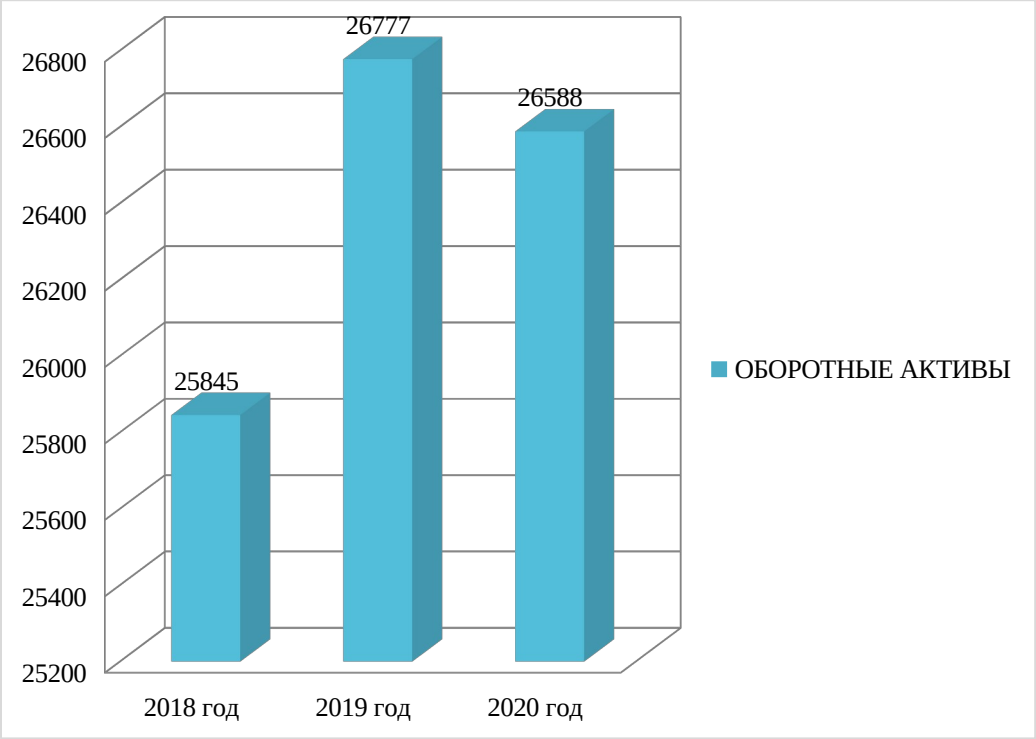


Рисунок 6 – Динамика стоимости имущества ООО «Мозаика», тыс. Руб

Как показывают данные таблицы 5 и рисунка 6, у предприятия отсутствуют внеоборотные активы. В динамике оборотных активов нет определенной тенденции. В 2020 году величина имущества снизилась на 0,71% в сравнении с 2019 годом.

Далее рассмотрим структуру имущества ООО «Мозаика» (см. таблицу 6).

Таблица 6

Структура имущества ООО «Мозаика», %

Показатель	2018 год	Уд. вес, %	2019 год	Уд. вес, %	2020 год	Уд. вес, %
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0	-	0	-	0	-
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	25845	100%	26777	100%	26588	100%
Запасы	968	4%	968	3,62	968	3,64
Дебиторская задолженность	24080	93%	24420	91,20	24408	91,80
Финансовые вложения	693	3%	1290	4,82	778	2,93
Денежные средства и денежные эквиваленты	29	0%	31	0,12	29	0,11
Прочие оборотные активы	75	0%	68	0,25	405	1,52

Представим графически структуру имущества ООО «Мозаика» (см. рисунок 7).

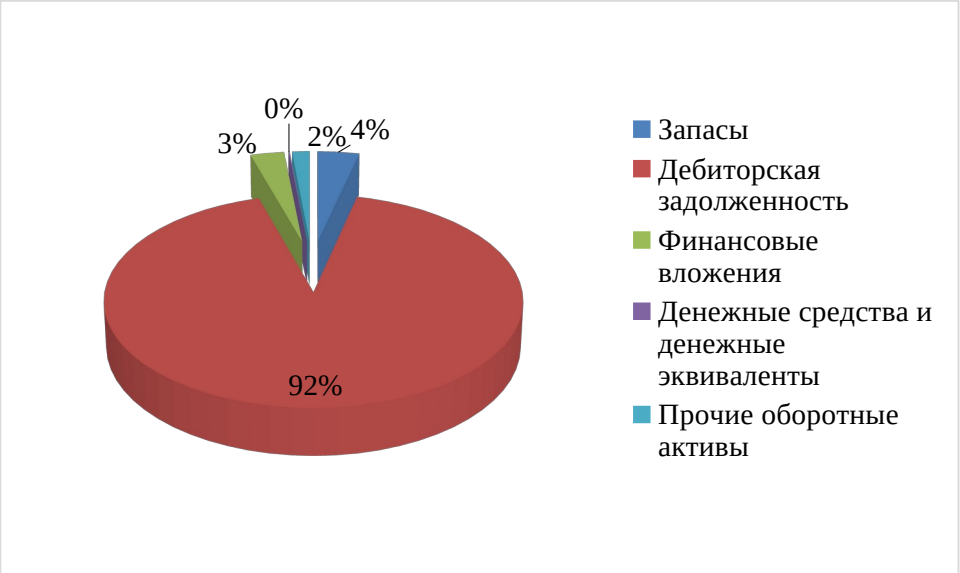


Рисунок 7 – Структура имущества ООО «Мозаика» по данным 2020 года, %

Как показывают данные таблицы 6 и рисунка 7, наибольший удельный вес в структуре имущества предприятия занимает дебиторская задолженность – 92% от общей структуры, что свидетельствует о недостаточном уровне ликвидности активов ООО «Мозаика».

Перейдем к анализу источников имущества (пассивов) ООО «Мозаика». Динамика пассива предприятия представлена в таблице 7.

Таблица 7

Динамика пассивов ООО «Мозаика»

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %	
				2019 год	2020 год
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1940	2900	2900	149,48	100,00
Уставный капитал	150	150	150	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1790	2750	2750	153,63	100,00
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	0	0	0	-	-
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	23905	23877	23688	99,88	99,21
Заемные средства	12597	12597	12408	100,00	98,50
Кредиторская задолженность	11308	11280	11280	99,75	100,00

Представим динамику пассива графически на рисунке 8.

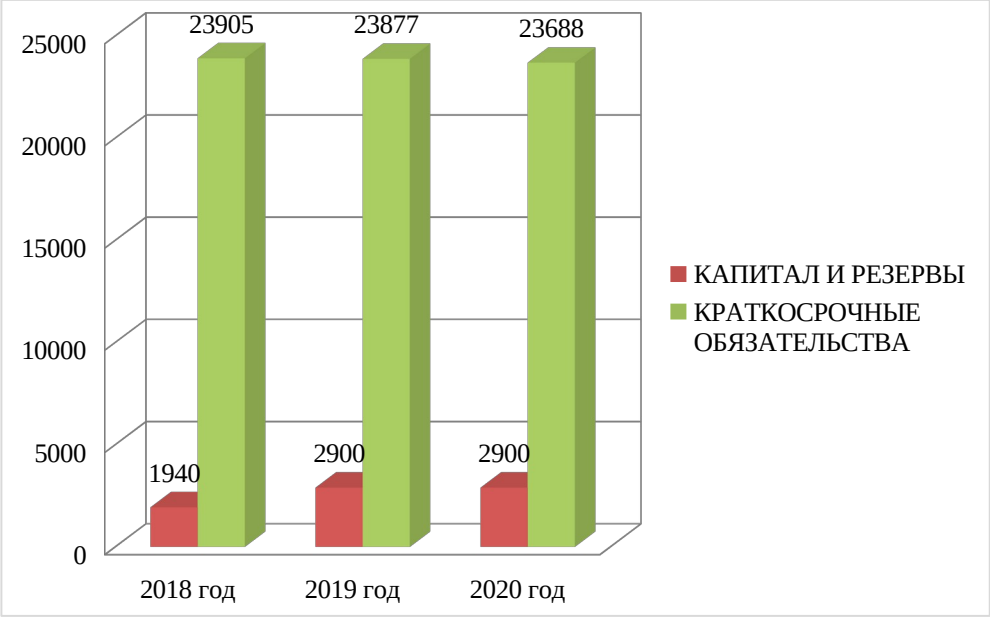


Рисунок 8 – Динамика пассивов ООО «Мозаика», тыс. руб

Данные таблицы 7 и рисунка 8 свидетельствуют о незначительных темпах роста величины источников имущества предприятия в анализируемом периоде. Так, темп роста собственного капитала по итогам 2019 года составил 49,48%, а по результатам 2020 года величина собственного капитала сохранилась. Нельзя не отметить, что у предприятия отсутствуют долгосрочные обязательства, что говорит о финансовой независимости от внешних кредиторов.

