

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организа-
ции

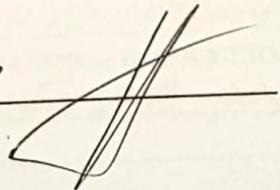
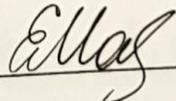
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.Васф А.В. Васильева
«08» 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Управление рисками ПК Магазин «Товары для дома»

Исполнитель студент группы 372- зб	<u>07.06.18</u> 	Е.В. Жидкова
Руководитель доцент, к.т.н.	<u>07.06.18</u> 	Л.В. Рыбакова
Консультант по экономической части доцент, к.т.н.	<u>07.06.18</u> 	Л.В. Рыбакова
Нормоконтроль	<u>07.06.2018</u> 	Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
- А.Васф. А.В.Васильев Д.
подпись И.О. Фамилия
« 15 » 03 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Жидковой Екатерины Владимировны

1 Тема бакалаврской работы Управление рисками ТК Магазины
«Товары для дома»
(утверждено приказом от 12.03.2018 № 573-УЧ)

2 Срок сдачи студентом законченной работы 07.06.2018

3 Исходные данные к бакалаврской работе: учебники, учебные пособия,
статьи, монографии, нормативно-правовые акты,
интернет-ресурсы.

4 Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих проработке вопросов):

1. Теоретические основы управления рисками
2. Анализ состояния системы ТК Магазины «Товары для дома»
3. Разработка рекомендаций по управлению рисками
ТК Магазины «Товары для дома»

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем,
программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.)

Приложение А Рейтинговая оценка финансового положения и
результатов деятельности; Приложение Б Определение структуры
баланса; Приложение В Таблица качественной оценки фин. сост-я

6 Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов)
по экономической части Рыбакова Л.В., доцент, к.т.н.

7 Дата выдачи задания 15.03.2018

Руководитель бакалаврской работы Рыбакова Л.В., доцент, канд. тех. наук
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, учебное звание

15.03.2018

(подпись студента)

Задание принял к исполнению (дата):

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 77 с., 7 рисунков, 18 таблиц, 64 источников.

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, АНАЛИЗ, БИЗНЕС-ПОРТРЕТ, ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Цель исследования – разработка и внедрение системы управления проектами в ПК Магазин «Товары для дома».

Актуальность избранной темы для выпускной квалификационной работы на степень бакалавра в современных условиях не вызывает сомнения.

Объектом является Производственный Кооператив Магазин «Товары для дома». Предметом – риски хозяйственной деятельности ПК Магазин «Товары для дома». Целью выпускной квалификационной работы является - разработка мероприятий по управлению рисками ПК Магазина «Товары для дома».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретико-методологические подходы к исследованию уровня рисков в деятельности организации;
- охарактеризовать современные методы анализа рисков;
- проанализировать деятельность предприятия;
- разработать мероприятия по снижению рисков;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы на степень бакалавра послужили фундаментальные разработки по исследуемой проблеме, представленные в трудах отечественных и зарубежных авторов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления рисками	9
1.1 Современные концепции риск – менеджмента	9
1.2 Методология риск – менеджмента подсинивший	19
1.3 Управление рисками языковедение современного предприятия	24
2 Диагностика современного состояния ПК Магазина «Товары для дома»	31
2.1 Краткая характеристика ПК Магазина «Товары для дома»	31
2.2 Анализ внешней среды ПК Магазин «Товары для дома»	33
2.3 Анализ внутренней среды ПК Магазина «Товары для дома»	36
3 Разработка рекомендаций по правлению рисками ПК Магазина «Товары для дома»	54
3.1 Общий алгоритм управления рисками	54
3.2 Оценка рисков предприятия	58
3.3 Мероприятия по снижению риска упущенной выгоды и оценка их эффективности	60
Заключение	69
Библиографический список	72

ВВЕДЕНИЕ

Так как человек очень часто сталкивается с риском, не имея полной информации, нам приходится делать выбор, который, к сожалению, не всегда является правильным. Каждый руководитель всегда действует на свой страх и риск поэтому дальнейшая деятельность организации во многом зависит именно от его опыта и знаний. Одна из важнейших задач - оценить и минимизировать риск, чтобы получить максимальную прибыль и понести минимальные потери. Поэтому резко возрастает важность таких качеств, как опыт, квалификация, интуиция. Необходим постоянный анализ существующей ситуации, очень важно использование опыта других организаций.

Риск в нашей жизни встречается постоянно, поэтому оказывает сильное влияние на принимаемые нами решения и результаты нашей деятельности.

Риск – потенциальная численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде ущерба, убытков, потерь в связи с неопределенностью, т.е. со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форс–мажорными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата от принятого хозяйственного решения, действия. В связи с этим в сфере предпринимательства все большее внимание уделяется вопросам, связанным с наблюдением и предупреждением на предприятиях опасных и рискованных ситуаций собственного развития. Очень часто требуется особый подход для уменьшения негативных последствий ожидаемых результатов деятельности.

Актуальность избранной темы для выпускной квалификационной работы на степень бакалавра в современных условиях не вызывает сомнения.

Объектом является Производственный Кооператив Магазин «Товары для дома». Предметом – риски хозяйственной деятельности ПК Магазин «Товары для дома». Целью выпускной квалификационной работы является - разработка мероприятий по управлению рисками ПК Магазина «Товары для дома».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретико-методологические подходы к исследованию уровня рисков в деятельности организации;
- охарактеризовать современные методы анализа рисков;
- проанализировать деятельность предприятия;
- разработать мероприятия по снижению рисков;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы на степень бакалавра послужили фундаментальные разработки по исследуемой проблеме, представленные в трудах отечественных и зарубежных авторов.

Методологической основой работы являются методы системного анализа.

Структура выпускной квалификационной работы на степень бакалавра состоит из введения; системы методов управления рисками; диагностики состояния ПК Магазина «Товары для дома»; разработки рекомендаций по управлению рисками; заключения; библиографического списка; приложений.

Управление рисками - это процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Основой является поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации и включает систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском.

Цель риска - это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход и т.п. Цель рискованных вложений капитала - получение максимальной прибыли. Любое действие, связанное с риском, всегда целенаправленно, так как отсутствие цели делает решение, связанное с риском, бессмысленным. Цели риска и рискованных вложений должны быть

четкими, конкретизированными и сопоставимыми с риском и капиталом.

Многообразие применяемых в предпринимательской деятельности методов управления риском можно разделить на 4 группы:

- уклонения от рисков;
- локализации рисков;
- диверсификации рисков;
- компенсации рисков.

Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие ясных и четких основ этого процесса.

Объектом моей выпускной квалификационной работы на степень бакалавра является Производственный Кооператив Магазин «Товары для дома» расположенный в самом центре Благовещенска. Этот старинный архитектурный памятник сразу привлекает внимание. Во все времена здесь существовало торговое предприятие, а сам магазин «Товары для дома» был открыт 14 февраля 1990 года. Его профиль сохранился и по сей день. Он ориентирован исключительно на покупки для дома и семьи.

За все эти годы магазин сохранил свою специализацию и постоянно наращивает ассортимент хозяйственной группы товаров, чему способствует посещение торговых выставок, ярмарок в различных городах России, поиск и расширение круга поставщиков.

При обслуживании покупателей применяется как традиционный метод продажи – через прилавок, так и прогрессивные, наиболее удобные – открытая выкладка, по образцам.

Магазин старается придерживаться новых направлений в торговле и норм обслуживания покупателей. Немаловажное значение придается оформлению витрин и интерьера. Устанавливается нестандартное современное оборудование по индивидуальным разработкам. Организация торговых залов идет по направлению облегчения покупателю выбора покупок и экономии времени. Основным экономическим показателем деятельности любого предприятия является – выручка от реализации товаров.

Выручка – это денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг; различают выручку от реализации продукции, выручку от реализации основных средств, торговую выручку.

В выпускной квалификационной работе на степень бакалавра представлен анализ хозяйственной деятельности ПК Магазина «Товары для дома». Для анализа использовались данные документов: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, Устав, штатное расписание, должностные инструкции. Кроме того, для анализа использовались учебные издания, статистические данные, периодические издания.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

1.1 Современные концепции риск – менеджмента

Современная концепция управления экономическими рисками не зависимо от их вида и причин возникновения основана на принципе уменьшения возможности возникновения материально измеряемого неблагоприятного результата. Процесс управления рисками реализуется в виде принятия организационных, экономических и правовых решений, целью которых является снижение вероятности наступления неблагоприятных событий или минимизация (компенсация) возможного ущерба. Управление рисками или риск – менеджмент - это процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

В 1738 году Швейцарский математик Даниил Бернулли дополнил теорию вероятностей идеей полезностей и рискованности исходов применения управленческих решений. Даниил Бернулли основал классическую теорию рисков. Значительный вклад в риск-менеджмент внес А. Смит, связав рост прибыли с ростом рисков. В классической теории рисков риск связан с негативным исходом и рассматривается исключительно как потери и ущерб. Риск – сочетание вероятности события и его последствий.

Современные концепции риск – менеджмента заключаются в том, что сам риск – менеджмент является относительно молодым направлением, которое призвано улучшить деятельность предприятия. Несмотря на это, данное направление быстро набирает темп.

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации.

Конечная цель риск-менеджмента заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом соотношении прибыли и риска.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К этим экономическим отношениям относятся отношения между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями (партнерами, конкурентами) и т.п.

Субъект управления в риск-менеджменте - это специальная группа людей (финансовый менеджер, специалист по страхованию, аквизитор, актуарий, андеррайтер и др.), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное

функционирование объекта управления.

В риск-менеджменте получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях риска. Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента состоит из разного рода и вида информации: статистической, экономической, коммерческой, финансовой и т.п.

Эта информация включает осведомленность о вероятности того или иного страхового случая, страхового события, наличии и величине спроса на товары, на капитал, финансовой устойчивости и платежеспособности своих клиентов, партнеров, конкурентов, ценах, курсах и тарифах, в том числе на услуги страховщиков, об условиях страхования, о дивидендах и процентах и т.п.

Основные правила риск-менеджмента:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- надо думать о последствиях риска;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- при наличии сомнений принимаются отрицательные решения;
- нельзя думать, что всегда существует только одно решение. Возможно, есть и другие.

Реализация первого правила означает, что прежде, чем принять решение о рисковом вложении капитала, необходимо:

- определить максимально возможный объем убытка по данному риску;
- сопоставить его с объемом вкладываемого капитала;
- сопоставить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству данного инвестора.

Объем убытка от вложения капитала может быть равен объему данного капитала, чуть меньше или больше его.

При прямых инвестициях объем убытка, как правило, равен объему венчурного капитала.

Реализация второго правила требует, чтобы финансовый менеджер, зная максимально возможную величину убытка, определил бы, к чему она может привести, какова вероятность риска, и принял решение об отказе от риска (т.е. от мероприятия), принятии риска на свою ответственность или передаче риска на ответственность другому лицу.

Действие третьего правила особенно ярко проявляется при передаче риска, т.е. при страховании. В этом случае оно означает, что необходимо определить и выбрать приемлемое соотношение между страховой премией и страховой суммой. Страховая премия - это плата страхователя страховщику за страховой риск. Страховая сумма - это денежная сумма, на которую застрахованы материальные ценности, ответственность, жизнь и здоровье страхователя. Риск не должен быть удержан, т.е. инвестор не должен принимать на себя риск, если размер убытка относительно велик по сравнению с экономией на страховом взносе.

Реализация остальных правил означает, что в ситуации, для которой имеется только одно решение (положительное или отрицательное), надо сначала попытаться найти другие решения. Возможно, они действительно существуют. Если же анализ показывает, что других решений нет, то действуют по правилу «в расчете на худшее», т.е. если сомневаешься, то принимай отрицательное решение.

Риск-менеджмент выполняет определенные функции. Различают два типа функций риск-менеджмента:

- функции объекта управления;
- функции субъекта управления.

К функциям объекта управления в риск-менеджменте относится организация:

- разрешения риска;
- рискованных вложений капитала;
- работы по снижению величины риска;
- процесса страхования рисков;
- экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса.

К функциям субъекта управления в риск-менеджменте относятся:

- прогнозирование;
- организация;
- регулирование;
- координация;
- стимулирование;
- контроль.

Прогнозирование в риск-менеджменте представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование - это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы.

Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций.

В динамике риска прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно.

Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

Организация в риск-менеджменте представляет собой объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур.

К этим правилам и процедурам относятся: создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т.п.

Регулирование в риск-менеджменте представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

Координация в риск-менеджменте представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов.¹

Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

Стимулирование в риск-менеджменте представляет собой побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

Контроль в риск-менеджменте представляет собой проверку организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действия, доходности рискованных вложений капитала, соотношении прибыли и риска, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию риск-менеджмента. Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по снижению степени риска.

Этапы организации риск-менеджмента.

¹ Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. СПб, -2015. - 178 с.

Риск-менеджмент по экономическому содержанию представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Как система управления, риск-менеджмент включает в себя процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, выбор необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения (т.е. приемов риск-менеджмента), осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента.

Организация риск-менеджмента представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском.

Первым этапом организации риск-менеджмента является определение цели риска и цели рискованных вложений капитала. Цель риска - это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход и т.п. Цель рискованных вложений капитала - получение максимальной прибыли.

Любое действие, связанное с риском, всегда целенаправленно, так как отсутствие цели делает решение, связанное с риском, бессмысленным. Цели риска и рискованных вложений капитала должны быть четкими, конкретизированными и сопоставимыми с риском и капиталом.