Структура пассивов ООО «Мозаика» представлена в таблице 8.

Таблица 8

Структура пассивов ООО «Мозаика»

Показатель	2018 год	Уд. вес, %	2019 год	Уд. вес, %	2020 год	Уд. вес, %
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1940	100	2900	100	2900	100
Уставный капитал	150	7,73	150	5,17	150	5,17
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1790	92,27	2750	94,83	2750	94,83
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	0		0		0	
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	23905	100	23877	100	23688	100
Заемные средства	12597	52,70	12597	52,76	12408	52,38
Кредиторская задолженность	11308	47,30	11280	47,24	11280	47,62

Представим структуру источников имущества на рисунке 9.

Данные таблицы 8 и рисунка 9 наглядно показывают, что наибольшая доля источников имущества представлена собственным капиталом и резервами, что положительно характеризует финансовое состояние предприятия и его будущие перспективы. Так же было отмечено отсутствие долгосрочных обязательств. Значительную долю занимают краткосрочные заемные средства, а так же кредиторская задолженность в виде задолженности по оплате труда, перед поставщиками за полученные товары (корма).

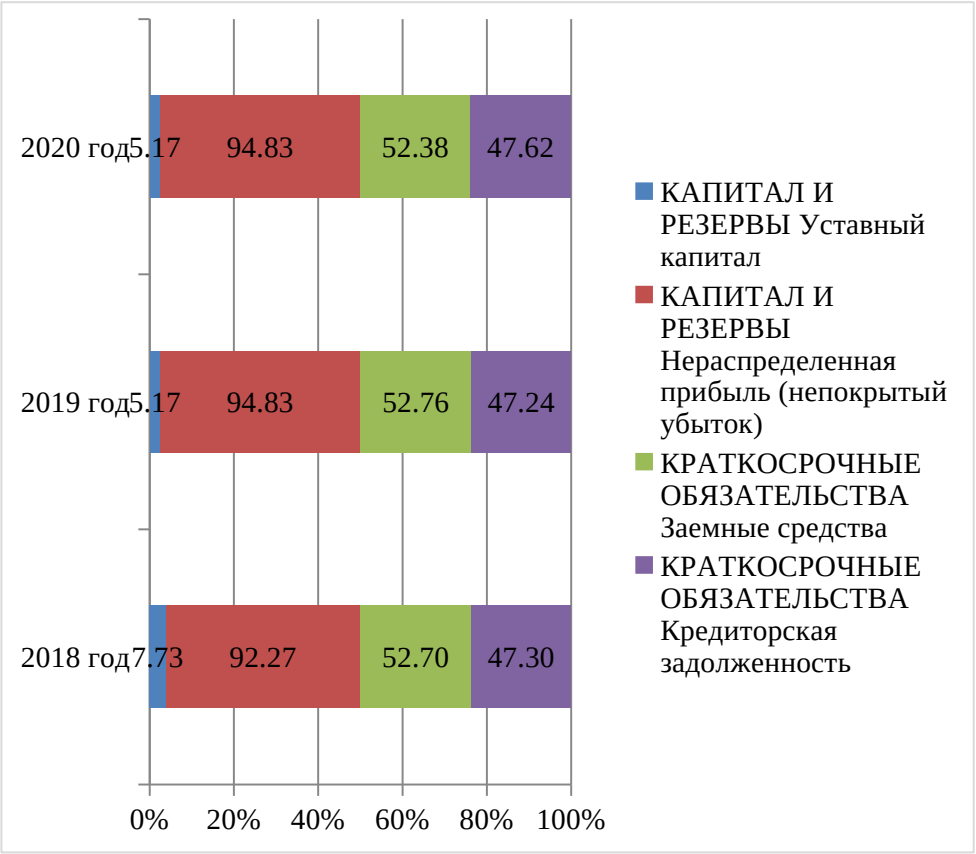


Рисунок 9 – Структура источников имущества ООО «Мозаика», %[35]

Таким образом, анализ результатов деятельности ООО «Мозаика» позволяет сделать вывод о независимости предприятия от внешних кредиторов и низкой ликвидности имущества, что выступает главным финансовым риском предприятия.

2.3. Оценка рисков ООО «Мозаика»

Для оценки финансовых рисков будет применяться расчет показателей (коэффициентов) эффективности деятельности ООО «Мозаика». Исходные данные для анализа представлены в таблице 9.

[35] За 100% был взят итог каждого раздела пассива баланса

Таблица 9

Исходные данные для анализа деловой активности

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год
Выручка (В)	18574	15702	11677
Запасы (З)	968	968	968
Себестоимость продаж (Сс)	14597	12698	9206
Внеоборотные активы (ВА)	0	0	0
Оборотные активы (ОА)	25845	26777	26588
Краткосрочные обязательства (КО)	23905	23877	23688
Дебиторская задолженность (ДЗ)	24080	24420	24408
Кредиторская задолженность (КЗ)	11308	11280	11280
Активы (А)	25845	26777	26588
Совокупные активы (СА)	25845	26777	26588
Стоимость закупок (СЗ)	44	28	0

Представим расчет каждого коэффициента.

1 - Коэффициент оборачиваемости запасов (inventory turnover ratio, ITR):

$$ITR\ (2018) = 18574/968 = 19{,}19$$

$$ITR\ (2019) = 15702/968 = 16{,}22$$

$$ITR\ (2020) = 11677/968 = 12{,}06$$

Рассчитанные значения коэффициента оборачиваемости запасов за анализируемый период показывают, что количество оборотов, совершаемых запасами за год оставляет большее 10. Наибольшее количество оборотов наблюдается в 2018 году.

2 - Коэффициент оборачиваемости чистого рабочего капитала (net working capital turnover ratio, NWCTR):

$$NWCTR\ (2018) = 18574 / (25845 – 23905) = 9{,}57$$

$$NWCTR\ (2019) = 15702 / (26777 – 23877) = 5{,}41$$

NWCTR (2020) = 11677 / (26588 – 23688) = 4,03

Количество оборотов, совершаемых рабочими активами, финансируемыми за счет собственных средств ниже, чем коэффициент оборачиваемости запасов, что означает, что доля запасов, приобретенных за счет собственных средств гораздо меньше.

3 - Коэффициент оборачиваемости долгосрочных, или внеоборотных активов – расчет данного коэффициента не представляется возможным, так как у предприятия отсутствуют внеоборотные активы.

4 - Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (receivables turnover ratio, RTR):

RTR (2018)= 18574 / 24080 = 0,77
RTR (2019)= 15702 / 24420 = 0,64
RTR (2020)= 11677 / 24408 = 0,48

Полученные результаты расчета показывают, что оборачиваемость дебиторской задолженности ООО «Мозаика» низкая.

5 - Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (payables turnover ratio, PTR):

PTR (2018)= 18574 / 11308 = 1,64
PTR (2019)= 15702 / 11280 = 1,39
PTR (2020)= 11677 / 112800 = 1,04

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в анализируемом периоде снижается, что показывает снижение количества оборотов, совершаемых кредиторской задолженностью.

6 - Коэффициент оборачиваемости активов в днях (total assets’ days outstanding, DAO):

DAO (2018) =365/ 25845 = 0,01

DAO (2019) =365/ 26777 = 0,01

DAO (2020) =365/ 26588 = 0,01

Полученные значения коэффициента оборачиваемости активов в днях критически низкие, что свидетельствует о снижении деловой активности предприятия в анализируемом периоде.

Далее рассчитаем значение операционного цикла ООО «Мозаика».

Для этого необходимо определить средний период оборота запасов в днях и средний период оборота дебиторской задолженности в днях.

Средний период оборота запасов в днях:

ITD (2018) =365/ 19,19 =19,02

ITD (2019) =365/ 16,22 = 22,50

ITD (2020) =365/ 12,06 = 30,34

Средний период оборота дебиторской задолженности в днях:

RTD (2018) =365/ 0,77 = 474,03

RTD (2019) =365/ 0,64 = 570,31

RTD (2020) =365/ 0,48 = 760,42

Рассчитаем операционный цикл по выше представленным данным:

OC (2018) =19,02 + 474,03 = 493,05

OC (2019) =22,50 + 570,31 = 592,81

OC (2020) =30,34 + 760,42 = 790,76

Представленный расчет операционного цикла показывает, низкий уровень деловой активности ООО «Мозаика» в анализируемом периоде.

Для расчета продолжительности финансового цикла необходимо определить средний период оборота кредиторской задолженности в днях:

$$PTD\ (2018) = 44 / 11308 = 0{,}004$$
$$PTD\ (2019) = 28 / 11280 = 0{,}002$$
$$PTD\ (2020) = 0 / 11280 = 0$$

Далее определим продолжительность финансового цикла:

$$CC\ (2018) = 493{,}05 - 0{,}004 = 493{,}04$$
$$CC\ (2019) = 592{,}81 - 0{,}002 = 592{,}80$$
$$CC\ (2020) = 790{,}76 - 0 = 790{,}76$$

Продолжительность финансового цикла так же указывает на снижение деловой активности ООО «Мозаика», существующий финансовый риск.

Таким образом, проведенные расчеты позволили выявить в качестве основного финансового риска низкую деловую активность ООО «Мозаика», что означает неэффективность использования активов предприятия.

Для более выявления рисков неконкурентоспособности ООО «Мозаика» будет использован многоугольник конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Основными конкурентами ООО «Мозаика» являются:

— ООО «ОРИОН»;

— ООО «ЛИДЕР ГРУПП».

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 10.

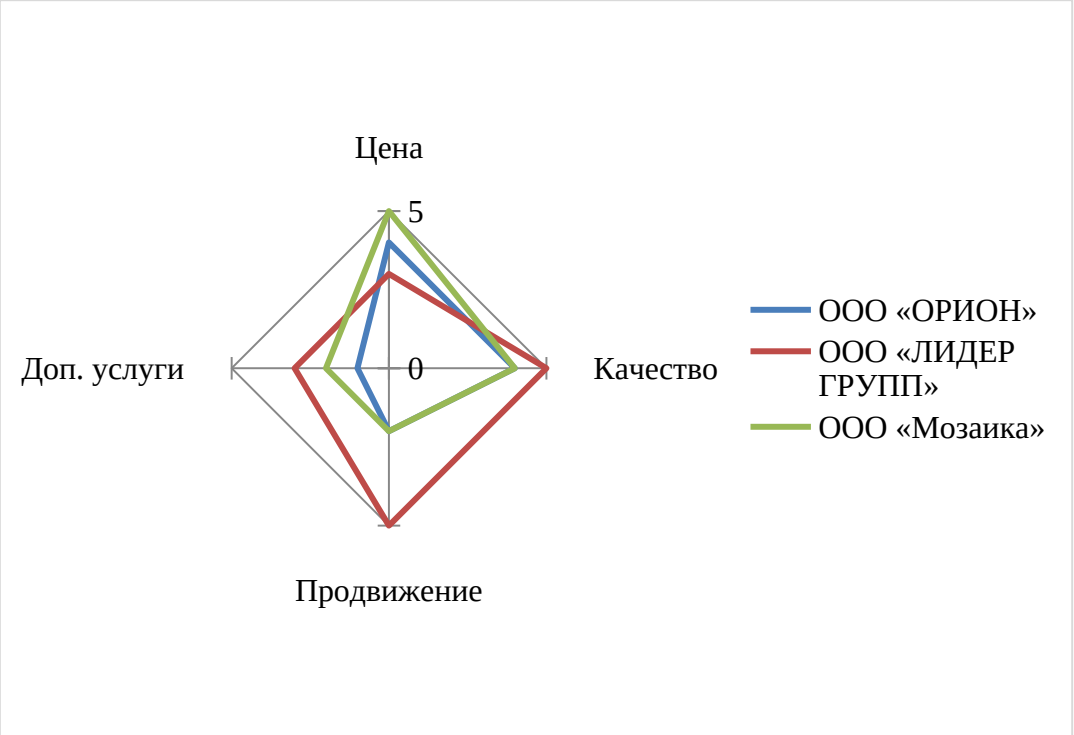


Рисунок 10 - Карта конкурентов компании ООО «Мозаика»

По карте конкурентных групп можно сделать следующий вывод: главным конкурентом ООО «Мозаика» является ООО «ЛИДЕР ГРУПП». Данная компания отличается активной политикой продвижения товаров и услуг, а так же наличием дополнительных (сопутствующих) услуг в своих точках продаж.

Количество конкурентов в отрасли очень высоко, специфика данной сферы предполагает высокие выходные барьеры, посему вероятность снижения конкурентной напряженности маловероятна.

Угроза появления продуктов—заменителей рассматривается как создание кардинально нового, не имеющего аналогов продукта, который будет отвечать завышенным требованиям современного потребителя и удовлетворять существующие потребности.

— Склонность потребителей к покупке продуктов—заменителей. Роль фактора возрастает, так как прогресс не стоит на месте, и интенсивные исследования в различных областях нацелены на создание новой, более

эффективной продукции для удовлетворения самых различных потребностей.

— Сравнение цены и качества продуктов—заменителей. Цена и качество — два определяющих параметра для продуктового рынка, на котором добиться увеличения доли рынка можно только за счет снижения цены и предложения более высокого качества.

Угроза появления новых игроков.

— Наиболее значимым являются «высокие барьеры входа (лицензии, авторские права, и т.д.)». Это наиболее труднопреодолимая преграда для прихода небольших гибких компаний.

— Необходимость затрат на дифференциацию услуг.

Компания должна постоянно предпринимать меры для дифференциации ее оказываемых услуг от других в восприятии потребителей.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщики товаров, торгового оборудования, рабочей силы и услуг в сфере розничной торговли оказывают большое влияние на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на закупаемые продукты.

— Степень дифференциации продукции.

— Наличие заменителей поставщиков.

— Поскольку у компании уже сложилась определенная репутация, риски минимальны – эти факторы в совокупности снижают давление со стороны поставщиков, т.к. сотрудничество с таким «гигантом» для них крайне выгодно.

КФУ - это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика КФУ позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным.

В случае с компанией ООО «Мозаика» выделяются следующие КФУ:

- Быстрая адаптация в продуктовой линейке, под изменяющейся потребительский спрос;
- Качество продаваемых товаров и имидж компании;
- Эффективное сотрудничество между потребителем и менеджерами (консультации), это позволяет не только улучшать сервис, но и обеспечивать качество обратной связи;
- Рассылка рекламы по почте (то есть при поступлении новых товаров, рассылается объявления на почтовые ящики постоянных покупателей);
- Широкий пакет сопутствующих услуг.

Стратегия:

Открытие нового филиала или поиск новых каналов сбыта. Данное направление актуально в случае роста конкуренции на рынке, а осуществимо за счет большого опыта ведения бизнеса в сфере розничных продаж.

Учитывая выбранные КФУ проанализируем конкурентное положение ООО «Мозаика» относительно ближайших конкурентов, которые рассматриваются руководством компании как наиболее важные по территориальному признаку, относительно равной доле рынка и набора оказываемых услуг.

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов приведена в таблице 10.

Как видно из представленных расчетов, относительно прямых конкурентов ООО «Мозаика» занимает второе место, проигрывая по показателям качества рекламной кампании, и системе мотивации потребительского спроса, то есть неэффективная система скидок, а точнее сказать их отсутствие.

Таблица 10

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов

Направления оценки	(1-8)	ООО «Мозаика»		ООО «ОРИОН»		ООО «ЛИДЕР ГРУПП»	
1. Количество поставщиков	8	4	32	4	32	4	32
2. Качество рекламной кампании	6	3	18	4	24	4	24
3. Продажи через Интернет	4	0	0	3	12	5	20
4. Возможность доставки	1	5	5	3	3	4	4
5. Рассылка рекламы / объявл.	3	4	12	3	9	4	12
6. Система мотивации потребительского спроса (акции, скидки, накопительные системы)	7	3	21	2	14	5	35
Итого			88		94		127

В соответствии с результатами анализа ООО «Мозаика», отмечается низкая оборачиваемость активов предприятия, что указывает на необходимость оценки систему управления рисками предприятия в целях выявления причин нерациональной финансовой политики.

Среди методов управления рисками в ООО «Мозаика» применяются следующие:

- контроллинг в части договоров с дебиторами, особенно по отсроченным задолженностям;

- мониторинг соотношений дебиторской и кредиторской задолженности;

- разработка системы кредитования дебиторов;

- формирование эффективной дифференцированной политики работы с покупателями, с разбиением их на несколько групп в зависимости от надежности, финансового положения и других показателей.

Процедуры управления изъятием дебиторской задолженностью в зависимости от сроков ее просрочки приведены в таблице 11.