Следующим важным моментом в организации риск-менеджмента является получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия.

На основе анализа такой информации и с учетом целей риска можно правильно определить вероятность наступления события, в том числе страхового события, выявить степень риска и оценить его стоимость.

Управление риском означает правильное понимание степени риска, который постоянно угрожает людям, имуществу, финансовым результатам хозяйственной деятельности.

Для предпринимателя важно знать действительную стоимость риска, которому подвергается его деятельность.

Под стоимостью риска следует понимать фактические убытки предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или затраты по возмещению таких убытков и их последствий.

Правильная оценка финансовым менеджером действительной стоимости риска позволяет ему объективно представлять объем возможных убытков и наметить пути к их предотвращению или уменьшению, а в случае невозможности предотвращения убытков обеспечить их возмещение.

На основе имеющейся информации об окружающей среде, вероятности, степени и величине риска разрабатываются различные варианты рискованного вложения капитала и проводится оценка их оптимальности путем сопоставления ожидаемой прибыли и величины риска. Это позволяет правильно выбрать стратегию и приемы управления риском, а также способы снижения степени риска.

На этом этапе организации риск-менеджмента главная роль принадлежит финансовому менеджеру, его психологическим качествам. Об этом подробнее будет рассказано в следующей главе.

При разработке программы действия по снижению риска необходимо учитывать психологическое восприятие рискованных решений. Принятие решений в условиях риска является психологическим процессом. Поэтому наряду с математической обоснованностью решений следует иметь в виду проявляющиеся при принятии и реализации рискованных решений психологические особенности человека: агрессивность, нерешительность, сомнения, самостоятельность, экстраверсию, интроверсию и др.²

² Шумпетер И Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и циклоконъюнктуры). М.-2016. - 223 с.

Одна и та же рисковая ситуация воспринимается разными людьми по-разному. Поэтому оценка риска и выбор финансового решения во многом зависит от человека, принимающего решения.

От риска обычно уходят руководители консервативного типа, не склонные к инновациям, не уверенные в своей интуиции и в своем профессионализме, не уверенные в квалификации и профессионализме исполнителей, т.е. своих работников. Без риска не будет и будущего, так как риск имеет в нашей жизни важную роль.

Неотъемлемым этапом организации риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению намеченной программы действия, т.е. определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п.

Важным этапом организации риск-менеджмента являются контроль за выполнением намеченной программы, анализ и оценка результатов выполнения выбранного варианта рискованного решения.

Организация риск-менеджмента предполагает определение органа управления риском на данном хозяйственном субъекте.

Особенности выбора стратегии и методов решения управленческих задач

На этом этапе организации риск-менеджмента главная роль принадлежит финансовому менеджеру. Финансовый менеджер, занимающийся вопросами риска (менеджер по риску), должен иметь два права: право выбора и право ответственности за него.

Право выбора означает право принятия решения, необходимого для реализации намеченной цели рискованного вложения капитала. Решение должно приниматься менеджером единолично. В риск-менеджменте из-за его специфики, которая обусловлена прежде всего особой ответственностью за принятие риска, нецелесообразно, а в отдельных случаях и вовсе недопустимо коллективное (групповое) принятие решения, за которое никто не несет никакой ответственности. Коллектив, принявший решение, никогда не отвечает

за его выполнение. При этом следует иметь в виду, что коллективное решение в силу психологических особенностей отдельных индивидов (их антагонизма, эгоизма, политической, экономической или идеологической платформы и т.п.) является более субъективным, чем решение, принимаемое одним специалистом.

Для управления риском могут создаваться специализированные группы людей, например, сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций, отдел рискованных вложений капитала (т.е. венчурных и портфельных инвестиций) и др. Данные группы людей могут подготовить предварительное коллективное решение и принять его простым или квалифицированным (т.е. две трети, три четверти, единогласно) большинством голосов. Однако окончательно выбрать вариант принятия риска и рискованного вложения капитала должен один человек, так как он одновременно принимает на себя и ответственность за данное решение. Ответственность указывает на заинтересованность принимающего рискованное решение в достижении поставленной им цели.

При выборе стратегии и приемов управления риском часто используется какой-то определенный стереотип, который складывается из опыта и знаний финансового менеджера в процессе его работы и служит основой автоматических навыков в работе.

Наличие стереотипных действий дает менеджеру возможность в определенных типовых ситуациях действовать оперативно и наиболее оптимальным образом. При отсутствии типовых ситуаций финансовый менеджер должен переходить от стереотипных решений к поискам оптимальных, приемлемых для себя рискованных решений.

Подходы к решению управленческих задач могут быть самыми разнообразными, потому что риск-менеджмент обладает многовариантностью.

Многовариантность риск-менеджмента означает сочетание стандарта и неординарности финансовых комбинаций, гибкость и неповторимость тех или иных способов действия в конкретной хозяйственной ситуации. Главное в риск-

менеджменте - правильная постановка цели, отвечающая экономическим интересам объекта управления.

Риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменения условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления.

Поэтому риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартных приемов управления риском, на умении быстро и правильно оценивать конкретную экономическую ситуацию, на способности быстро найти хороший, если не единственный выход из этой ситуации.

В риск-менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Он учит тому, как, зная методы, приемы, способы решения тех или иных хозяйственных задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации, сделав ее для себя более или менее определенной.³

1.2 Методология риск – менеджмента

В условиях действия разнообразных внешних и внутренних факторов риска могут использоваться различные способы снижения риска, воздействующие на те или иные стороны деятельности предприятия.

Многообразие применяемых в предпринимательской деятельности методов управления риском можно разделить на 4 группы:

- уклонения от рисков;
- локализации рисков;
- диверсификации рисков;
- компенсации рисков.

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике, ими пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка.

Методы уклонения от риска подразделяются на:

³ Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. К. - 2016. - 317 с.

- отказ от ненадежных партнеров, т.е. стремление работать только с надежными, проверенными партнерами, не расширение круга партнеров; отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить круг партнеров, отказ от инвестиционных и инновационных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает сомнения;

- отказ от рискованных проектов, т.е. отказ от инновационных и иных проектов, реализуемость или эффективность, которых вызывает сомнение;

- страхование рисков, основной прием снижения риска, страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, но и повышает ответственность лиц, принимающих решения, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить защитные мероприятия в соответствии со страховыми контрактами. Правда, трудно использовать механизм страхования при освоении новой продукции или новых технологий, так как страховые компании не располагают в таких случаях достаточными данными для проведения расчетов;

- поиск гарантов, т.е. при поиске гарантов, как и при страховании, целью является перенос риска на какое-либо третье лицо. Функции гаранта могут выполнять различные субъекты (различные фонды, государственные органы, предприятия) при этом необходимо соблюдать принцип равной взаимной полезности, т.е. желаемого гаранта можно заинтересовать уникальной услугой, совместной реализацией проекта;

- увольнение некомпетентных работников.

Методы локализации рисков используются в редких случаях, когда удается довольно четко идентифицировать риски и источники их возникновения. Выделив экономически наиболее опасные этапы или участки деятельности в обособленные структурные подразделения, можно сделать их более контролируемыми и снизить уровень риска.

К таким методам локализации относятся:

- создание венчурных предприятий предполагает создание небольшого дочернего предприятия как самостоятельного юридического лица для

высокотехнологических (рискованных) проектов. Рискованная часть проекта локализуется в дочернем предприятии, при этом сохраняется возможность использования научного и технического потенциала материнской компании;

- создание специальных структурных подразделений (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов;
- заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов.

Методы диверсификации рисков заключаются в распределении общего риска и подразделяются на:

- распределение ответственности между участниками проекта необходимо при распределении работ между участниками проекта четко разграничить сферы деятельности и ответственность каждого участника, а также условия перехода работ и ответственности от одного участника к другому и юридически это закрепить в договорах. Не должно быть этапов, операций или работ с размытой или неоднозначной ответственностью;

- диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования — это увеличение числа применяемых технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или оказываемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия различных регионов;

- диверсификация сбыта и поставок, т.е. работа одновременно на нескольких рынках, когда убытки на одном рынке, могут быть компенсированы успехами на других рынках, распределение поставок между многими потребителями, стремясь к равномерному распределению долей каждого контрагента.

Так же мы можем диверсифицировать закупку сырья и материалов, что предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его "окружения". При нарушении поставок по разным причинам предприятие безболезненно сможет переключиться на работу с другим поставщиком аналогичного продукта;

- диверсификация инвестиций — это предпочтение реализации нескольких относительно небольших по вложениям проектов, чем реализация одного крупного инвестиционного проекта, требующего задействовать все ресурсы и резервы предприятия, не оставляя возможностей для маневра;

- распределение риска во времени (по этапам работы), т.е. необходимо распределять и фиксировать риск во времени при реализации проекта.

Это улучшает наблюдаемость и контролируемость этапов проекта и позволяет при необходимости сравнительно легко их корректировать.⁴

Методы компенсации рисков связаны с созданием механизмов предупреждения опасности. Методы компенсации рисков более трудоемки и требуют обширной предварительной аналитической работы для их эффективного применения:

- стратегическое планирование деятельности как метод компенсации риска дает положительный эффект, если разработка стратегии охватывает все сферы деятельности предприятия. Этапы работы по стратегическому планированию могут снять большую часть неопределенности, позволяют предугадать появление узких мест при реализации проектов, заранее идентифицировать источники рисков и разработать компенсирующие мероприятия, план использования резервов;

- прогнозирование внешней обстановки, т.е. периодическая разработка сценариев развития и оценки будущего состояния среды хозяйствования для участников проекта, прогнозирование поведения партнеров и действий конкурентов общеекономическое прогнозирование;

- мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды предполагает отслеживание текущей информации о соответствующих процессах. Необходимо широкое использование информатизации;

- приобретение и постоянное обновление систем нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, проведение

⁴ Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М. – 2016.

собственных прогнозно-аналитических исследований, привлечение консультантов.

Полученные данные позволят уловить тенденции развития взаимоотношений между хозяйствующими субъектами, дадут время для подготовки к нормативным новшествам, предоставят возможность принять соответствующие меры для компенсации потерь от новых правил хозяйственной деятельности и скорректировать оперативные и стратегические планы;

- создание системы резервов, этот метод близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. На предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов, комплектующих, резервные фонды денежных средств, разрабатываются планы их использования в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности. Актуальным является выработка финансовой стратегии для управления своими активами и пассивами с организацией их оптимальной структуры и достаточной ликвидности вложенных средств и обучение персонала и его инструктирование.

Риск-инструментарий значительно шире. Он включает политические, организационные, правовые, экономические, социальные инструменты, причём риск-менеджмент как система допускает возможность одновременного применения нескольких методов и инструментов риск-управления.

Наиболее часто применяемым инструментом риск-менеджмента является страхование.

Страхование предполагает передачу ответственности за возмещение предполагаемого ущерба сторонней организации (страховой компании).

Примерами других инструментов могут быть:

- профилактика или диверсификация (метод снижения);
- аутсорсинг затратных рисков функций (метод передачи);
- формирование резервов или запасов (метод принятия).⁵

⁵ Романов В. Понятие рисков, их классификация как основной элемент теории рисков // Деньги и кредит №3. - 2016.

1.3 Управление рисками современного предприятия

Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса. Анализ приводимых в литературе принципов управления рисками показывает их разнородность, а отдельным попыткам их систематизации присуще множество спорных моментов.

Тем не менее, анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформировать систему принципов управления рисками:

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации;

- при управлении рисками принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации;

- при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;

- управление рисками должно носить системный характер;

- управление рисками должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками.

Сущность каждого этапа управления рисками предполагает применение различных методов.

Весь процесс управления рисками можно отобразить следующим образом:

- постановка целей управления рисками;

- анализ риска;

- качественный анализ

- количественный анализ;

- выбор методов воздействия на риск;
- анализ эффективности принятых решений и корректура целей управления рисками, и к началу.

Этап постановки целей управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

На этапе анализа риска используются методы качественного и количественного анализа: методы сбора имеющейся и новой информации, моделирования деятельности предприятия, статистические и вероятностные методы и т. п.

На третьем этапе производится сопоставление эффективности различных методов воздействия на риск: избежание риска, снижения риска, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам, которое завершается выработкой решения о выборе их оптимального набора.

На завершающем этапе управления рисками выбранн ых методов воздействия на риск.⁶ Результатом данного этапа должно стать новое знание о риске, позволяющее, при необходимости, откорректировать ранее поставленные цели управления риском (рисунок 1).

⁶ Поршневу А.Г. Управление организацией. М. -2014. - 716 с.