Таблица 11

Процедуры управления изъятием дебиторской задолженностью в зависимости от сроков ее просрочки

Срок просрочки дебиторской задолженности	Процедуры	Ответственное лицо (подразделение)
Просрочка до 14 дней	В случае задержки платежа менеджер связывается с контрагентам для установления причины задержки	Менеджер по продажам
	Прекращение отгрузки продукции (до момент погашения задолженности)	Генеральный директор
	Направление официального уведомления о начислении штрафа	Генеральный директор
Просрочка от 14 до 45 дней	Ежедневные уведомления о необходимости погашения задолженности	Менеджер по продажам
	Направление предарбиражного уведомления	Юрист
	Начисление штрафа	Бухгалтерия
	Переговоры с менеджерами среднего звена о сроках погашения задолженности	Менеджер по продажам
Просрочка от 45 до 80 дней	Принятие всех возможных мер, направленных на погашения задолженности контрагентом в целях досудебного урегулирования	Генеральный директор
	Отправка официальной претензии посредством заказного письма	Юрист
Просрочка более 80 дней	Начало судебного разбирательства в арбитражном суде	Юрист

Тем не менее, представленные процедуры соблюдаются на предприятии не в полной мере, что приводит к описанным выше проблемам.

Выделим проблемы, связанные с управлением рисками и определяющие их уровень в ООО «Мозаика»:

Проблемы, связанные с управлением рисками:

- недостаточное внимание, уделяемое рискам организации;
- односторонее представление о рисках;
- отсутствие разработанного инструментария управления рисками.

Проблемы, определяющие уровень рисков предприятия:

- отсутствие сформулированной миссии организации;
- отсутствие тактических и стратегических планов;
- отсутствие специализированных служб, отвечающих за аналитическую работу;
- недооценка конкурентов и не изученность рынков сбыта и покупателей;
- разработка производственной программы на основе недостоверной информации.

Итак, на деятельность ООО «Мозаика» оказывает влияние огромное количество факторов внешней и внутренней среды.

Их учет и анализ влияния позволяет принимать эффективные управленческие решения, способствующие повышению деловой активности организации и увеличению результативности финансово-хозяйственной деятельности в целом. Постоянный мониторинг уровня деловой активности является важным аспектом деятельности любой организации. Он позволяет выявить резервы для повышения эффективности деятельности организации и включает в себя анализ и оценку различных количественных и качественных показателей. На основе данных анализа принимаются управленческие решения, направленные на рост деловой активности организации.

Таким образом, анализ финансовых результатов и финансового состояния ООО «Мозаика» позволил выделить главный финансовый риск

предприятия - низкую деловую активность ООО «Мозаика», что означает неэффективность использования активов предприятия.

Среди методов управления рисками в ООО «Мозаика» применяются следующие: контроллинг в части договоров с дебиторами, особенно по отсроченным задолженностям; мониторинг соотношений дебиторской и кредиторской задолженности; разработка системы кредитования дебиторов; формирование эффективной дифференцированной политики работы с покупателями, с разбиением их на несколько групп в зависимости от надежности, финансового положения и других показателей.

Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МОЗАИКА»

3.1. Предложение по внедрению системы управления рисками в ООО «Мозаика»

Целью применения системы управления рисками в ООО «Мозаика» является минимизация рисков при выборе контрагента и снижение влияния негативного воздействия от сотрудничества на финансовые результаты предприятия.

Так, правильно и своевременная проведенная проверка позволяет предотвратить или свести к минимуму риски, связанные с невыполнением или ненадлежащим выполнением поставщиком своих договорных обязательств.

Проверка поставщиков ООО «Мозаика» на первом этапе состоит в запрашивании доступных сведений, а именно:

- данные, которые можно получить непосредственно от контрагента:

- сведения о праве подписи договора представителя поставщика или копия доверенности от делегирующего полномочия руководителя;

- копия решения руководящего органа предприятия о согласии на совершение сделки;

- годовой отчет за последний финансовый год.

Получая данные сведения, специалист по заключению договоров ООО «Мозаика» тщательно проверяет информацию, анализируя показатели результатов деятельности поставщика, а так же подлинность представленных документов.

Так же в качестве отдельного источника информации для оценки поставщика ООО «Мозаика» выступают внешние ресурсы, а именно:

1 - выписки из ЕГРЮЛ – данные сведения являются открытыми и общедоступными, не требуют получения каких-либо разрешений при их запрашивании. Информация может быть представлена в виде:

- выписки из реестра;

- копии документов, хранящегося в реестре (к примеру, копии учредительных документов).

2 – картотека арбитражных дел – данная информация используется для оценки поставщика в роли ответчика в суде по различным разбирательствам о неисполнении или ненадлежащем исполнении ранее заключенных договоров. Анализ информации, полученной из картотеке арбитражных дел, позволяет оценить опыт поставщика в исполнении договорных обязательств с другими контрагентами. Данная картотека размещена на официальном сайте Высшего Арбитражного суда РФ (http://kad.arbitr.ru/). Поиском и анализом подобной информации занимается специалист юридической службы ООО «Мозаика». Для поиска информации по конкретному поставщику необходимо знать ИНН или ОГРН.

3 – открытая информация на сайте Федеральной налоговой службы.

На официальном сайте ФНС размещается общедоступная информация о государственной регистрации юридических лиц, сведения о ликвидации, реорганизации, изменении организационной формы юридического лица, информация о дисквалифицированных лицах, местонахождение юридического лица, а так же информация о лицах, относительно которых установлен режим невозможности участия в организации, что установлено судебным решением. Наиболее ценной информацией в рамках оценки добросовестности поставщика являются сведения о наличии задолженности по налоговым платежам, а так же не предоставляющие налоговую отчетность, совершенных налоговых правонарушениях, применяемых налоговых режимах, льготах, а так же о величине декларируемых доходов и расходов за предшествующий финансовый год.

Данная информация анализируется специалистом юридической службы, а так же экономистом ООО «Мозаика», на основании информации выносится решение о соответствии поставщика предъявляемым критериям добросовестности и рассмотрении его в дальнейшем в качестве партнерам.

4 – реестр недобросовестных поставщиков – данные сведения размещены на официальном сайте Единой информационной системы закупок.

Таким образом, в такой реестр в целях управления рисками компании включена информация об участниках закупок, которые уклонились от заключения договора, а так же тех контрагентов, с которыми договор был расторгнут в судебном принудительном порядке или же одностороннем отказе от его исполнения.

5 – реестры лицензий – данный источник получения сведений так же активно используется специалистами ООО «Мозаика» для оценки потенциального поставщика в рамках получения необходимой информации о наличии лицензий у контрагентов на интересующие виды деятельности. Такие реестры размещены на официальных сайтах лицензирующих органов.

6 – иные сервисы, функционирующие на коммерческой и некоммерческой основе.

Примером таких сервисов, применяемых компанией ООО «Мозаика» для оценки потенциальных поставщиков, выступает информационное агентство ТАСС, СПАРК, Контур. Данное агентство предоставляет следующие возможности: осуществлять проверку и мониторинг контрагентов; получать информацию о важных событиях контрагентов; отслеживать тендеры и закупки и т.д.

Анализ полученных сведений в целях управления рисками осуществляется ООО «Мозаика» по методу чек-листа, путем распределения информации о показателях потенциального поставщика по категориям: финансовая деятельность, правовой статус, соблюдение законодательства, опыт взаимодействия, репутация и т.д. В соответствии с полученным чек-листом, поставщику присваивается степень риска для планируемого к заключению договора (контракта).

В рамках оценки системы проверки контрагентов как элемента управления рисками стоит рассмотреть ситуации, при которых могут сложиться определенные риски ООО «Мозаика».

Так, оценка контрагенту только по одному критерию, пренебрежение остальными критериями оценки контрагента, существует риск заключения договора с недобросовестным поставщиком. Оценка исключительно по цене товара или услуги может привести к поставке товара ненадлежащего качества, нарушению сроков поставки, или неисполнению обязательств договора. Но при этом, оценка исключительно функциональных характеристик товара, предлагаемого поставщиком, может привести к завышению стоимости, что негативно отразится на финансовых результатах ООО «Мозаика».

Оценка исключительно квалификации контрагента позволит сделать вывод о его добросовестности и опыте исполнения договоров, но при этом такой результат не будет гарантом 100% выполнения условий заключаемого договора. Поставщик может нарушить сроки поставки или же поставить товар ненадлежащего качества, что приведет к сбоям в производстве и отразится на величине выручки.

Таким образом, можно сделать вывод, что система проверки контрагентов, применяемая ООО «Мозаика», эффективная только при комплексном и системном ее использовании, без пренебрежения какими-либо этапами проверки.

Так же в качестве предложений по внедрению системы управления рисками в ООО «Мозаика» предлагается рассмотреть дополнительный способ проверки поставщиков - это «Электронный магазин».

Методика расчета начальных (максимальных) цен при проведении закупок в электронном магазине определяет порядок расчета (алгоритм) начальных (максимальных) цен (НМЦ), который производится автоматизировано посредством функционала ЕОС-Закупки.

Отбор поставщиков осуществляется по пяти минимальным по цене источников ценовой информации (ИЦИ) контрагента от общего количества запрошенных источников.

Расчет среднего ценового значения в рамках отобранных пяти минимальных ИЦИ (Ср1) осуществляется по формуле (7):

$$Ср1 = (ИЦИмин+ИЦИмакс) / 5 \quad (7)$$

где:

ИЦИ – ценовое предложение поставщика.

Итак, недостатком данной системы отбора поставщиков ООО «Мозаика» является оценка только по одному критерию – уровню цен.

Таким образом, можно говорить об достаточно эффективной действующей системе проверки потенциальных поставщиков ООО «Мозаика», включающей все возможные источники получения сведений. Немаловажное значение имеют проводимые компанией ООО «Мозаика» обучения для будущих поставщиков, которые включают информацию о правилах подачи заявки, сроках проведения отбора поставщиков и др.

С учетом развития цифровых технологий, проблемы проверки контрагентов выходят на новый уровень и требуют модернизации существующих сервисов и решений по поиску информации о потенциальных поставщиках.

Наибольшую актуальность приобретают вопросы проведения оперативной экспертизы схем мониторинга контрагентов в целях управления рисками ООО «Мозаика». Именно применяемые информационно-аналитические системы в режиме цифровой экономики позволяют актуализировать информацию, проверять достоверность и точность финансовой отчетности, отслеживать незаконные операции, и делать вывод о добросовестности поставщика еще до момента заключения договора и исполнения его содержания.

В качестве проблемы функционирования реестра недобросовестных поставщиков ООО «Мозаика», необходимо отметить, его значение в работе уже по факту сложившихся отношений с поставщиками, с которыми были заключены договора и по какой-то причине не выполнены их обязательства или расторгнуты. Другими словами, данная система проверки работает только относительно тех поставщиков, кто попали в этот реестр. Анализ новых потенциальных контрагентов с помощью данной системы проверки невозможен.

В связи с этим наиболее актуально для ООО «Мозаика» использование внешних источников для сбора информации о потенциальных поставщиках.

Как показала оценка системы проверки контрагентов ООО «Мозаика», компания применяет достаточно широкий спектр открытых источников для сбора информации о потенциальных поставщиках.

Для выявления проблем в системе проверки контрагентов проведем сравнительный анализ применяемых ООО «Мозаика» информационных ресурсов с точки зрения эффективности осуществления контроля.

Целесообразно оценить следующие критерии:

- период функционирования;
- наполненность базы данных;
- наличие/отсутствие необходимых сведений;
- наличие цифровой информации о финансовом состоянии;
- применяемые методы анализа;
- дизайн системы, простота управления.

Далее оцениваются аналитические инструменты сервисов. Прежде всего, оценка надежности и финансового состояния организации.

Так, сервис СПАРК включает индексы для анализа поставщика, сервис Контур такой возможности не предоставляет. Сервис СПАРК так же приводит рейтинг и детальный анализ аффилированности. По мнению разработчиков, форма отражения информации в рассматриваемых системах

адаптирована и практична для специалистов управленцев. Предоставление информации реализуется посредством перехода по разделам сайта.

Расчет глобального приоритета с учетом весов критериев представлен в таблице 12.

Таблица 12

Расчет глобального приоритета с учетом весов критериев

Критерий	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	
Значимость критерия	0,03	0,13	0,35	0,04	0,11	0,24	0,0	
Контур	0,07	0,79	0,14	0,20	0,41	0,05	0,79	0,29
СПАРК	0,22	0,07	0,58	0,40	0,48	0,66	0,14	0,46
ТАСС	0,71	0,15	0,28	0,40	0,11	0,29	0,07	0,24
Сумма								1

Экспертный анализ показывает, что сервис Контур с рассчитанным весовым значением 0,29 проигрывает сервису СПАРК. Результаты сравнительного анализа приведены на рисунке 11.

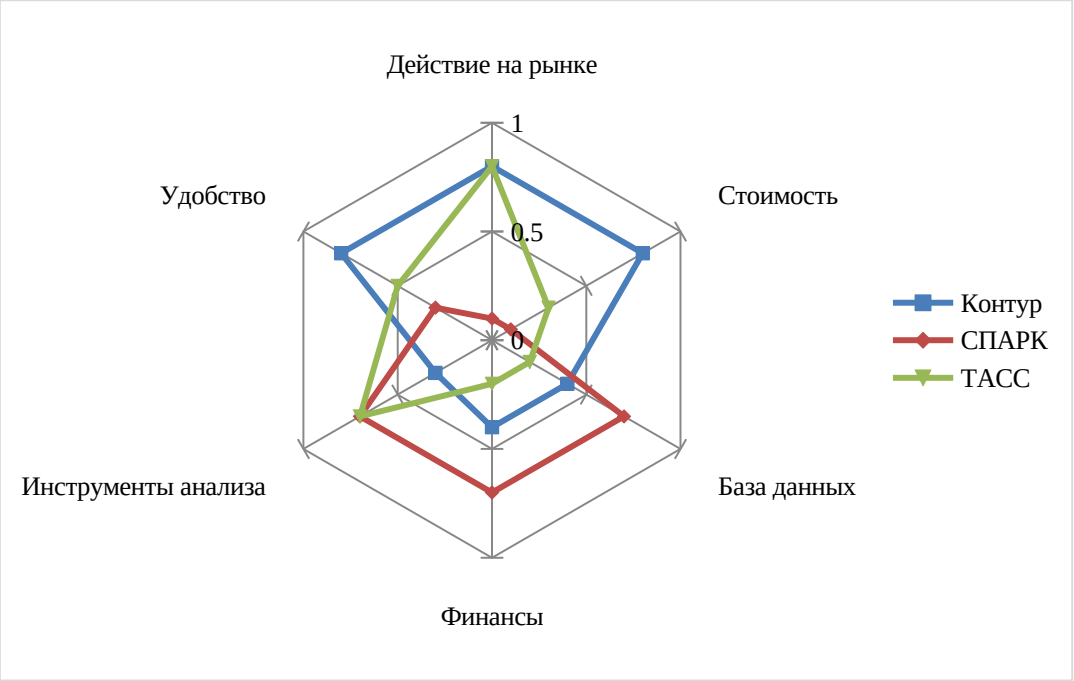


Рисунок 11 – Сравнение сервисов по отбору информации о контрагентов

Так, сравнительный анализ показал, что сервис Контур выделяется качеством визуализации и удобством поиска информации, при этом так же отличается низкой стоимостью. Данный сервис уступает сравниваемым сервисам по возможностям анализа, что затрудняет ее использование.

При этом данный сервис отличается следующими особенностями:

- применение дополнительных сервисов для автоматизации вспомогательных процессов;

- оптимальные сроки анализа консолидированной информации и принятия решения по его результатам;

- низкая вероятность ошибки посредством обеспечения интеграции между предоставляемыми сведениями.

К проблемам применения действующей системы оценки контрагентов ООО «Мозаика» относится недоступность или ограниченность информации об аффилированных лицах. Так же применяемые сервисы отличаются устаревшим дизайном и неудобством в поиске категорий различных сведений. Бесплатные сервисы не всегда способны предоставить полную и актуальную информацию о запрашиваемых контрагентов, а так же возникают

ситуации, когда по неопределенным причинам контрагент не включен в тот или ной реестр. Данные ситуации возникают по причине отсутствия интеграции между сервисами и обновление данных об изменении организационно-правовой формы потенциальных поставщиков не всегда оперативно отражается в изменениях всех сервисов.

В связи с этим наиболее актуальным является модернизация применяемой системы проверки контрагентов.

Таким образом, в ходе работы были исследованы особенности применения информационно-аналитических систем в целях управления рисками ООО «Мозаика».

Современные условия конкуренции требуют комплексного подхода к выработке управленческих решений о приемлемости сотрудничества с тем или иным контрагентом, что приводит к необходимости анализа большого объема информации, привлечения сразу нескольких сотрудников, что приводит к дополнительным финансовым и временным затратам.