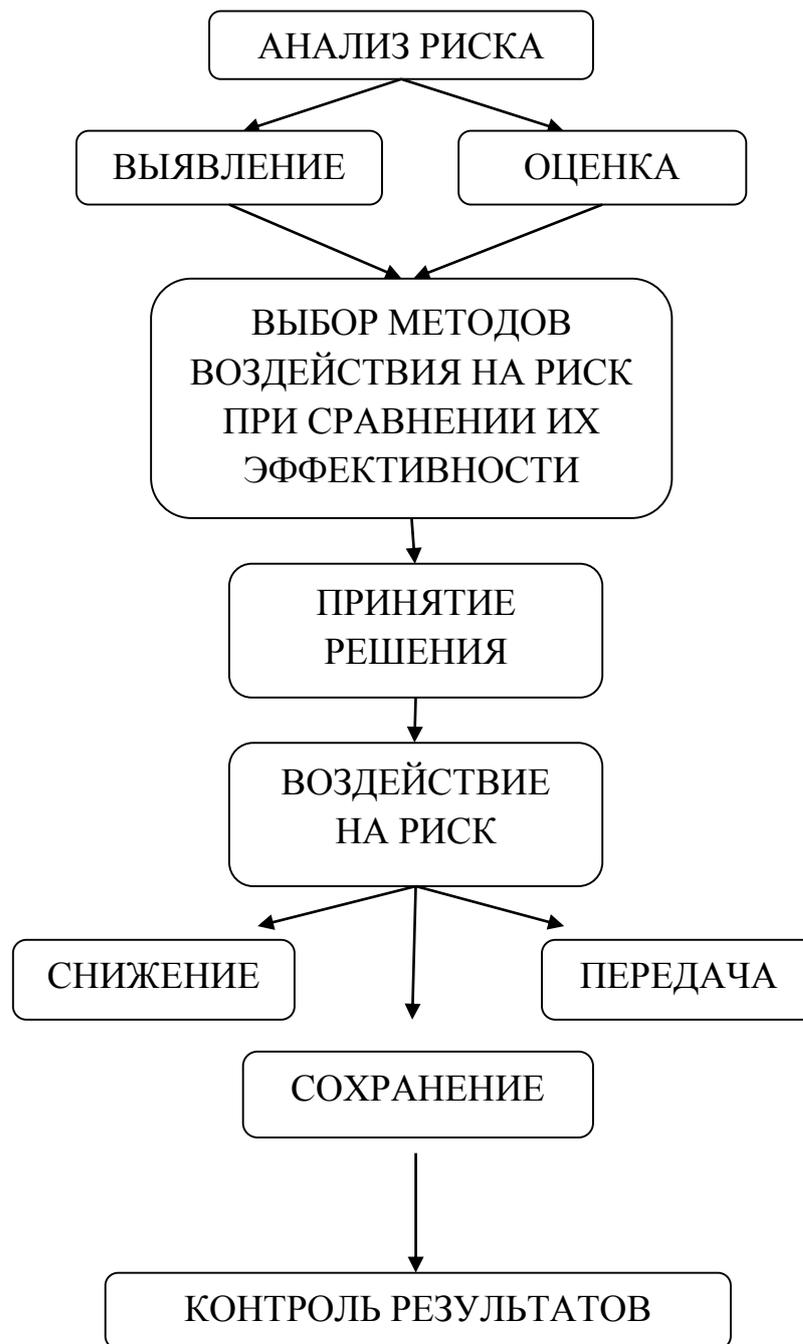


Рисунок 1 - Процесс управления рисками

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками. Базовым этапом, позволяющим

сформировать дальнейшую стратегию управления рисками является этап анализа риска.

Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть: - определение потенциальных зон риска;

-выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия;

-прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Методы качественного анализа можно разделить на четыре группы:

- методы, базирующиеся на анализе имеющейся информации;

- методы сбора новой информации;

- методы моделирования деятельности организации;

- эвристические методы качественного анализа.

Итоговые результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа. На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения вероятности наступления рисков событий и объема вызванного ими ущерба или выгоды.⁷

Рассматривая всю совокупность методов количественного анализа рисков, можно сказать, что применение конкретного метода зависит от множества факторов:

- для каждого типа анализируемого риска существуют свои методы анализа и конкретные особенности их реализации. Например, при анализе технико-производственных рисков, связанных с отказом оборудования наибольшее распространение, получили методы построения деревьев;

- для анализа рисков существенную роль играет объем и качество исходных данных. Так, если имеется значительная база данных по динамике РОФ, возможно применение методов имитационного моделирования и

⁷ Райсберг Б.А. Предпринимательство, бизнес, риск. М. -2016. - 206 с.

нейронных сетей. В противном случае вероятнее всего применение экспертных методов или методов нечеткой логики;

- при анализе рисков принципиально важно учитывать динамику показателей, влияющих на уровень риска. В случае анализа рисков на рынках в состоянии шока ряд методов попросту неприменим;

- при выборе методов анализа следует принимать во внимание не только глубину расчетных данных, но и горизонт прогнозирования показателей, влияющих на уровень риска;

- большое значение имеет срочность и технические возможности проведения анализа.

Все вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что для эффективного анализа всего многообразия рисков в деятельности предприятия необходимо применять целый комплекс методов, что, в свою очередь, подтверждает актуальность разработки комплексного механизма управления рисками.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся политической экономической и социальной нестабильностью существующая на предприятии система управления должна включать механизм управления рисками.

Первым этапом формирования механизма управления риском на предприятии является создание службы риск-менеджмента.

На сегодняшнем этапе развития российской экономики целью этой службы является минимизация потерь посредством мониторинга деятельности предприятия, анализа всего комплекса РОФ, выработки рекомендаций по снижению рисков и контролю за их выполнением.

Источниками информации, предназначенной для анализа риска являются:

- Бухгалтерская отчетность предприятия.

Данные документы (баланс, отчет о прибыли и убытках, о движении денежных средств и т. д.) в сжатой форме содержат всю официальную информацию о предприятии - состоянии основных фондов, уровень запасов

материалов и готовой продукции, величину дебиторской и кредиторской задолженностей, финансовые результаты деятельности предприятия и пр.

Анализ бухгалтерской отчетности предприятия позволит выявить значительную долю деловых, кредитных, организационных рисков;

- Организационная структура и штатное расписание предприятия.

Анализ данной информации позволяет выявлять организационные риски, договоры и контракты (деловые и юридические риски), себестоимость производства продукции.

Ее анализ позволяет выявить подавляющее большинство РОФ и определить денежное выражение потерь из-за возникновения рисков ситуации, финансово-производственные планы предприятия.

Полнота их выполнения дает возможность комплексно оценить устойчивость предприятия ко всей совокупности рисков.

По завершении сбора информации, предназначенной для анализа рисков.

Служба риск-менеджмента получит возможность реально оценить динамику показателей деятельности предприятия с учетом воздействий внешних и внутренних социально-экономических и политических факторов, что позволит всесторонне и профессионально спрогнозировать будущее состояние рыночной конъюнктуры и реально оценить возможные риски.⁸

Логическим продолжением работы службы риск-менеджмента должно стать формирование программы мероприятий по управлению рисками, при разработке которой должно быть учтено следующее:

- размер возможного ущерба и его вероятность;
- существующие механизмы снижения риска, предлагаемые государством и их производственно-экономическая эффективность;
- производственно-экономическая эффективность предлагаемых службой мероприятий по снижению рисков, практическая возможность реализации мероприятий в рамках выделенного лимита средств;

⁸ Сумцова Н.В. Экономическая теория. М. -2016. - 665 с.

- соответствие мероприятий программы существующим нормативным актам, целям долгосрочного и краткосрочного планирования развития предприятия и основным направлениям его финансовой политики;

- субъективное отношение к риску разработчиков программы и руководства предприятия.

При разработке программы мероприятий по управлению рисками специалистам службы риск-менеджмента следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска, что выражается в формировании универсальных параметров, характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать воздействия рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.

Завершающим этапом разработки программы является формирование комплекса мероприятий по снижению рисков, с указанием планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц. ответственных за выполнение данной программы. Программа обязательно должна быть утверждена руководством предприятия и учтена, при финансово-производственном планировании. При этом рекомендуется аккумулировать всю информацию об ошибках и недостатках разработки программы, проявившихся в ходе ее реализации. Такой подход позволит провести разработку последующих программ мероприятий по снижению рисков на более качественном уровне с использованием новых полученных знаний о риске.⁹

Можно сделать вывод из выше сказанного, что на поведение людей очень большое влияние оказывают риски. Из этого следует, что анализ рисков помогает объяснить действия, совершаемые лицами рыночных отношений. Риск в нашей жизни очень важен и правильно подобранные действия и решения приведут к желаемому результату.

⁹ Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. СПб, -2016. – 178 с.

2 ДИАГНОСТИКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ПК МАГАЗИНА «ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА»

2.1 Краткая характеристика ПК Магазина «Товары для дома»

Производственный кооператив Магазин «Товары для дома» расположен в самом центре Благовещенска. Этот старинный архитектурный памятник сразу привлекает внимание. Во все времена здесь существовало торговое предприятие, а сам магазин «Товары для дома» был открыт 14 февраля 1990 года. Его профиль сохранился и по сей день. Он ориентирован исключительно на покупки для дома и семьи. Фасад магазина «Товары для дома» украшен фирменной вывеской с названием (рисунок 2).



Рисунок 2 - Внешний вид магазина «Товары для дома»

За все эти годы магазин сохранил свою специализацию и постоянно наращивает ассортимент хозяйственной группы товаров, чему способствует посещение торговых выставок, ярмарок в различных городах России, поиск и расширение круга поставщиков.

При обслуживании покупателей применяется как традиционный метод продажи – через прилавок, так и прогрессивные, наиболее удобные – открытая выкладка, по образцам. Магазин старается придерживаться новых направлений

в торговле и норм обслуживания покупателей. Немаловажное значение придается оформлению витрин и интерьера. Устанавливается нестандартное современное оборудование по индивидуальным разработкам. Организация торговых залов идет по направлению облегчения покупателю выбора покупок и экономии времени.

Здание магазина является памятником архитектуры и постоянно поддерживается в хорошем состоянии. Благоустроена прилегающая к зданию территория. Силами магазина для удобства горожан оборудована автобусная остановка.

В магазине постоянно проводится работа по повышению качества продаж и профессионального мастерства работников торгового зала: ежеквартально проводятся аттестация, тренинги и семинары с привлечением преподавателей учебных заведений города, психологов, специалистов. Магазин является бесплатной базой для прохождения практики студентами. Выпускникам высших и средних специальных учебных заведений города предоставляются рабочие места в соответствии с их профессиональной подготовкой. Магазин неоднократно принимал участие в областных и городских конкурсах и занимал призовые места.

Производственный кооператив «Магазин «Товары для дома»», зарегистрирован Межрайонной инспекцией МНС России 1 по Амурской области 30 декабря 2002 года (ИНН 2801013774). Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства. Редакция Устава принята в соответствии с Федеральным Законом № 41-ФЗ «О производственных кооперативах».

Уставный капитал компании по состоянию на 01 апреля 2018 года - 248809 руб.

Высшим органом управления в производственном кооперативе является общее собрание его членов, которое решает важнейшие вопросы деятельности кооператива, в том числе избирает постоянно действующий исполнительные органы кооператива - правление и (или) председателя кооператива.

Исполнительные органы руководят деятельностью кооператива между собраниями, решая вопросы, не отнесенные к исключительной компетенции общего собрания.

Место нахождения общества 675000, Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, д. 199.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- прочая оптовая торговля;
- организация перевозок грузов.

2.2 Анализ внешней среды ПК Магазин «Товары для дома»

Для того чтобы провести PEST-анализ ПК «Магазин «Товары для дома»» необходимо определиться с политическими, экономическими, социальными и технологическими факторами, влияющими на предприятие извне, также необходимо каждому фактору дать оценку по пятибалльной шкале:

- 5—сильное влияние;
- 4—среднее влияние;
- 3—влияние ниже среднего;
- 2—слабое влияние;
- 1—очень слабое влияние и 0—отсутствие влияния фактора на организацию.

Для этого составим таблицу 1.

Таблица 1 – PEST-анализ ПК Магазин «Товары для дома»

Политические факторы	Экономические факторы
1	3
1. Оптимизация законодательной базы, регулирующей предпринимательскую деятельность	1. Рост темпов инфляции
2. Ужесточение госконтроля за ценовой политикой торговых предприятий	2. Динамика курсов валют
	3. Дефицит оборотных средств
	4. Постепенная стабилизация платежеспособного спроса населения

Продолжение таблицы 1

1	2
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Повышение доходов населения	1. Совершенствование технологий товародвижения
2. Снижение уровня безработицы	2. Появление технических средств для увеличения скорости обслуживания покупателей
3. Рост численности специалистов с высшим образованием	

Далее в таблице 2 оценим силу влияния каждого фактора по шкале от 1 до 3, где:

- 1 – фактор практически не влияет;
- 2 – влияние среднее;
- 3 – влияние высокое.

Таблица 2 – Оценка значимости факторов

Описание	Влияние
Политические факторы	
1. Оптимизация законодательной базы, регулирующей предпринимательскую деятельность	3
2. Ужесточение госконтроля за ценовой политикой торговых предприятий	2
Экономические факторы	
1. Рост темпов инфляции	2
2. Динамика курсов валют	2
3. Дефицит оборотных средств	3
4. Постепенная стабилизация платёжеспособного спроса населения	3
Социальные факторы	
1. Повышение доходов населения	2
2. Снижение уровня безработицы	2
3. Рост численности специалистов с высшим образованием	2
Технологические факторы	
1. Совершенствование технологий товародвижения	3
2. Появление технических средств для увеличения скорости обслуживания покупателей	3
Общий итог	27

Затем в таблице 3 проведём оценку вероятности изменения фактора с помощью экспертов. Вероятность колебаний оценим по 5 – ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 максимальную.