В целях оперативного получения необходимых данных используются также источники сети Интернет, содержащие официальную статистическую и иную информацию. Тем не менее, крупным компаниям, таким как ООО «Мозаика» более рационально применять такие сервисы, которые способны интегрировать информацию сразу нескольких баз данных.

По результатам анализа представлены рекомендации, направленные на управление рисками путем совершенствования применяемой системы проверки контрагентов.

Компании ООО «Мозаика» предложено разработать и внедрить в свою работу интегрированный авторский комплекс, который будет включать режим принятия управленческих решений по результатам анализа имеющихся сведений о поставщиках во всех возможных сервисах и официальных регистрах.

3.2. Организация системы управления рисками в ООО «Мозаика»

Проанализировав существующие финансовые риски ООО «Мозаика» и выявив слабые стороны, которые оказывают негативное влияние, рассмотрим мероприятия способствующие повышению решению выявленных проблем.

Для обеспечения эффективной деятельности предприятия необходимо обратить внимание на снижение затрат по хранению запасов. Лучшее решение для этого – сокращение запасов предприятия. Одно из главных условий снижения запасов и успешного управления ими состоит в эффективном непрерывном менеджменте. Ведь рост запасов отвлекает оборотные средства, инициирует привлечение дополнительных кредитов, приводит к кассовым разрывам.

Поскольку положительным фактором деловой активности является наличие источников формирования запасов, а отрицательным фактором – величина запасов, то основными способами выхода из неустойчивого и кризисного финансового состояния, будут пополнение источников формирования запасов и оптимизация их структуры, а также обоснованное снижение уровня запасов.

Наиболее безрисковым способом пополнения источников формирования запасов следует признать увеличение реального собственного капитала за счет накопления нераспределенной прибыли или за счет распределения прибыли после налогообложения в фонды накопления при условии роста части этих фондов, не вложенной во внеоборотные активы. Снижения уровня запасов происходит в результате планирования остатков запасов, а также реализации неиспользованных товарно-материальных ценностей. Углубленный анализ состояния запасов выступает в качестве составной части внутреннего анализа финансового состояния, так как

предполагает использование информации о запасах, не содержащейся в бухгалтерской отчетности и требующей данных аналитического учета.

Выделяют следующие причины избыточных запасов:

- неритмичность производства (различия в работе смен, ожидание, задержки, технологические простои);

- производство укрупненными партиями;

- аварийные и плановые остановки производств.

Исходя из этого предприятию ООО «Мозаика» следует снижать запасы для более эффективной работы.

Большое влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в оборотные активы, а вместе с тем и на финансовое состояние предприятия, оказывает увеличение дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность представляет собой сумму долгов предприятий и частных клиентов перед рассматриваемым предприятием. Возникает она при поступлении товаров (предоставлении услуг) клиенту, но только при частичной оплате или ее полном отсутствии со стороны покупателя. Сроки погашения и размер такого показателя могут быть достаточно разными. При этом гарантией оплаты является непосредственно роспись должника на документах, подтверждающих получение товара или услуги. Несмотря на то, что дебиторская задолженность является совокупностью долгов перед фирмой, ее относят к активам, поскольку рассматривают в качестве ожидаемого получения финансовых средств.

Выделяют четыре основных пути для снижения уровня дебиторской задолженности:

- эффективное ведение телефонных переговоров с должниками, с целью установления кратчайших сроков погашения долга и формирования, удобных для обеих сторон условий выплаты;

- рассылка письменного уведомления с просьбами о выполнении должником его финансовых обязательств;

- прекращение обслуживания клиента и ограничение поставок до момента погашения долговых обязательств;

- обращение в суд для получения суммы долга.

Кроме этого, стоит выделить такие мероприятия и операции, проведение которых будет положительно сказываться на уровне рассматриваемого финансового показателя предприятия:

- постоянный контроль уровня дебиторской задолженности;

- методическая оценка рисков заключения той или иной сделки;

- расчет возможных сроков, на которые допустимо предоставлять кредит партнерам;

- формирование четких правил и стандартов по ведению кредитной деятельности;

- введение системы оценки надежности и стабильности предприятия перед предоставлением ему кредита;

- разработка детальных индивидуальных графиков погашения дебиторской задолженности для каждого из партнеров-должников.

Таким образом, для снижения уровня долгов перед предприятием необходимо составить четкую стратегию финансового мониторинга внутри компании. Для этого нужно проводить полноценный и квалифицированный анализ ситуации для выявления источников задолженности, оценки возможных рисков и путей решения. На основе результатов анализа принимается дальнейшее решение о работе с должником. Для корректного принятия решения необходимо взвесить все обстоятельства возникновения долга и динамику его развития.

Также предприятию ООО «Мозаика» следует уменьшать краткосрочные обязательства, в том числе кредиторскую задолженность.

Краткосрочными являются обязательства, срок погашения которых не превышает 12 месяцев после отчетной даты. К краткосрочным обязательствам относится краткосрочная кредиторская задолженность организации перед поставщиками (за поставленные товары, выполненные

работы и оказанные для организации услуги), покупателями (по полученным от них авансам), учредителями и работниками, перед бюджетом и внебюджетными фондами, заимодавцами и прочими кредиторами.

Для того чтобы эффективно управлять долгами предприятия необходимо, в первую очередь, определить их оптимальную структуру для конкретного предприятия и в конкретной ситуации: составить бюджет краткосрочной задолженности, разработать систему показателей (коэффициентов), характеризующих, как количественную, так и качественную оценку состояния и развития отношений с кредиторами предприятия и принять определенные значения таких показателей за плановые.

В таблице 13 приведены мероприятия по улучшению деловой активности предприятия и влияние их на предприятие.

Таблица 13

Мероприятия по улучшению деловой активности предприятия ООО «Мозаика»

Состав мероприятий	Внутренний эффект, получаемый предприятием
Создание резервов из валовой и чистой прибыли	Повышение в стоимости имущества доли собственного капитала, увеличение величины источников собственных оборотных средств
Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности	Повышение доли денежных средств, ускорение оборачиваемости оборотных средств, рост обеспеченности собственными оборотными средствами
Снижение издержек производства	Снижение величины запасов и затрат, повышение рентабельности реализации
Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности	Ритмичности поступления средств от дебиторов, большой «запас прочности» по показателям

	платежеспособности

Вторым шагом в процессе оптимизации краткосрочной задолженности должен быть анализ соответствия фактических показателей их рамочному уровню, а также анализ причин возникших отклонений. На третьем этапе, в зависимости от выявленных несоответствий и причин их возникновения, должен быть разработан и осуществлен комплекс практических мероприятий по приведению структуры долгов в соответствие с плановыми (оптимальными) параметрам.

Но в данной ситуации у предприятия ООО «Мозаика» количество долгосрочных обязательств намного меньше краткосрочных для изменения ситуации можно провести рефинансирование на долгосрочной основе. Оно подразумевает замену краткосрочных обязательств долгосрочными или долевыми ценными бумагами предприятиями на протяжении непрерывного периода, превышающего один год с даты балансового отчета.

Способность предприятия к проведению рефинансирования на долгосрочной основе должна быть продемонстрирована посредством действительной эмиссии долгосрочных обязательств или долевых ценных бумаг с целью замены краткосрочных обязательств после даты, на которую составляется балансовый отчет, но перед датой его опубликования. Заключается соглашение с банком или другим источником капитала, явно разрешающего предприятию провести рефинансирование краткосрочных обязательств при наступлении срока их погашения, действие которых может быть прервано при наступлении определенных условий, по-разному оцененных сторонами, участвующими в соглашении. Благодаря принятию такого решения улучшаются показатели ликвидности предприятия, и создается некая возможность в будущем погасить долги.

3.3. Оценка эффекта внедрения и организации системы управления рисками как инструмента повышения эффективности деятельности ООО «Мозаика»

Для определения эффективности предложенных мероприятий по управлению рисками предприятия ООО «Мозаика» проведем анализ абсолютных и относительных показателей эффективности деятельности предприятия.

Предположим, что в течение трех лет (2021 – 2023 гг.) предприятие будет реализовывать предложенные мероприятия. А именно снижать запасы и затраты на их хранение соответственно, уменьшать дебиторскую задолженность, а также стремиться к снижению краткосрочных обязательств.

В таблице 14 представлены результаты деловой активности предприятия с учетом, предложенных мероприятий.