Таблица 3 – оценка вероятности колебаний факторов

Описание	Влияние	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
1. Оптимизация законодательной базы, регулирующей предпринимательскую деятельность	3	5	4	3	4	5	4,2	0,26
2. Ужесточение госконтроля за ценовой политикой торговых предприятий	2	3	4	4	3	4	3,6	0,15
Экономические факторы								
1. Рост темпов инфляции	2	4	3	4	4	3	3,6	0,15
2. Динамика курсов валют	2	5	5	4	4	3	4,2	0,17
3. Дефицит оборотных средств	3	5	2	5	5	5	4,4	0,27
4. Постепенная стабилизация платёжеспособного спроса населения	3	4	3	3	4	4	3,6	0,22
Социальные факторы								
1. Повышение доходов населения	2	1	3	1	3	3	2,2	0,09
2. Снижение уровня безработицы	2	3	4	3	4	4	3,6	0,15
3. Рост численности специалистов с высшим образованием	2	5	5	5	5	5	25	1,04
Технологические факторы								
1. Совершенствование технологий товародвижения	3	5	4	5	4	4	4,4	0,27
2. Появление технических средств для увеличения скорости обслуживания покупателей	3	5	5	4	5	4	4,6	0,29
Общий итог	48						63,4	

Как показывает анализ, технологические факторы благоприятно влияют для развития бизнеса ПК Магазина «Товары для дома». Фактор роста численности специалистов с высшим образованием вероятнее всего изменить и для этого возможно отправить специалистов на учёбу.

Наибольшую угрозу для ПК Магазин «Товары для дома» представляют политические факторы. Предприятие ПК Магазин «Товары для дома» так же, как и многие другие организации имеет свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Внесем данные в таблицу 4.

Таблица 4 – анализ ПК Магазин «Товары для дома»

Возможности	Сильные стороны
1. Оптимизация цены в связи с предпочтениями потребителя	1. Востребованность на рынке
2. Предоставление различных услуг на внутреннем рынке	2. Широкий ассортимент товаров
3. Более глубокое проникновение на международный рынок	3. Высокий уровень квалификации сотрудников
4. Открытие филиалов в отдаленных от города местностях	4. Широкий список потребителей (постоянных клиентов)
Угрозы	Слабые стороны
1. Большое количество конкурентов	1. Отсутствие единой информационной системы
2. Увольнение ценных сотрудников по собственному желанию	2. Низкая мобильность к изменению предпочтений потребителя
3. Низкая покупательная способность населения	3. Неэффективная работа маркетинговых служб
4. Потери покупателей	

SWOT-анализ показывает, что услуги компании достаточно конкурентоспособны, так как предприятие обладает большим количеством сильных сторон: высокий уровень квалификации сотрудников, широкий список потребителей (постоянных клиентов). Для предприятия появляются возможности оптимизации цены, связанные с предпочтениями покупателей. Угрозами будут являться конкуренты, увольнение ценных сотрудников.

Также были выявлены отрицательные моменты, такие как: отсутствие единой информационной системы, низкая мобильность к изменению предпочтений потребителя, риск потери покупателей.

2.3 Анализ внутренней среды ПК Магазина «Товары для дома»

Производственный кооператив действует на основании единственного документа – Устава.

В производственном кооперативе создан исполнительный орган в лице

директора, к компетенции которого относятся все вопросы руководства текущей деятельностью предприятия, в частности принятие решений в области бизнес-планирования, ценообразования, маркетинга, дизайна.

Отношения работников и предприятия, возникшие на основе трудового договора, регулируются законодательством РФ о труде. Формы, системы и размер оплаты труда работников предприятия, а также другие виды их доходов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности предприятия.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда, и меры социальной защиты работников. Каждый работник ПК Магазин «Товары для дома» имеет должностную инструкцию, в которой содержатся обязанности работника и то, что он должен знать для того, чтобы более эффективно выполнять свою работу.

Организационная структура ПК Магазин «Товары для дома» представлена на рисунке 3.

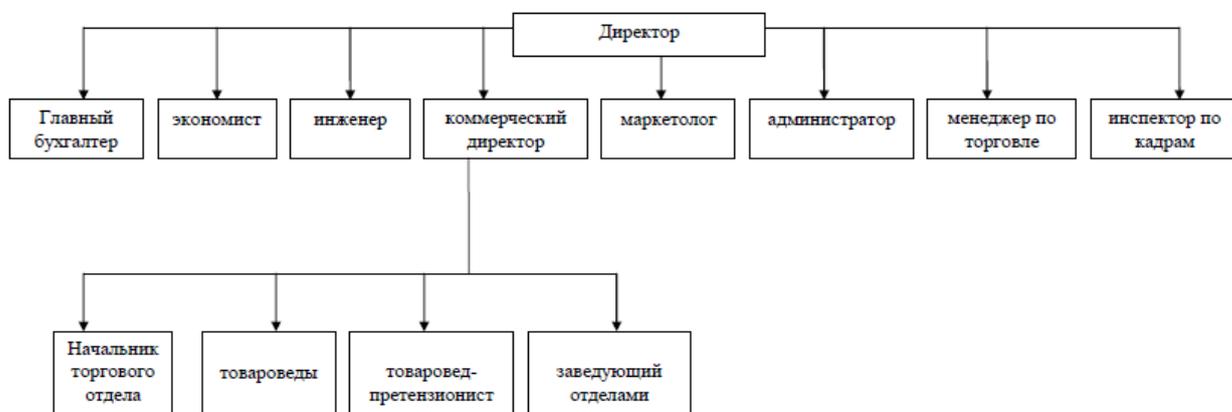


Рисунок 3 – Организационная структура ПК Магазина «Товары для дома».

Рассмотрим полномочия и обязанности отдельных работников на основании их должностных инструкций.

Директору непосредственно подчиняются: главный бухгалтер, экономист, коммерческий директор, инженер, маркетолог, администратор,

менеджер по продажам, инспектор по кадрам.

Главный бухгалтер организует бухгалтерский учет на предприятии на основе централизации учетных работ, применения вычислительной техники, предоставляет отчеты в налоговые органы.

Коммерческий директор осуществляют общее руководство магазином, координирует работу торгово-оперативных работников, обеспечивая высокую культуру обслуживания покупателей, составляет график выхода на работу работников, учитывая положения трудового кодекса РФ, и следит за его выполнением. Осуществляет контроль за чистотой и порядком на магазин, все остальные подразделения подчиняются ему.

Заведующий секцией подчиняется председателю ПК, коммерческому директору, директору по развитию. Взаимодействует со специалистами бухгалтерии, менеджером по торговле, ведущим товароведом. Обеспечивает сохранность товарно-материальных ценностей. Составляет и сдает товарные отчеты, подготавливает товар к инвентаризации, производит контроль за подсчетом денег и сдачей их в установленном порядке в центральную кассу. Производит приемку товара по количеству и качеству, а также контроль за наличием сопровождающей документации по подтверждению соответствия товара. Производит маркировку товара, следит за правильностью заполнения ценников.

Товаровед контролирует пополняемость ассортимента магазина. Торгово-оперативный персонал непосредственно участвует в торговом процессе.

Продавцы-кассиры помогают покупателям в выборе товаров, рассчитывают покупателей, контролируют сохранность товаров, консультируют покупателей.

Грузчики, уборщики помещений находится в распоряжении директора магазина и выполняет свойственные ему функции по распоряжению директора.

Штатный состав предприятия состоит из 48 человек, из них:

– административно-управленческий персонал и специалисты составляет

14 человек;

– торгово-оперативный персонал – 18 человек;

– вспомогательный персонал – 16 человек.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности Производственного Кооператива Магазин «Товары для дома».

Таблица 5 – Основные экономические показатели ПК Магазин «Товары для дома» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г	2016г	2017 г.	Цепные темпы роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка, тыс.руб.	114462	123759	128379	108,12	103,73
Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	68886	72584	75486	105,37	103,10
Уровень себестоимости, %	60,18	58,65	58,80	-	-
Валовая прибыль, тыс. руб.	45576	51175	52893	112,28	103,36
Уровень валовой прибыли, %	39,82	41,35	41,20	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	39036	42747	47211	109,51	110,44
Уровень коммерческих расходов, %	34,10	34,54	36,77	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6540	8428	5682	128,87	67,42
Уровень прибыли от продаж, %	5,71	6,81	4,43	-	-
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	5273	6539	3118	124,01	47,68
Уровень прибыли до налогообложения, %	4,61	5,28	2,43	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	3988	5096	1458	127,78	28,61
Уровень чистой прибыли, %	3,48	4,12	1,14	-	-

Основным экономическим показателем деятельности предприятия является – выручка от реализации товаров, прибыль.

Выручка – это денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг; различают выручку от реализации продукции, выручку от реализации основных средств, торговую выручку.

Сумма выручки от продажи товаров в ПК Магазин «Товары для дома» в течение анализируемого периода имела тенденцию к увеличению.

В 2015 году выручка составила 114462 тыс. руб., в 2016 году ее сумма увеличилась на 9297 тыс. руб. и фактически составила 123759 тыс. руб., темп

прироста составил 8,12 %, а в 2017 году выручка от продажи увеличилась на 4620 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, относительный прирост составил 3,73 %.

Общая сумма прибыли до налогообложения в 2016 году составила 6539 тыс. руб., что на 1266 тыс. руб. больше чем в 2015 году, а в 2017 году составила 3118 тыс. руб., что на 3421 тыс. руб. меньше чем в 2016 году.

Уровень прибыли до налогообложения в 2016 году повысился на 0,67 % и фактически составил 5,28 %, а в 2018 году снизился на 2,85 % и составил 2,43 %.

Чистая прибыль предприятия за 2016 составила 5096 тысяч рублей, что на 1108 тысяч рублей, больше чем в 2015 году.

В 2017 году чистая прибыль составила 1458 тыс. руб., что на 3638 тыс. руб. или на 28,61 % меньше чем в 2016 году.

С точки зрения оценки чистой прибыли – в 2016 году предприятие осуществляло свою деятельность наиболее эффективно.

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ПК Магазин «Товары для дома» выполнен за период с 01.01.2016 по 31.12.2017 г.

Качественную оценку финансовых показателей ПК Магазин «Товары для дома» покажем в таблице 6.

Таблица 6 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.3-гр.2)	± % ((гр.3-гр.2): гр.2)
	31.12.2016	31.12.2017	на начало периода 31.12.16 Ошибка!	на конец анализируемого периода 31.12.2017		
Актив						
1. Внеоборотные активы в том числе:	14 071	16 375	42,7	59,5	+2 304	+16,4

основные средства	14 068	16 372	42,7	59,5	+2 304	+16,4
нематериальные активы	-	-	-	-	-	-
2. Оборотные, всего в том числе:	18 845	11 131	57,3	40,5	-7 714	-40,9
запасы	13 537	8 898	41,1	32,3	-4 639	-34,3
дебиторская задолженность	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 4

1	2				3	
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	5 136	1 941	15,6	7,1	-3 195	-62,2
Пассив						
1. Собственный капитал	9 822	7 434	29,8	27	-2 388	-24,3
2. Долгосрочные обязательства, всего в том числе:						
заемные средства	-	-	-	-	-	-
3. Краткосрочные обязательства", всего в том числе:						
Заемные средства	-	-	-	-	-	-
Валюта баланса	32916	27506	100	100	-5410	-16,4

Структура активов организации на 31.12.2017 характеризуется следующим соотношением: 59,5 % иммобилизованных средств и 40,5 % текущих активов. Активы организации за 2017 год уменьшились на 5410 тыс. руб. (на 16,4 %). Отмечая уменьшение активов, необходимо учесть, что собственный капитал уменьшился ещё в большей степени – на 24,3 %. Опережающее снижение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор. Структура активов организации в разрезе основных групп представлена ниже на рисунке 4.

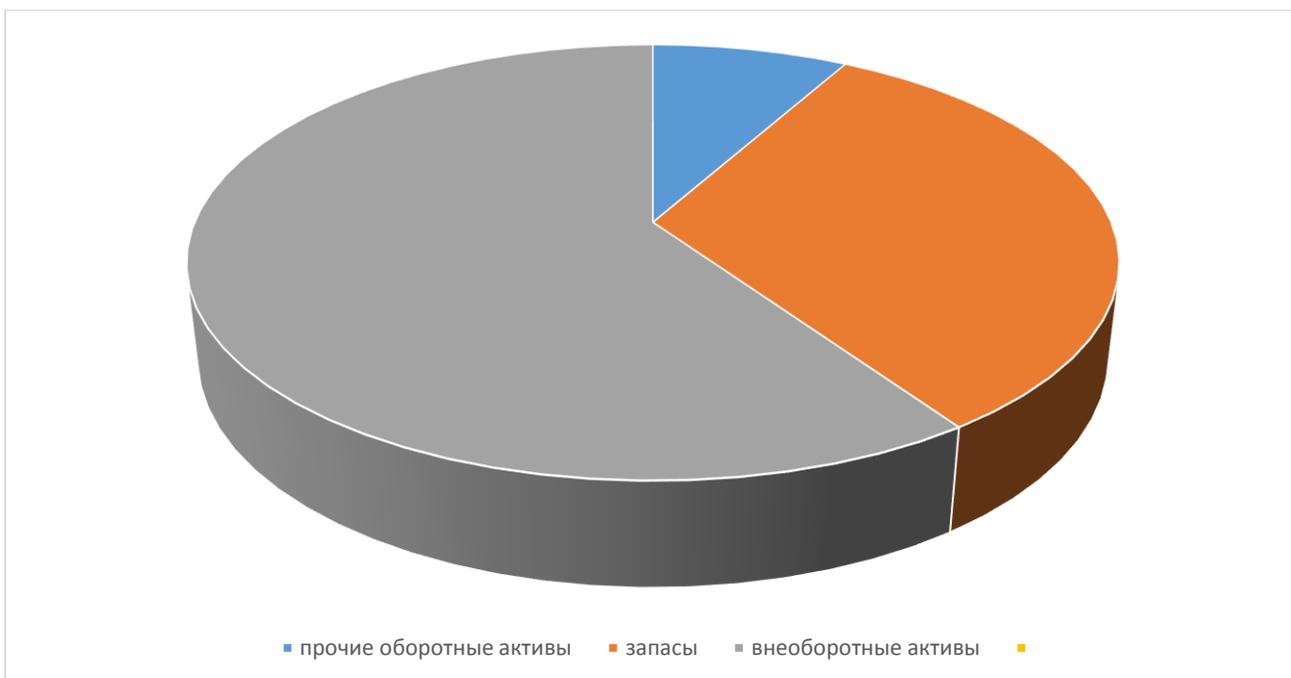


Рисунок 4 – Структура активов организации на 31 декабря 2017 г.

Снижение величины активов организации связано со снижением следующих позиций актива баланса (в скобках указана доля изменения данной статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- запасы – 4639 тыс. руб. (59,2 %);
- денежные средства и денежные эквиваленты – 3195 тыс. руб. (40,8 %).

Одновременно, в пассиве баланса снижение наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 3022 тыс. руб. (55,9 %);
- нераспределённая прибыль (непокрытый убыток) – 2388 тыс. руб. (44,1 %).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить «основные средства» в активе (+2304 тыс. руб.).

Собственный капитал ПК Магазин «Товары для дома» на последний день анализируемого периода составил 7434 тыс. руб. За рассматриваемый период наблюдалось сильное падение собственного капитала организации – на 2388 тыс. руб., или на 24,3 %. Проведем оценку стоимости чистых активов организации в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя	Изменение
------------	---------------------	-----------

	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.3-гр.2)	+-%,((гр.3-гр.2):гр.2)
	31.12.16	31.12.17	На начало 31.12.16	На конец 31.12.17		
Чистые активы	9822	7434	29,8	27	-2388	-24,3
Уставный капитал	249	249	0,8	0,9	-	-
Превышение чистых активов над уставным капиталом	9573	7185	29,1	26,1	-2388	-24,9

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2017 намного (в 29,9 раза) превышает уставный капитал.

Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение ПК Магазина «Товары для дома», полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

При этом следует отметить снижение чистых активов на 24,3 % за рассматриваемый период (2017 г.). Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения.

Далее проведем анализ финансовой устойчивости в таблице 8.

Таблица 8 – Основные показатели финансовой устойчивости

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя (гр.3-гр.2)	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2016	31.12.2017		
1. Коэффициент автономии	0,3	0,27	-0,03	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 0,4 и более (оптимальное 0,5-0,7).
2. Коэффициент финансового левериджа	2,35	2,7	+0,35	Отношение заёмного капитала к собственному. Нормальное значение для данной отрасли: 0,4 и более (оптимальное 0,5-0,7).
3. Коэффициент обеспеченности собственными	-0,23	-0,8	-0,57	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам.

оборотными средствами				Нормальное значение: 0,1 и более.
4.Индекс постоянного актива	1,43	2,2	+0,77	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала
5.Коэффициент покрытия инвестиций	0,3	0,27	-0,03	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение: 0,7 и более.
6.Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,43	-1,2	-0,77	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение для данной отрасли: 0,15 и более.
7.Коэффициент мобильности имущества	0,57	0,4	-0,17	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Характеризует отраслевую специфику организации.
8.Коэффициент мобильности оборотных средств	0,27	0,17	-0,1	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств(денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов.

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	
9.Коэффициент обеспеченности запасов	-0,31	-1	-0,69	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение: 0,5 и более.
10.Коэффициент краткосрочной задолженности	1	1	-	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Коэффициент автономии организации по состоянию на 31.12.2017 составил 0,27.

Полученное значение говорит о недостаточной доле собственного капитала (27 %) в общем капитале ПК Магазин «Товары для дома». За рассматриваемый период произошло явное снижение коэффициента автономии, составившее 0,03.

Ниже наглядно представлено соотношение собственного и заемного капитала организации, при этом необходимо отметить, что долгосрочные обязательства не нашли отражение на рисунке 5 ввиду их отсутствия.

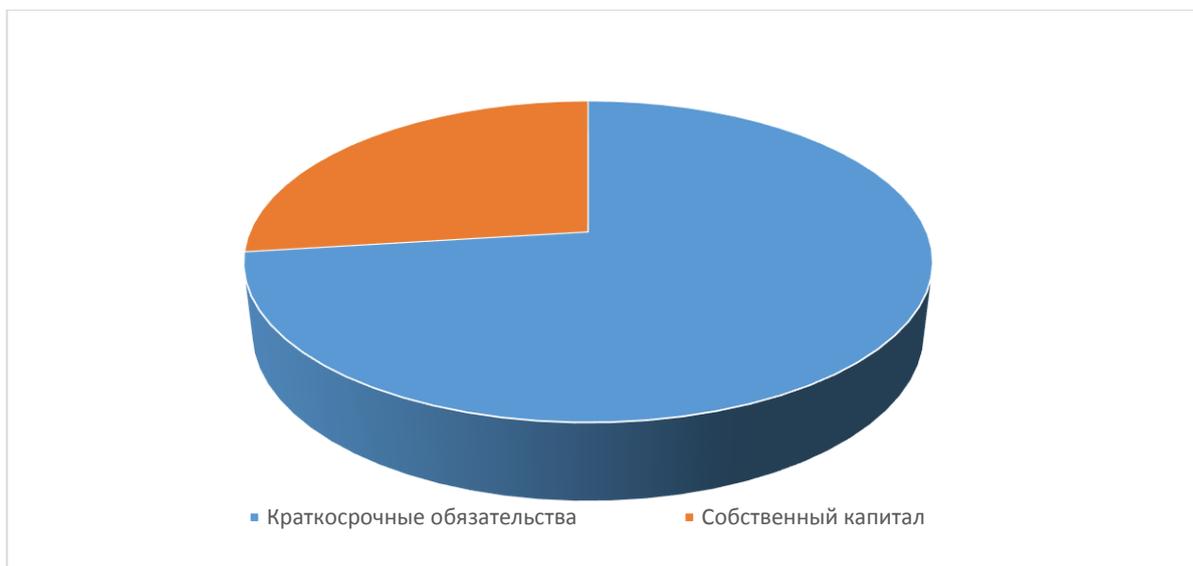


Рисунок 5 – Структура капитала организации на 31.12.2017 г.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами по состоянию на 31.12.2017 г. составил -0,8. Наблюдалось очень сильное падение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами за год – на 0,57. На последний день анализируемого периода значение коэффициента характеризуется как явно несоответствующее принятому нормативу.

За 2017 год коэффициент покрытия инвестиций заметно снизился, уменьшился до 0,27 (-0,03). Значение коэффициента на 31 декабря 2017 год значительно ниже допустимой величины (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 27 %).

Коэффициент обеспеченности материальных запасов на 31 декабря 2017 года был равен -1, но на 31 декабря 2016 года коэффициент обеспеченности материальных запасов был на много больше -0,31(снижение на 0,69). На последний день анализируемого периода (31.12.2017) значение коэффициента обеспеченности материальных запасов не соответствует нормативному, находясь в области критических значений.

Коэффициент краткосрочной задолженности организации показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100 % краткосрочной.

Таблица 9 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)	
	На начало периода (31.12.2016)	На конец периода (31.12.2017)	На 31.12.2016	На 31.12.2017
СОС 1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-4249	-8941	-17786	-17839
СОС 2 (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	-4249	-8941	-17786	-17839
СОС 3 (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	-4249	-8941	-17786	-17839

Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

Поскольку по состоянию на 31.12.2017 наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными средствами запасов и затрат на 2017 год ухудшили свои значения.

Таблица 10 – Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель ликвидности	Значение показателя		Изменение показателя (гр.3-гр.2)	Расчет, рекомендованное значение
	31.12.2016	31.12.2017		
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,82	0,55	-0,27	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 2 и более.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,22	0,1	-0,12	Отношение ликвидных активов к краткосрочным

				обязательствам. Нормальное значение: не менее 1.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,22	0,1	-0,12	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

На 31 декабря 2017 г. При норме 2 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 0,55. Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за год коэффициент текущей ликвидности снизился на -0,27. Значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности так же не соответствует норме – 0,1 при норме 1. Это свидетельствует о недостаточности у ПК Магазина «Товары для дома» ликвидных активов (т.е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в наличность) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Третий из коэффициентов, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение (0,1) ниже допустимого предела (норма: 0,2). При этом нужно обратить внимание на имевшее место за год негативное изменение – коэффициент абсолютной ликвидности снизился на -0,12.

Таблица 11 – Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за период,	Нормальное соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за период	Излишек(недостаток) платежей. Средств тыс. руб.(гр.2 – гр.6)

А1.Высоколиквидные активы(ден. Ср-ва + краткосрочные фин. Вложения)	1941	-62,2	>-	П1.Наиболее срочные Ошибка! средства)(текущ. кред. задолж.)	20072	-13,1	-18131
А2.Быстрореализуемые активы(краткосрочная деб. Задолженность)	0	-	>-	П2.Среднесрочные обязательства (краткосроч. Обязательства кроме текущ.кредит. задолж.)	0	-	-
А3.Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	9190	-33	>-	П3. Долгосрочные обязательства	0	-	+9190
А4.Труднореализуемые активы(внеоборотные активы)	16375	+16,4	>-	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	7434	-24,3	+8941

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется два. Высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации лишь на 10 %.

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность (быстрореализуемые активы) отсутствуют.

По данным «Отчёта о прибылях и убытках» за последний год организация получила прибыль от продаж в размере 2406 тыс. руб., что равняется 4,1 % от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась на 2168 тыс. руб., или на 47,4 %. По сравнению с прошлым периодом в текущем выросла как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 9864 и 12032 тыс. руб. соответственно). Причем с процентом отношении изменение расходов (+27,1

%) опережает изменение выручки (+20,1 %). В «Отчёте о прибылях и убытках» строки прочих доходов и расходов не содержат данных показателей. Избежать расходов даже при отсутствии деятельности практически невозможно, поэтому возможны неточности и заполнения отчёта. В приведенной ниже таблице 12 обобщены основные финансовые результаты деятельности ПК Магазин «Товары для дома» за последний год и аналогичный период прошлого года.

Таблица 12 – Анализ эффективности деятельности ПК Магазина «Товары для дома»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2016	2017	Тыс. руб. (гр.3-гр.2)	+-% ((3-2):2)	
1.Выручка	48989	58853	+9864	+20,1	53921
2.Расходы по обычным видам деятельности	44415	56447	+12032	+27,1	50431

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
3.Прибыль(убыток) от продаж	4574	2406	-2168	-47,4	3490
4.Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-	-	-	-	-
5.ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	4574	2406	-2168	-47,4	3490
6.Проценты к уплате	-	-	-	-	-
7.Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-	-	-	-	-
8.Чистая прибыль(убыток)	4574	2406	-2168	-47,4	3490
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	4574	2406	-2168	-47,4	3490
Изменение за период нераспределённой прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского	x	-2388	x	x	x

баланса					
---------	--	--	--	--	--

Анализ показателя чистой прибыли позволяет сделать вывод, что в 2017 г организация использовала чистую прибыль в сумме 4794 тысячи рублей.

Организация не применяет ПБУ 18/02 «Учёт расчётов, но налогу на прибыль» (утв. Приказом Минфина РФ от 19.11.2002 г. №114 н), что нормально для субъектов малого предпринимательства.

Далее в таблице 13 проведем анализ рентабельности ПК Магазина «Товары для дома».

Таблица 13 – Анализ рентабельности ПК Магазина «Товары для дома»

Показатели рентабельности	Значение показателя (в%, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2016	2017	Коп., (гр.3-гр.2)	+-%((3-2):2)
1.Рентабельность продаж по валовой прибыли (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	9,3	4,1	-5,2	-56,2
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ(величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	9,3	4,1	-5,2	-56,2

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
3. Рентабельность продаж опо чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	9,3	4,1	-5,2	-56,2
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг).	10,3	4,3	-6	-58,6
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф.Нормальное значение: 1,5 и более	-	-	-	-

Представленные в таблице 13 показатели рентабельности за год имеют положительные значения как следствие прибыльности деятельности ПК Магазина «Товары для дома» за данный период.

Прибыль от продаж составляет 4,1 % от полученной выручки. Однако имеет место падение рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за такой же период прошлого года (01.01-31.12.2016) (-5,2 %). Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕВІТ) к выручке организации, за период с 01.01.2017 по 31.12.2017 составила 4,1 %.

То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 4,1 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Далее в таблице 14 представим три основные показателя, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 14 – Основные показатели рентабельности

Показатель рентабельности	Значение показателя, %	Расчёт показателя
	2017	
Рентабельность собственного капитала (ROE)	27,8	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 18 %
Рентабельность активов (ROA)	7,9	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 6 %.
Прибыль на инвестированный капитал (ROCE)	27,8	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.

Продолжение таблицы 14

1	2	3
Рентабельность производственных фондов	9,1	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов.
Справочно: Фондоотдача, коэфф.	3,9	Отношение выручки к средней стоимости основных средств.

За весь анализируемый период каждый рубль собственного капитала ПК Магазин «Товары для дома» обеспечил чистую прибыль в размере 0,278

рублей. За период с 01.01.2017 по 31.12.2017 рентабельность активов демонстрирует вполне соответствующее нормальному значению – 7,9 %.

Показатели финансового положения и результатов деятельности ПК Магазина «Товары для дома», имеющие хорошее значение:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за год наблюдалось снижение величины чистых активов;

- чистая прибыль за рассматриваемый период составила 2406 тыс. руб.