Таблица 14

Прогноз абсолютных показателей эффективности деятельности ООО «Мозаика»

Показатель	Факт 2020 год	Прогноз	Эффект, %
Выручка (В)	11677	14899	127,59
Запасы (З)	968	287	29,65
Себестоимость продаж (Сс)	9206	10477	113,81
Внеоборотные активы (ВА)	0	0	-
Оборотные активы (ОА)	26588	21897	82,36
Краткосрочные обязательства (КО)	23688	21669	91,48
Дебиторская задолженность (ДЗ)	24408	14771	60,52
Кредиторская задолженность (КЗ)	11280	6899	61,16
Активы (А)	26588	21897	82,36

Совокупные активы (СА)	26588	21897	82,36
Стоимость закупок (СЗ)	0	0	-

По данным таблицы 14 можно сделать вывод, если предприятие ООО «Мозаика» будет следовать предложенным мероприятиям, а именно сократит запасы, дебиторскую задолженность и кредиторскую, или воспользуется рефинансированием на долгосрочной основе, то предприятие может перейти от неустойчивого финансового состояния, которое характеризуется нехваткой собственных оборотных средств для покрытия величины запасов и затрат соответственно, предприятие вынуждено привлекать недостаточно обоснованные дополнительные источники покрытия, к нормальному. В этой ситуации предприятие эффективно использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства.

В таблице 15 представлены относительные показатели деловой активности предприятия с учетом предложенных мероприятий.

Таблица 15

Прогноз относительных показателей эффективности деятельности предприятия ООО «Мозаика»

Показатель	Факт 2020 год	Прогноз	Эффект, %
Коэффициент оборачиваемости запасов	12,06	15,04	124,71
Коэффициент оборачиваемости чистого рабочего капитала	4,03	10,1	250,62
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,48	5	1041,67
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,04	5	480,77
Коэффициент оборачиваемости активов в днях	0,01	5	50000,00

Средний период оборота запасов, дни	30,34	18	59,33
Средний период оборота дебиторской задолженности, дни	760,42	30	3,95
Операционный цикл, дни	790,76	30	3,79
Средний период оборота кредиторской задолженности, дни	0	30	-
Средний период оборота кредиторской задолженности, дни	790,76	30	3,79

По результатам относительных показателей деловой активности предприятия за прогнозируемый период заметна положительная динамика, которая свидетельствует об улучшении положения предприятия ООО «Мозаика».

Таким образом, для решения выявленных проблем в целях обеспечения эффективной деятельности предприятия необходимо обратить внимание на снижение затрат по хранению запасов путем сокращения величины самих запасов.

В качестве мероприятий по управлению рисками предприятия в работе предложены: создание резервов из валовой и чистой прибыли; усиление работы по взысканию дебиторской задолженности; снижение издержек производства; ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности.

Оценка эффективности предложенных мероприятий показала, что при условии следования предприятия ООО «Мозаика» предложенным мероприятиям, предприятие может перейти от неустойчивого финансового состояния, низкой деловой активности, которая характеризуется нехваткой собственных оборотных средств для покрытия величины запасов и затрат соответственно, предприятие вынуждено привлекать недостаточно обоснованные дополнительные источники покрытия, к нормальному.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под риском понимается потенциальное событие, которое окажет негативное воздействие на достижение поставленных целей. Другими словами, риск – это влияние неопределенности на цели.

В соответствии с целями деятельности предприятия выделяются следующие виды рисков: стратегические риски;финансовые риски; операционные и технологические риски; риск несоответствия деятельности предприятия законодательству; риски, затрагивающие репутацию компании.

Наиболее популярными с точки зрения исследовательского интереса являются финансовые риски. На практике выделяют три основные категории финансовых рисков: рыночные риски; кредитные риски; операционные риски.

Управление рисками предприятия – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность компании. Традиционный подход к управлению рисками подразумевает под собой то, что каждый риск рассматривается на своем уровне в организации, но не в совокупности взаимосвязи, т.е. компоненты деятельности предприятия, такие как, финансы, операции, технологии, коммуникации, персонал, имущество, окружающая среда, не складываются в одно целое. Системный подход к управлению рисками предполагает, что эта задача должна входить в сферу ответственности руководства и являться неотъемлемой частью всех организационных процессов.

В качестве методических подходов к управлению рисками на предприятии выделяют игнорирование риска, избегание риска, принятие риска и снижение риска.

Анализ финансовых результатов и финансового состояния ООО «Мозаика» позволил выделить главный финансовый риск предприятия -

низкую деловую активность ООО «Мозаика», что означает неэффективность использования активов предприятия.

Анализ показателей эффективности деятельности ООО «Мозаика» осуществлялся с помощью расчета коэффициентов. Проведенные расчеты показывают низкую деловую активность ООО «Мозаика», что означает неэффективность использования активов предприятия: оборачиваемость дебиторской задолженности предприятия низкая; коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в анализируемом периоде снижается, что показывает снижение количества оборотов, совершаемых кредиторской задолженностью; полученные значения коэффициента оборачиваемости активов в дня критически низкие, что свидетельствует о снижении деловой активности предприятия в анализируемом периоде.

Среди методов управления рисками в ООО «Мозаика» применяются следующие: контроллинг в части договоров с дебиторами, особенно по отсроченным задолженностям; мониторинг соотношений дебиторской и кредиторской задолженности; разработка системы кредитования дебиторов; формирование эффективной дифференцированной политики работы с покупателями, с разбиением их на несколько групп в зависимости от надежности, финансового положения и других показателей.

Для решения выявленных проблем в целях обеспечения эффективной деятельности предприятия необходимо обратить внимание на снижение затрат по хранению запасов путем сокращения величины самих запасов.

Для снижения уровня долгов перед предприятием необходимо составить четкую стратегию финансового мониторинга внутри компании. Для этого нужно проводить полноценный и квалифицированный анализ ситуации для выявления источников задолженности, оценки возможных рисков и путей решения.

В качестве мероприятий по управлению рисками предприятия в работе предложены: создание резервов из валовой и чистой прибыли; усиление

работы по взысканию дебиторской задолженности; снижение издержек производства; ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности.

Оценка эффективности предложенных мероприятий показала, что при условии следования предприятия ООО «Мозаика» предложенным мероприятиям, предприятие может перейти от неустойчивого финансового состояния, низкой деловой активности, которая характеризуется нехваткой собственных оборотных средств для покрытия величины запасов и затрат соответственно, предприятие вынуждено привлекать недостаточно обоснованные дополнительные источники покрытия, к нормальному.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Международный стандарт ISO 31000:2009 менеджмент рисков принципы и руководящие указания [Электронный ресурс]. URL: https://pqmonline.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009(r).pdf (дата обращения: 30.12.2021).
2. Афендикова Е.Ю., Пожиткова В.А. Стратегическое управление финансовыми рисками и методы их оценки // Сборник научных работ серии "Финансы, учет, аудит". - 2021. - № 2 (22). - С. 25-38.
3. Баранова С.А., Никаноров П.А. Управление рисками предприятия в ситуации кризиса // Труды Евразийского научного форума. - 2020. - №4. - С. 98-105.
4. Безуглый С.В., Ванюрихин Ф.Г. Задачи совершенствования системы управления рисками предприятий в условиях глобализации и современных внешнеэкономических вызовов // Потенциал роста современной экономики: возможности, риски, стратегии. - 2018. - №8. - С. 1111-1118.
5. Бисаева З.М. Финансовые коэффициенты как база исследования состояния финансовой отчетности // Актуальные вопросы современной экономики. - 2020. - № 4. - С. 17-21.
6. Большой толковый словарь русского языка /Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. - СПб.: «Норинт», 2000. - 1536 с.
7. Ботанов Н.М. Методы управления рисками компании // Инновационное развитие современной науки. - 2021. -№8. - С. 55-58.
8. Ванюрихин Ф.Г. Активное управление рисками: перспективы применения динамического подхода // Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки. - 2021. - № 5 (86). - С. 5-9.
9. Ванюрихин Ф.Г. О совершенствовании системы управления рисками предприятий в условиях современных внешнеэкономических вызовов //Издательский дом «Научная библиотека». – 2019. - №9. - С.126-130

10. Гречух С.И. Упреждающие методы управления рисками на предприятиях // Экономика. Общество. Человек. - 2021. - №9. - С. 66-72.

11. Гулина М.А. Словарь-справочник по социальной работе. – Информ-М, 2019. – 302 .

12. Гусев Д.С. Управление рисками промышленного предприятия в контексте сбалансированной системы показателей: методический аспект // Вестник БУКЭП. – 2019. – №6(79). – С. 245–257.