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – в течении анализируемого периода получена прибыль от продаж (2406 тыс. руб.), хотя и наблюдалась её отрицательная динамика по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (-2168 тыс. руб.).

Среди показателей, неудовлетворительно характеризующих финансовое положение и результаты деятельности организации, можно выделить следующие:

- коэффициент автономии имеет неудовлетворительное значение (0,27);

- ниже принятой нормы коэффициент абсолютной ликвидности;

- значительное падение прибыльности продаж (-5,2 процентных пункта от рентабельности за аналогичный период года, предшествующего отчётному, равной 9,3 %);

- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

- значительное падение прибыли до процентов к уплате и налогообложения на рубль выручки организации (-5,2 коп. от данного показателя рентабельности за аналогичный период прошлого года).

На основании качественной оценки значений показателей на конец анализируемого периода, а так же их динамики в течение периода и прогноза на ближайший год, получены следующие выводы. Баллы финансового положения и результатов деятельности ПК Магазин «Товары для дома» составили -1,15 и +1,56 соответственно. На основании этих двух оценок получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия, которая составила В

– удовлетворительное состояние. Расчет рейтинговой оценки финансового положения и результатов деятельности и рейтинговая оценка финансового положения и результатов деятельности в приложениях Б, Г.

Рейтинг В отражает удовлетворительное финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения, либо близки к нормативу. Имеющие данный рейтинг организации могут рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками. Организация может претендовать на получение кредитных ресурсов, но решение во многом зависит от анализа дополнительных факторов (нейтральная кредитоспособность).

Поскольку оба коэффициента на последний день анализируемого периода оказались меньше нормы, в качестве третьего показателя рассчитаем коэффициент восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления организацией нормальной структуры баланса (платёжеспособности) в течении полугода при сохранения имевшей место в анализируемом периоде тенденции изменения текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Значение коэффициента восстановления платежеспособности (0,21) указывает на отсутствие в ближайшее время реальной возможности восстановить нормальную платёжеспособность, При этом необходимо отметить, что данные показатели неудовлетворительной структуры баланса являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации. Кроме того, в расчёте не учитывается отраслевая специфика. Итоговая рейтинговая оценка финансового состояния ПК Магазин "Товары для дома" удовлетворительная.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПК МАГАЗИНА «ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА»

3.1 Общий алгоритм управления рисками

Общая схема управления рисками на ПК Магазин «Товары для дома» будет включать следующие основные элементы:

- анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- выявление факторов и причин рисков;
- выявление видов рисков, построение системы рисков предприятия;
- выявление видов рисков повышенного воздействия;
- выбор и определение возможностей снижения негативного воздействия рисков;
- реализация мероприятий по снижению негативного воздействия рисков;
- определение эффективности управления рисками.

В представленной схеме управления рисками для ПК Магазин «Товары для дома» центральными и основополагающими являются процессы по созданию и реализации технологий управления рисками предприятия.

Создание и реализация технологий оценки и управления рисками направлены в первую очередь на обеспечение устойчивости и стабильности деятельности предприятия, то есть представляют собой сущность системы риск – менеджмента.

Что касается организации работ по управлению рисками, то в действующей в настоящее время организационной структуре управления ПК Магазин «Товары для дома» обязанность риск – менеджера будут исполнять директор по развитию предприятия или главный бухгалтер, так же возможен вариант найма специалиста по управлению рисками.

Первым этапом управления рисками рассматривается внешняя и внутренняя среда функционирования предприятия, определяются причины и

факторы возникновения и повышения воздействия различных видов рисков. На основе проведенных исследований строится система рисков предприятия.

Затем разрабатывается методика оценки выявленных видов риска. Для этого определяется возможности применения тех или иных методов количественной оценки рисков с учетом наличия необходимых сведений, информации в требуемом объеме, возможности применения нужной техники расчета, отпущенных на проведение данной процедуры сроков.

По результатам проведенной оценки проводится сравнение воздействия различных видов риска. Определяются риски, оказавшие наиболее существенное влияние на ухудшение показателей деятельности предприятия.

Следующий этап системы управления рисками связан с выбором и определением возможностей снижения негативного воздействия рисков за счет использования различных методов управления рисками. При этом нужно учитывать, располагает ли предприятие ресурсами, необходимыми для реализации метода управления риском.

Далее определяется прогнозируемый эффект, получаемый в результате мероприятий по снижению воздействия рисков.

На последнем этапе сравнивается фактический результат с прогнозируемым, что практически отражает эффективность управления рисками.

Различают, как правило, качественную и количественную оценки риска:

- качественная оценка направлена на установление существования различных видов риска, определяющих их факторов и причин. Результатом качественной оценки рисков является система рисков;

- количественная оценка проводится на основе результатов качественного анализа рисков. Процесс количественной оценки состоит в определении вероятности воздействия риска и характера его влияния на показатели деятельности предприятия.

Приведенный алгоритм целесообразно дополнить с точки зрения процесса управления рисками. Управление рисками предполагает обязательную

оценку достигнутого результата и выработку определенных управленческих решений на основе полученного результата с ориентацией на достижение поставленной цели. Управление рисками ПК Магазин «Товары для дома» будет осуществляться по алгоритму, представленному на рисунке 7

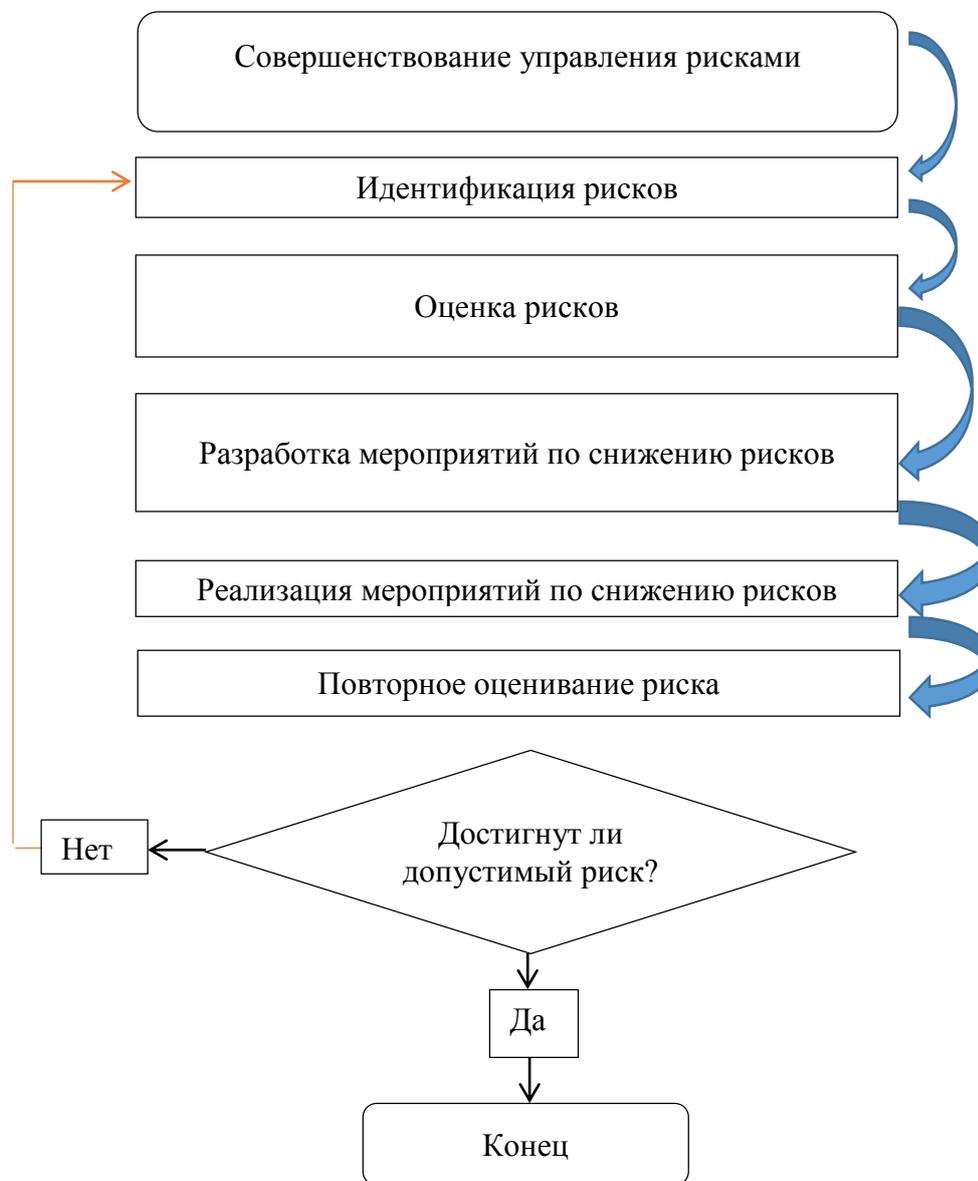


Рисунок 7 - Алгоритм управления рисками ПК Магазин «Товары для дома»

Управления рисками основываются на реализации основных шести принципов.

1) Управление рисками является частью стратегического управления предприятия.

Это процедура, следуя которой организация системно анализирует риски

каждого вида деятельности с целью обеспечения максимальной эффективности принятия управленческих решений и, соответственно, всей деятельности в целом. При принятии стратегических решений руководству предприятия приходится анализировать риски и учитывать их.

2) Управление рисками представляет собой непрерывную процедуру, охватывающую всю организацию и осуществляемую высшими менеджерами и другими сотрудниками предприятия.

3) Каждый сотрудник предприятия в соответствии с должностными обязанностями несет ответственность за управление рисками в рамках своей компетенции и отвечает за соблюдение установленных процедур и правил управления рисками.

4) При реализации проектов высшим руководством и сотрудниками предприятия рассматриваются риски, которые могут вызвать отрицательные последствия для проектов.

5) Руководители всех структурных подразделений предприятия регулярно проводят анализ рисков, что позволяет постоянно контролировать рисковую обстановку предприятия и своевременно принимать решения по минимизации рисков.

6) Управление рисками дает руководству предприятия разумную гарантию достижения целей или показывает ограничения в достижении поставленных целей.

В процессе управления рисками для ПК Магазин «Товары для дома» были выделены соответствующие этапы.

Этапами управления рисками ПК Магазин «Товары для дома» являются:

– анализ текущей деятельности предприятия, то есть всестороннее и детальное изучение, на основе всех имеющихся источников информации различных аспектов функционирования данной организации;

– выявление и анализ рисков;

– формирование отчётности по рискам.

Основным элементом системы управления рисками является выявление,

идентификация и анализ рисков, и происходит на предприятии в несколько этапов:

1) Идентификация рисков. Определяются проблемные моменты (ситуации), способные повлиять на работу предприятия или на возможность достижения поставленных целей. На основе данного анализа выявляются возможные риски.

2) Определение причин риска.

3) Определение периода возникновения риска.

4) Определение возможных последствий риска. Анализ возможных последствий риска должен:

– описывать любые последствия, являющиеся результатом нежелательных событий;

– рассматривать и учитывать, как немедленные последствия, так и те, которые могут проявиться по истечении определенного периода времени;

– рассматривать и учитывать вторичные последствия.

Анализ риска используется для обеспечения непрерывного процесса управления риском. Анализ должен проводиться по мере поступления новой информации, в соответствии с потребностями процедуры управления рисками.

3.2 Оценка рисков предприятия

Идентификация рисков напрямую связано с проведением их качественной оценки или анализа рисков. В результате проведения качественного анализа рисков выявляются основные факторы внешней и внутренней среды, причины и виды рисков.

В общем виде факторы внешней среды ПК Магазин «Товары для дома» отражают: состояние и тенденции изменения конъюнктуры рынка, структуры потребления, уровня конкуренции внутри отрасли и покупательной способности потребителя; специфику отрасли; нормативно – правовую базу.

В частности, факторы внешней среды ПК Магазин «Товары для дома» обуславливают возникновение причин риска, связанных:

- с непредвиденными изменениями внешней

среды, вынуждающими субъекта отношений изменить условия договора с предприятием (повышение цен, изменение налогового законодательства и т.п.);

- появлением более выгодных для субъекта предложений (заключить более рентабельный договор, более привлекательные условия работы и т.п.);

- изменением физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов между субъектами (аварии, технические неполадки и т.п.).

Идентификация факторов внутренней среды осуществляется с учетом кадровой политики предприятия, психологического климата в коллективе, уровня квалификации персонала; состояния материально – технической базы; соответствия используемых технологий (производственных, информационных и т.д.); уровня конкурентоспособности продукции, услуг; качества процессов, системы управления в целом.

Внутренние факторы создают условия для проявления следующих причин риска:

- ошибки (в том числе в результате некомпетентности), недобросовестность персонала;

- потеря конкурентных преимуществ в результате повышения затрат на производство продукции, длительности производственного цикла;

- несоответствие продукции требованиям к их качеству;

- принятие необоснованных оперативных, стратегических решений.

Из проведенного по второй главе анализа внутренней и внешней среды ПК Магазин «Товары для дома» был составлен реестр рисков, включающий следующие риски:

- риск потери покупателей, то есть риск упущенной выгоды;

- риск появления новых конкурентов на рынке;

- имущественный риск (потеря имущества предприятия в результате аварий, пожара, кражи и т.д.);

- риск сопротивления персонала нововведениям;

- риски, возникающие при осуществлении работником своей деятельности в организации (аварии, хищения, ошибки, травмы);

- риски, связанные с наймом работника;
- риск роста себестоимости продукции;
- риск увеличения цены со стороны поставщиков.

Для оценки значимости имеющихся на ПК Магазин «Товары для дома» рисков был проведен анализ рисков на основе анкетирования.

Таблица 15 – Оценка рисков ПК Магазин «Товары для дома»

№	Наименование риска	Опасность по 100 бальной шкале	Вероятность	Важность
1	Риск потери покупателей, то есть риск упущенной выгоды	56,7	0,13	7,4
2	Риск появления новых конкурентов на рынке	71,3	0,08	5,7
3	Имущественный риск (потеря имущества предприятия в результате аварий, пожара, кражи и т.д.)	63,1	0,1	6,3
4	Риск сопротивления персонала к нововведениям	61,8	0,09	5,6
5	Риски, возникающие при осуществлении работником своей деятельности в организации (аварии, хищения, ошибки, травмы)	84,6	0,06	5,1
6	Риски, связанные с наймом работника в организацию (отбор работника, соответствующего требованиям организации);	31,8	0,07	2,2
7	Риск роста себестоимости	45,7	0,09	4,1
8	Риск увеличения цены со стороны поставщиков	59,5	0,12	7,1
	Итого	-	1	52,1

Наиболее значимыми рисками, по мнению экспертов, являются риск потери покупателей, то есть риск упущенной выгоды. Именно этот риск следует снизить в первую очередь.

3.3 Мероприятия по снижению риска упущенной выгоды и оценка их эффективности

На основании проведенного анализа рисков, был выявлен риск, наиболее сильно угрожающий деятельности предприятия. Это риск, связанный с потерей покупателей. Для поиска возможностей снижения данного риска методом

интервью с независимыми экспертами выявлена его основная **причина, такая как неэффективное использование торговых площадей**. Для разработки определения возможностей снижения данного риска выполним оценку эффективности использования торговых площадей. Показатель эффективности использования торговых площадей - один из важнейших в анализе деятельности магазина. Создание маршрута и зон по общности спроса и применения, правильное распределение товаров различного типа спроса приводит, во-первых, к увеличению среднего количества наименований в чеке. Если магазин не отличается «запредельными» ценами, среднее количество наименований увеличивается, как минимум, на 1 единицу, растет доля чеков с большим количеством позиций и большими суммами.

Эффективность использования площадей зависит так же от выбора геометрических параметров помещений и размеров торгового оборудования и мебели. Площадь магазина составляет 1650 м², из них 1211 м² занимают торговые помещения, 120 м² - административно-бытовые, 30 м² - подсобные помещения и 289 м² - помещения для приемки и хранения товаров. Торговые площади занимают 2/3 от общей площади магазина.

Степень эффективности использования площади определяется показателем коэффициента использования площади торгового зала под выкладку товаров, он составляет 0,14 при норме 0,75.

Данный показатель говорит о том, что торговый зал имеет маленькую выкладку. Для того чтобы этот показатель соответствовал норме необходимо увеличить площадь торгового зала до 240 м².

Площадь магазина используется неэффективно, так как значительная её часть предназначена не для обслуживания покупателей, а для выполнения функций складского звена.

Приемлемым является соотношение торговых и вспомогательных площадей 3: 1, в магазине наоборот 1:2.

ПК Магазин «Товары для дома» имеет значительный резерв **повышения торговой площади в общей площади магазина за счёт**

сокращения складских помещений, реализация которого может снизить риск потери покупателей. Следует определить разработку мер по регулированию покупательских потоков.

Был проведен опрос покупателей, получается, что 36 % материалов, представленных на входной группе, имеют неудовлетворительное оформление. Основными нарушениями в данной группе явились: обветшалые вывески, небрежное оформление площадей перед входом в торговый зал, что и приводит к риску потери покупателей. Постоянные покупатели знают, где размещается тот или иной товар в торговом зале, и быстро его находят. При этом сокращаются трудовые затраты работников магазина на пополнение товарных запасов за счет использования кратчайших путей движения товаров из подсобных помещений к зоне размещения.

В ходе проведённого предварительно анализа оптимального использования пространства торгового зала в ПК Магазин «Товары для дома» было выявлено, что отсутствует свободное движение покупателя по зоне торговли, нарушаются правила техники безопасности, покупатели чувствуют себя некомфортно в отдельных зонах.

Желание продавцов в ПК Магазин «Товары для дома» представить максимальное количество товара приводит к обратному эффекту, покупатель не замечает товар, чувствует себя дискомфортно, стремится максимально быстро приобрести необходимое и удалиться. 29 % товара, представленного на полках выставлены в заранее проигрышных местах. Следовательно, мерчендайзерам в ПК «Магазин «Товары для дома» необходимо обратить внимание на общее расположение товара в торговой точке, в частности то, что большинство потребителей - правши, поэтому они ходят против часовой стрелки. Именно поэтому торговые линии должны давать клиенту возможность двигаться по правой стороне. Кроме того, покупатели обычно проходят первую треть магазина быстрее, чем остальную его часть. Именно эти особенности необходимо учитывать при определении мест размещения, как всего товарного ассортимента, так и ассортиментных позиций, нуждающихся в активизации

продажи в настоящий момент времени. Места представления товаров, расположенные по периметру можно считать наиболее приоритетными, но проведенный анализ показал, что 14% витрин, расположенных по периметру, пустуют.

У продавцов ПК Магазин «Товары для дома» постоянно существует соблазн расположить на дополнительных местах продажи менее продаваемые позиции, чтобы избавиться от затоваренности. К сожалению, это не позволяет продать много дополнительных единиц, что, в свою очередь, является неэффективным использованием места в торговом зале. Слишком узкие проходы и тенденция к расположению стоек и прилавков в строгом геометрическом порядке ведет к «обесчеловечиванию». Покупатель не успевает заметить и захотеть купить какой-либо товар, когда переходит от секции к секции, поэтому необходимо замедлить скорость движения покупателя в магазине.

На основе вышеизложенного следует отметить, что мероприятия **оптимизации зонирования и использования мерчандайзинга является обоснованными путями снижения риска потери покупателей.**

Оценка эффективности мерчандайзинга ПК Магазин «Товары для дома», проведенная на основании мнения потребителей, приведена ниже. Опрос проводился среди посетителей ПК Магазин «Товары для дома» с 16 по 30 апреля текущего года. Разработанная анкета, представлена в приложении А. Анализ причин по которым покупка не была совершена представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ причин отказа покупателя от приобретения товара

Причина, по которой покупка не была совершена	Кол-во ответов респондентов	Удельный вес ответов, %
Узкий ассортимент (нет в наличии конкретного товара)	22	56,41
Не хватило времени на рассмотрение всех альтернатив	3	7,69

Респондент пока только приценился	7	17,95
Не устроило качество выбираемого товара	1	2,56
Товар оказался дороже, чем предполагал респондент	4	10,26
По техническим причинам	2	5,13
Всего:	39	100

Основной причиной отказа от покупки стало отсутствие необходимого товара в торговом зале. Это говорит о том, что не оптимизирован процесс поставки и выкладки товара, а также, что ассортиментная линейка представлена не всеми позициями. **Стоит наладить контроль за наличием товара на полках, так как это приводит к риску потери клиентов.**

Мерчандайзинг дает значительный экономический эффект. Простое перемещение товара с уровня пояса на уровень груди увеличивает объем реализации этого товара на 34 %, а перемещение с уровня пояса на уровень глаз - на 78 %. Перемещение товара с уровня груди на уровень глаз позволяет увеличить объем реализации товара на 63 %. Полки в магазине пользуются различным уровнем внимания потребителей, но товар, который находится на уровне глаз и груди, имеет несравненно больший шанс быть купленным.

Распределение разновидностей одной торговой марки по залу уменьшает восприятие потребителя. Перемещение взгляда покупателя по товарным полкам происходит волнообразно справа налево. Вероятность того, что нужный товар сразу попадет в поле зрения покупателя – очень мала.

Правильное расположение товаров на полке увеличивает объем продаж до 30 %.

Ещё одним мероприятием, направленным на снижение риска, предполагается **совершенствовать рекламно-информационную поддержку сбыта товаров.**

Актуальность рекламно-информационной поддержки в ПК «Магазин «Товары для дома» связана с тем, что покупатель часто не хочет прилагать усилия к тому, чтобы разбираться с ассортиментом и ценами в магазине, он хочет, чтобы ему все объяснили и указали, на что обращать внимание.

Рекламные материалы в местах продажи - материалы, размещаемые рядом с товаром в традиционных и дополнительных местах выкладки товара. Примером могут служить плакаты, постеры, флажки, полоски для привлечения внимания, стенды с информацией о товаре и т. п. Для обоснования целесообразности данного мероприятия в таблице 17 покажем результаты анализа размещения рекламных материалов на продукцию в ПК Магазин «Товары для дома».

Таблица 17 - Размещение рекламных материалов на продукцию в ПК Магазин «Товары для дома»

Размещение рекламного материала	Процент выявленных нарушений
Рекламные материалы хорошо видны покупателю	13%
Рекламные материалы расположены непосредственно около точек продажи товара или по ходу движения к ним.	55%
Рекламные материалы опрятные, непомятые.	16%
Торговое оборудование с данным товаром не перегружено рекламными материалами.	16%

Анализ расположения рекламных материалов показал, что два нижних яруса витрины находятся значительно ниже уровня глаз посетителей, в связи, с чем взгляд покупателя направлен вниз, а значит, ему удобно читать рекламу, размещенную на горизонтальной поверхности, 55 % рекламных материалов не расположены в точках продажи и находятся не по ходу движения к ним, 16 % рекламных материалов неопрятные и потрепанные.

Если устранить выявленные нарушения и максимально эффективно разместить рекламные материалы, витрины и товары на них, то можно значительно снизить риск упущенной выгоды.

Несомненно, предложенные мероприятия должны приносить результаты. Не зря же владелец магазина тратит силы, время и денежные средства на привлечение специалистов, приобретение необходимого оборудования, закупку товара и обучение персонала. А ведь без всего этого мероприятия по мерчендайзингу не возможны и неэффективны. Одним из самых явных

результатов мерчендайзинга является увеличение прибыли (это особенно важно для магазина).

Важным результатом предложенных мероприятий является увеличение количества покупателей. С учетом того, что средняя прибыль от реализации продукции магазина составляет 31,2 млн. в год, то затраты на реализацию мероприятий не принесут заметного убытка предприятию, так как большинство из них не требуют дополнительных вложений.

Эти мероприятия в перспективе должны произвести положительный эффект и окупиться за счет увеличения потребительского спроса на продукцию магазина. Со временем же они будут приносить магазину только прибыль.

В целом, хотя это и достаточно продолжительный по времени процесс, требующий затрат, но он позволит за довольно быстрые сроки (несколько месяцев) окупить внесённые временные, трудовые и денежные затраты и начнёт приносить прибыль.

Все затраты можно представить в таблице 18.

Таблица 18 - Затраты на мероприятия по снижению рисков ПК Магазина «Товары для дома»

Вводимые мероприятия	Требуемые затраты
Создание подсветки вывески, для того, чтобы она была заметна в вечернее и ночное время.	4 световых фонаря для каждой буквы вывески = 6.000
Создание индивидуального стандарта мерчендайзинга	Разрабатывается сотрудниками, не требует затрат
Обучение персонала - Тренинг по повышению квалификации	Стоимость тренинга около 17.000 рублей
Оптимизация ассортимента - распродажа товаров, имеющих маленькую долю в товарообороте	Недополученная прибыль предприятия в размере скидки.
Осуществление ежедневного контроля за чистотой полок и продукции.	Входит в обязанности сотрудников и не требует затрат
Разработка и изготовление подвесных вывесок	Изготовление 16 указателей отделов, около 40000 рублей
Совершенствование расположения отделов	Осуществляется сотрудниками торгового предприятия и не требует дополнительных

	затрат
Ежедневный контроль за наличием товара и состоянием ценников	Входит в обязанности сотрудников и не требует затрат
Создание стандартов выкладки продукции	Входит в обязанности сотрудников и не требует затрат
	Итого: 63000 рублей

Исходя из этого, можно сказать, что даже при введении мероприятий в летние месяцы, когда прибыль снижается, они окупятся в кратчайшие сроки. Возьмём товарооборот за 1 полугодие 2017 года и спрогнозируем его увеличение за счёт внедрения предлагаемых мероприятий системы мерчандайзинга.

Прирост составит около 730.444,5 рублей, что значительно больше тех затрат, которые предполагаются при внедрении системы мерчандайзинга.

Определим финансовый показатель ROI. При этом будем учитывать, что ПК Магазин «Товары для дома» при внедрении данных мероприятий получит прибыль равную 11810,49 тысяч рублей. Это значит, что на вложенный в мероприятия по снижению рисков рубль вернётся 88 рублей прибыли.

Самыми затратными, но и самыми действенными мероприятиями являются изготовление подвесных вывесок и создание подсветки вывески, для того, чтобы она была заметна в вечернее и ночное время. Они должны в будущем поспособствовать увеличению потока покупателей в магазине, а значит, и повышению спроса на продукцию.

1 Расчет дополнительного товарооборота в результате предложенных мероприятий.

Для нахождения дополнительного товарооборота необходимо подсчитать среднедневной товарооборот:

$$T_c = \frac{\left(\frac{96\,730\,000 + 98\,310\,000 + 96\,800\,000}{3} \right)}{365} = 266\,520 \text{ руб.}$$

Прирост среднедневного товарооборота составляет 3 %, количество дней учета товарооборота - 248 дней. Тогда дополнительный товарооборот равен:

$$T_d = \frac{266\,520 \cdot 3 \cdot 248}{100} = 1\,982\,908,8 \text{ руб.}$$

2 Расчет экономической эффективности мероприятий.