13. Гусев Д.С., Новикова О.А., Демидова Е.Г. Методы управления рисками компании // Вопросы науки и образования: новые подходы и актуальные исследования. - 2021. - №4. - С. 126-128.

14. Гусева И.М., Панькова Ю.А. Методы управления финансовыми рисками предприятия // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XIII. - 2021. - №4. - С. 147-150.

15. Демидова Е.Г. Построение динамической системы управления рисками промышленного предприятия // Фундаментальные исследования. – 2020. – №10. – С. 50–55.

16. Дробышевская Л.Н. Развитие системы управления рисками предприятий // Экономика устойчивого развития. - 2021. - № 4 (48). - С. 47-51.

17. Егорова А.В. Исследование системы показателей, характеризующих финансовое состояние организации // Консолидация интеллектуальных ресурсов как фундамент развития современной науки. - 2020. - № 8. - С. 104-108.

18. Зубкова А.Н. Анализ систем управления рисками на предприятии в концепции индустрии 4.0 // Наукосфера. - 2021. - № 3-1. - С. 169-173.

19. Кареткина Т. Понятие риска и методы его измерения // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 6-1 (76). - С. 114-120.

20. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. Г. Когденко. – М.: ФиС, 2017. – 560 с.

21. Ковалева С.А. Концептуальные подходы к моделированию многоуровневой финансовой безопасности// Управленческий учет. - 2016. - № 1. - С. 87–90.

22. Колтунов Д.В., Коряков А.Г. Методы оценки и управления рисками конкурентоспособного предприятия // Конкуренция и монополия. - 2021. - №4. - С. 133-138.

23. Костин А.Н. Методологические особенности управления финансовыми рисками предприятия // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 1 (126). - С. 961-965.

24. Лебедева Е.С., Надточий Ю.Б. Система управления рисками предприятия // Экономика. Управление. Финансы. - 2021. - № 2 (24). - С. 110-124.

25. Момунбеков У.К. Управление рисками в условиях инновационной деятельности предприятия // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. - 2017. - № 4 (42). - С. 37-39.

26. Надточий Ю. Б., Лебедева Е. С. Система управления рисками предприятия. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2021. - №2. – С. 98.

27. Наумова П.А., Юдина О.В. Сущность методов управления финансовыми рисками предприятия // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. - 2021. - № 1. - С. 151-153.

28. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений /Под ред. проф. Л. И. Скворцова. М.: Издательство АСТ: Мир и Образование, 2018. - 1376 с.

29. Орловский П.С., Бызов А.П. Методы управления риском на промышленном предприятии // Человек и окружающая среда. - 2021. - №4. - С. 114-117.

30. Пурлик В. Операционный и финансовый цикл как драйверы операционной эффективности бизнеса // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. - 2017. - № 1. - С. 243-245.

31. Семенюк М.В. Понятие и роль управления рисками в развитии предприятия // Вестник Национального Института Бизнеса. - 2018. - № 31. - С. 145-150.

32. Сидорова Е.А., Лихачева Т.Г. Организационные особенности диагностики системы управления рисками на предприятии // Проектное управление в строительстве. - 2021. - № 1 (22). - С. 106-114.

33. Скворцов Л.И. Большой толковый словарь правильной русской речи: 8000 слов и выражений. М.: ООО «Издательство Оникс». - ООО «Издательство «Мир и Образование», 2019. - 1104 с.

34. Сусанов Р.В. Система управления рисками и основные проблемы обеспечения производственной безопасности на промышленных предприятиях // Инновации. Наука. Образование. - 2021. - № 44. - С. 741-749.

35. Федоренко И.Н. Новации в системе финансового контроля акционерной компании: риск-менеджмент и безопасность бизнеса// Вестник профессиональных бухгалтеров.- 2018. – № 3 .– С.42-48.

36. Экономический словарь /Отв. ред. А.И. Архипов. - М.: РГ-Пресс, 2017. - 672 с.

37. Юшковская К.А., Зиновьева Е.Г. Управление рисками на предприятиях малого и среднего бизнеса в рыночных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления. - 2020. - №4. - С. 210-213.

38. Яковенко А.Е. Методы управления финансовыми рисками предприятия и их эффективность // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет". - 2021. - № 13. - С. 339-344.

39. Borge D. The book of risk. John Wiley & Sons, 2001. - 257 p.

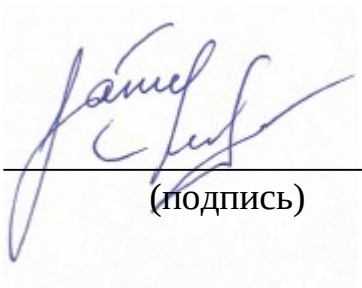
40. Lebedeva E.S., Nadtochiy Yu.B. Comprehensive Approach to Risk Management as an Essential Process of the Entire Enterprise Management // Journal of Critical Reviews. - 2020. - 7 (15). - pp. 1890-1895.

41. The committee of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2014. – 411 c.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ 202__ г.



____ _____/__Серикова Екатерина Александровна_____
(подпись) (Ф.И.О.)

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Лист соответствия выполнения ВКР методическим указаниям. *

выпускной квалификационной работы обучающегося

по направлению «Менеджмент»

Сериковой Екатерины Александровны

(Фамилия, имя, отчество обучающегося)

Тема ВКР: Управление рисками как инструмент повышения эффективности деятельности ООО «Мозаика»

Руководитель ВКР: к.т.н., доцент Поминова Александра Ивановна

№	Требования	Соответствует (+)	Не соответствует (-)	Подпись обучающегося
1.	ВКР сдана в Отдел итоговой аттестации в электронном виде с приложением бланков титульного листа, задания, листа соответствия, последнего листа и отзыва с подписями руководителя и обучающегося, справка о проверке в системе «РУКОНТекст»).			
2.	Текст отформатирован по всей ширине страницы.			
3.	Шрифт всего основного текста – Times New Roman. Шрифт — 14. Красная строка – 1,25.			
4.	Размеры полей: левое - 30 мм; правое - 10 мм; верхнее - 20 мм; нижнее - 20 мм.			
5.	Межстрочный интервал - 1,5.			
6.	Число страниц в ВКР без учета приложений соответствует методическим указаниям, от 75 до 95 страниц.			
7.	Объём каждой главы 25-30 страниц, каждого параграфа не менее 5 страниц.			
8.	Главы начинаются с новой страницы. Заглавие глав – посередине страницы. Шрифт названия – 16, жирный.			
9.	Разделы глав выполнены последовательно сплошным текстом. Заглавие раздела - посередине			

	страницы. Шрифт – 16, жирный.			
10.	Все страницы ВКР пронумерованы. Нумерация начинается с ВВЕДЕНИЯ с порядковым номером, учитывая титульный лист, задание, содержание.			
11.	Номер страницы проставлен внизу страницы в центре.			
12.	Последовательность страниц ВКР соблюдена: ▪ Титульный лист. ▪ Задание на ВКР. ▪ Содержание. ▪ Введение. ▪ Три главы с тремя подглавами в каждой. ▪ Заключение. ▪ Список использованных источников. ▪ Последний лист ВКР. ▪ Приложения (наличие не обязательно).			
13.	Глава 1 содержит теоретические основы поставленных задач.			
14.	Глава 2 имеет анализ деятельности предприятия (организации), произведен анализ данных в соответствии с тематикой ВКР.			
15.	В главе 3 предложены мероприятия по совершенствованию изучаемого вопроса в рамках темы ВКР и дано их экономическое обоснование.			
16.	Электронная версия содержит: текст работы в формате docx, титульный лист, задание, последний лист, лист соответствия, отзыв на ВКР, отчета о проверке в системе «РУКОНТекст». Все перечисленные документы содержат подписи руководителя и/или обучающегося.			
17.	Нумерация таблиц, рисунков (отдельно для таблиц и рисунков) выполнена сквозным порядком. Слово «Таблица» и ее порядковый номер (без знака №) пишется сверху самой таблицы в правой стороне.			
18.	Название таблиц оформлено посередине сверху.			
19.	Название рисунков оформлено снизу рисунка посередине словом «Рисунок», его порядковым номером (без знака №) и названием через дефис.			
20.	Отзыв руководителя, лист соответствия, протокол проверки на			

	плагиат вложены в работу и сканы этих документов записаны на диск или usb-flash накопитель.			
21.	Подписи обучающегося и руководителя имеются на: титульном листе, задании, последнем листе (только обучающийся), отзыве (только руководитель), листе соответствия.			

*Вкладывается вместе с отзывом руководителя, справкой о проверке в системе ««РУКОНТекст»» и электронной версией в отдельный файл в ВКР.