Торговая надбавка за единицу товара в среднем – 110 %, основные затраты предприятия составляют 62 796 667 руб. в год, тогда:

$$Э_m = \frac{1\,982\,908,8 \cdot 110 - (1\,225\,800 + 62\,796\,667)}{100} = 1\,540\,975 \text{ руб.}$$

3 Расчет рентабельности мероприятий:

$$P_m = \frac{1\,540\,975 \cdot 100}{1\,225\,800} = 125,7\%.$$

Из произведенных расчетов видим, что предложенные мероприятия действительно эффективны и рентабельны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная концепция управления экономическими рисками не зависимо от их вида и причин возникновения основана на принципе уменьшения возможности возникновения материально измеряемого неблагоприятного результата. Процесс управления рисками реализуется в виде принятия организационных, экономических и правовых решений, целью которых является снижение вероятности наступления неблагоприятных событий или минимизация (компенсация) возможного ущерба.

Актуальность избранной темы для выпускной квалификационной работы на степень бакалавра в современных условиях не вызывает сомнения.

Объектом является Производственный Кооператив Магазин «Товары для дома».

Предметом – риски хозяйственной деятельности ПК Магазин «Товары для дома».

Целью выпускной квалификационной работы является - разработать мероприятия по управлению рисками ПК Магазина «Товары для дома» .

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретико-методологические подходы к исследованию уровня рисков в деятельности организации;
- охарактеризованы современные методы анализа рисков;
- проанализирована деятельность предприятия;
- разработаны мероприятия по снижению рисков;
- оценена эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы на степень бакалавра послужили фундаментальные разработки по исследуемой проблеме, представленные в трудах отечественных и зарубежных авторов.

Структура выпускной квалификационной работы на степень бакалавра состоит из введения; системы методов управления рисками; диагностики современного состояния ПК Магазина «Товары для дома»;

разработки рекомендаций по управлению рисками; заключения; библиографического списка; приложений.

Из проведенного по второй главе анализа внутренней и внешней среды ПК Магазин «Товары для дома» был составлен реестр рисков, включающий следующие риски:

- риск потери покупателей, то есть риск упущенной выгоды;
- риск появления новых конкурентов на рынке;
- имущественный риск (потеря имущества предприятия в результате аварий, пожара, кражи и т.д.);
- риск сопротивления персонала нововведениям;
- риски, возникающие при осуществлении работником своей деятельности в организации (аварии, хищения, ошибки, травмы);
- риски, связанные с наймом работника;
- риск роста себестоимости продукции;
- риск увеличения цены со стороны поставщиков.

Для оценки значимости имеющихся на ПК Магазин «Товары для дома» рисков был проведен анализ рисков на основе анкетирования. Наиболее

значимыми рисками, по мнению экспертов, являются риск потери покупателей, то есть риск упущенной выгоды. Для поиска возможностей снижения данного риска выявлена его основная причина - неэффективное использование торговых площадей. Выполнена оценка эффективности использования торговых площадей.

Получено, что значительная часть площади предназначена не для обслуживания покупателей, а для выполнения функций складского звена, нарушено соотношение торговых и вспомогательных площадей которое составляет 1:2 при норме 3:1.

ПК Магазин «Товары для дома» имеет значительный резерв повышения торговой площади в общей площади магазина за счёт сокращения складских помещений.

Было так же выявлено, что отсутствует свободное движение покупателя по зоне торговли, нарушаются правила техники безопасности, покупатели чувствуют себя некомфортно в отдельных зонах.

Причиной отказа от покупки является отсутствие необходимого товара в торговом зале. Это говорит о том, что не оптимизирован процесс поставки и выкладки товара, а также, что ассортиментная линейка представлена не всеми позициями. Стоит наладить контроль за наличием товара на полках, так как это приводит к риску потери клиентов.

Ещё одним мероприятием, направленным на снижение риска, предполагается совершенствовать рекламно-информационную поддержку сбыта товаров.

Актуальность рекламно-информационной поддержки в ПК «Магазин «Товары для дома» связана с тем, что покупатель часто не хочет прилагать усилия к тому, чтобы разбираться с ассортиментом и ценами в магазине, он хочет, чтобы ему все объяснили и указали, на что обращать внимание.

Важным результатом предложенных мероприятий является увеличение количества покупателей.

С учетом того, что средняя прибыль от реализации продукции магазина составляет 31,2 млн. в год, то затраты на реализацию мероприятий не принесут заметного убытка предприятию, так как большинство из них не требуют дополнительных вложений.

Эти мероприятия произвели положительный эффект и окупятся за счет увеличения потребительского спроса на продукцию магазина. Со временем же они будут приносить магазину только прибыль.

С помощью данных мероприятий мы снизим риск потери покупателя и увеличим прибыль предприятия.

В целом, хотя это и достаточно продолжительный по времени процесс, требующий затрат, но он позволит за довольно быстрые сроки (несколько месяцев) окупить внесённые временные, трудовые и денежные затраты и начнёт приносить прибыль.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдошин, С.М. Информатизация бизнеса. Управление рисками / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. - М.: ДМК Пресс, 2016. - 176 с.
- 2 Айзенберг, М. Менеджмент рекламы, М., ТОО "Интел Тех" 2015.
- 3 Арсенова, Е.В. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели: справочное пособие / Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова, - М. Магистр, 2014. – 248 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. -М.: Финансы и статистика. 2017.
- 5 Балдин, К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2015. - 420 с.
- 6 Балдин, К.В. Управленческие решения: учебное пособие / К.В. Балдин. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 496 с.
- 7 Барютин, Л.С. Управление техническими нововедениями и промышленности / Л.С. Барютин. – Л.: ЛГУ, 2015. – 60 с.
- 8 Беляев, В. Обратная связь как инструмент руководителя [Электронный ресурс] // Портал: «HR-life»: офиц. Сайт. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru>. – 22.03.2018.
- 9 Бобрышев, А.Н. Концепция формирования антикризисной подсистемы управленческого учёта / А.Н. Бобрышев // Международный бухгалтерский учёт. – 2015. - № 22. – С. 27 – 39.
- 10 Бражко, Е.И. Управленческие решения: учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2016. – 126 с.
- 11 Бухгалтерская отчётность организации: положение по бухгалтерскому учёту (ПБУ 4/99) [Электронный ресурс]: приказ Минфина РФ от 06 июля 1999 г. № 43 и (ред. От 08.11.2010). Доступ из справ. -правовой системы «Консультант Плюс».
- 12 Бычкова, С.М. Учётно-аналитические аспекты формирования и использования собственного капитала организации / С.М. Бычкова, Д.Г. Бадмаева // Международный бухгалтерский учёт. – 2014. - № 19. – С. 25 – 32.

- 13 Варфоломеев, В.И. Принятие управленческих решений: учебное пособие для вузов / В.И. Варфоломеев, С.Н. Воробьёв. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2016, - 288 с.
- 14 Волков, А.А. Управление рисками в коммерческом банке: Практическое руководство / А.А. Волков. - М.: Омега-Л, 2016. - 156 с.
- 15 Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2016. - 482 с.
- 16 Говтань, О.Дж. Системный риск в финансовой среде: теоретический анализ и подходы к оцениванию / О.Дж. Говтань, А.К. Мансуров // Проблемы прогнозирования. - 2015. — № 2. — С. 24—36 с.
- 17 Дихтль, Е., Хершген Х. Практический маркетинг, М., "Высшая школа" 2016.
- 18 Домашенко, Д.В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности / Д.В. Домашенко, Ю.Ю. Финогенова. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2015. - 238 с.
- 19 Калашников, В.А. - Словарь рыночной экономики, Москва 2016.
- 20 Ковалёв, П.П. Банковский риск-менеджмент // П.П. Ковалёв. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
- 21 Косолапов, А.Б. Управление рисками в туристском бизнесе: Учебное пособие / А.Б. Косолапов. - М.: КноРус, 2016. - 286 с.
- 22 Котлер, Ф - Основы маркетинга, М., "Бизнес-книга" "Има-Кросс Плюс" ноябрь 2015.
- 23 Кудрявцев, А.А. Интегрированный Риск-менеджмент // А.А. Кудрявцев. – М.: Экономика, 2015. – 656 с.
- 24 Лапченко, Д. А. Методы оценки риска инвестиционных проектов / Д. А. Лапченко // Планово-экономический отдел. - 2017. — № 3. — С. 23—36.
- 25 Леонович, Т.И. Управление рисками в банковской деятельности: Учебный комплекс / Т.И. Леонович. - Минск: Дикта, Мисанта, 2016. - 136 с.
- 26 Лященко, В.П. Торговля оружием: проведение НИОКР, операции со стратегическими материалами и сырьем, риски и управление рисками / В.П.

Лященко. - М.: Экономика, 2015. - 351 с.

27 Мамаева, Л.Н. Управление рисками: Учебное пособие / Л.Н. Мамаева. - М.: Дашков и К, 2015. - 256 с.

28 Наймушин, А.Д. - Основы организации рекламы, М., "Внешторгиздат" 2016.

29 Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М. - 2016. – 158 с.

30 Новиков, А.И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах: Учебное пособие / А.И. Новиков, Т.И. Солодка. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.

31 Плошкин, В.В. Оценка и управление рисками на предприятиях: Учебное пособие / В.В. Плошкин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2016. - 448 с.

32 Под редакцией профессора Власовой В.М. Основы предпринимательской деятельности, М., "Финансы и статистика" 2017.

33 Райсберг, Б.А. Предпринимательство, бизнес, риск. М. -2016. - 206 с.

34 Романов, В. Понятие рисков, их классификация как основной элемент теории рисков // Деньги и кредит №3. -2016.

35 Рыжикова О.Н. Управление рисками инновационных проектов / О. Н. Рыжикова // Аудит и финансовый анализ. — 2015. – № 6. — С.4-8.

36 Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации: Учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. - М.: Форум, 2016. - 240 с.

37 Склярова В.В. Особенности оценки и управления инновационными рисками / В. В. Склярова // Финансы и кредит. — 2014. — № 13. — С. 72-79.

38 Стребел, П. Грамотные ходы. Как умные стратегия, психология и управление рисками обеспечивают успех бизнеса / П. Стребел, Э. Олссон; Пер. с англ. А. Столяров. - М.: Олимп-Бизнес, 2015. - 208 с.

39 Струченкова, Т.В. Валютные риски: анализ и управление: [учеб. пособие] / Т.В.Струченкова. - М.: Кнорус, 2014. - 210 с.

40 Сумцова, Н.В. Экономическая теория. М. -2016. - 665 с.

41 Титович, А.А. Менеджмент риска и страхования: учебное пособие

для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. А. Титович. – 2-е изд., исправленное. – Мн.: Вышэйшая школа, 2016. — 287 с.

42 Уродовских, В.Н. Управление рисками предприятия: Учебное пособие / В.Н. Уродовских, - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 168 с.

43 Устав, П.К «Товары для дома» 2017.

44 Учёт материально-производственных запасов: положение по бухгалтерскому учёту (ПБУ 5/1) [Электронный ресурс]: приказ Минфина РФ от 09 июня 2001 г. № 44 и (ред. от 25.10.2010). Доступ из справ. - правовой системы «Консультант Плюс».

45 Учёт нематериальных активов: положение по бухгалтерскому учёту (ПБУ 14/7) [Электронный ресурс]: приказ Минфина РФ от 27 декабря 2007 г. № 153 и (ред. от 24.10.2010). доступ и справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

46 Учёт основных средств: положение по бухгалтерскому учёту (ПБУ 6/1) [Электронный ресурс]: приказ Минфина РФ от 30 марта 2001 г. № 26 и (ред. от 24.12.2010). доступ и справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

47 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 344 с.

48 Федорова, Т.А. Управление рисками и страхование в туризме: Учебное пособие / Т.А. Федорова. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.

49 Федотова, Г.В. Особенности оценки инновационных рисков / Г. В. Федотова, Т. А. Манченко // Финансы и кредит. — 2015. — № 10. — С. 52-62.

50 Федотова, Г.В. Управление рисками в инновационной деятельности предприятий / Г. В. Федотова // Финансы и кредит. — 2015. — № 41. — С. 27-34.

51 Филин, С.А. Риск как элемент стратегического управления в инновационной сфере / Сергей А.Ф. // Управление риском. — 2014. — № 3. — С. 38-51.

- 52 Финансовые коэффициенты [Электронный ресурс] // Финансовый анализ: офиц. сайт. – Режим доступа : <http://lfin.ru/?id=310>. – 21.03.2018.
- 53 Фирсова, О.А. Управление рисками организаций // О.А. Фирсова. – М.: МОО Межрегиональная общественная организация Академия безопасности и выживания, 2014. – 226 с.
- 54 Фомичёв, А.Н. Риск-менеджмент / А.Н. Фомичёв. – М.: Дашков и К, 2015. – 376 с.
- 55 Хучек, М. Иновации на предприятии и их внедрение / М. Хучек. – М.: Луч, 2016. – 132 с.
- 56 Черкасов, В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. К. -2016. 317 с.
- 57 Чернова, Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. СПб, -2016. - 178 с.
- 58 Чернова, Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. М. – 2015.
- 59 Шахов, В.В. Страхование. М. -2016. - 317 с.
- 60 Шахов, В.В. Страхование. М. -2017.
- 61 Шумпетер, И Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и циклаконъюнктуры). М.-2016. - 223 с.
- 62 Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 40 с.
- 63 Эванс Дж., Р. Берман Б. - Маркетинг, М., "Экономика" 2016.
- 64 Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru>. – 15.03.2018.