

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

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность  
Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Формирование системы управления рисками на предприятии (на примере ООО «Пуск»)

---

Исполнитель  
студент группы 578ос \_\_\_\_\_ А.В.Чулпанов  
(подпись, дата) (И.О.Ф.)

Руководитель  
Доцент, к.э.н. \_\_\_\_\_ Е.С.Рычкова  
(подпись, дата) (И.О.Ф.)

Нормоконтроль  
\_\_\_\_\_ Н.Б.Калинина  
(подпись, дата) (И.О.Ф.)

Рецензент  
Доцент, к.т.н. \_\_\_\_\_ В.З.Григорьева  
(подпись, дата) (И.О.Ф.)

Благовещенск 2020

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

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020

**З А Д А Н И Е**

К выпускной дипломной работе (проекту) студента группы 578ОС  
Чулпанова Артема Васильевича

1. Тема выпускной дипломной работы : Формирование системы управления рисками на предприятии (на примере ООО «Пуск»)  
(утверждено приказом от \_№ 657-уч от 23.03.2020)
2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 24.06.2020г
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе Статьи из научных журналов, книги, официальные сайты
4. Содержание выпускной дипломной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов)
  1. Понятие и экономическая сущность рисков. Классификация рисков предприятия
  2. Оценка рисков деятельности ООО «Пуск»
  3. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Пуск»
  4. Оценка рисков деятельности ООО «Пуск» и их влияние на экономическую безопасность предприятия
  5. Экономическое обоснование необходимости внедрения системы управления рисками в ООО «Пуск»
  6. Показатели экономической эффективности реализации системы управления рисками в ООО «Пуск»
5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Дипломная работа содержит 75 с., 27 таблиц, 7 рисунков, 54 источника
6. Дата выдачи задания 10.02.2020

Руководитель выпускной дипломной работы (проекта)  
Рычковой Евгении Сергеевне, канд. экон. наук, доцент  
(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 10.02.2020

\_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Работа содержит 75 с., 28 таблиц, 7 рисунков, 54 источника.

РИСК, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВЫЗОВЫ, УГРОЗЫ, МАТРИЦА РИСКОВ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, УЩЕРБ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы управления рисками в исследуемой организации.

Предметом исследования настоящей выпускной квалификационной работы, является формирование системы управления рисками на предприятии. Объектом исследования являются риски деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Пуск» (ООО «Пуск»). Период исследования: 2017 – 2019 гг.

В первой главе выпускной квалификационной работы раскрыты теоретические основы формирования системы управления рисками на предприятии, в частности, исследованы направления снижения негативного влияния рисков предприятия.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведена оценка рисков деятельности ООО «Пуск» и их влияние на экономическую безопасность предприятия.

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложена системы управления рисками в ООО «Пуск».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы формирования системы управления рисками на предприятии	9
1.1 Понятие и экономическая сущность рисков. Классификация рисков предприятия	9
1.2 Методы оценки рисков предприятия	18
1.3 Направления снижения негативного влияния рисков предприятия	26
2 Оценка рисков деятельности ООО «Пуск»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пуск»	31
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Пуск»	36
2.3 Оценка рисков деятельности ООО «Пуск» и их влияние на экономическую безопасность предприятия	46
3 Формирование системы управления рисками в ООО «Пуск»	54
3.1 Экономическое обоснование необходимости внедрения системы управления рисками в ООО «Пуск»	54
3.2 Основные положения системы формирования рисков в ООО «Пуск»	60
3.3 Показатели экономической эффективности реализации системы управления рисками в ООО «Пуск»	62
Заключение	68
Библиографический список	71

## ВВЕДЕНИЕ

Современные рыночные условия являются достаточно непростыми для коммерческих предприятий, что обусловлено негативным влиянием факторов внешней среды, в частности, спадом экономики, спровоцированным неблагоприятной эпидемиологической ситуацией в стране, рядом политических и экономических санкций против России со стороны иностранных государств, а также неблагоприятной ситуацией на мировом рынке нефти. Представленные факторы негативным образом сказываются на финансовом положении, а также экономической безопасности коммерческих предприятий.

Угрозы также провоцируют факторы внутренней среды, основными из которых являются: неустойчивое финансовое положение предприятий, недостаточный уровень квалификации персонала, недостаточное материально-техническое, производственное и информационное обеспечение. Представленные факторы создают риски для деятельности предприятий, влияние которых способно привести к экономическому ущербу для хозяйствующего субъекта.

Факторы, провоцирующие развитие рисков для деятельности предприятий, принято разделять на внешние и внутренние. При этом факторы внешней среды классифицируются на факторы макро- и мезосреды. К первой группе факторов относятся: политико-правовые, социально-демографические, экономические, а также технико-технологические факторы. Влияние представленных групп факторов крайне сложно минимизировать, при этом возможно разработать и реализовать управленческие решения, в качестве ответных мер, направленных на снижение негативного влияния рисков, спровоцированных наличием факторов макросреды. К группе факторов мезосреды, относятся факторы из внешнего, непосредственно близкого окружения для организации. К таким факторам относятся: конкуренты, потребители, рыночные условия и другие аналогичные факторы. Мероприятия, реализуемые на микроуровне (уровне организации), направленные на снижение негативного влияния рассматриваемых факторов, являются более эффективными и действенными, по сравнению с аналогичными мероприятиями, направленными на снижение факторов мезосреды.

К факторам внутренней среды, провоцирующим появление рисков для деятельности предприятий, относят: имущественное, финансовое, материально-техническое и информационное обеспечение деятельности организации, а также персонал и иные ресурсы, способные провоцировать появление и развитие рисков для деятельности предприятия.

Исследование представленных факторов является основой и одним из первых этапов в системе оценки рисков. В рамках указанных процедур, необходимо определить факторы внешней и внутренней среды, осуществить прогноз их влияния, а также провести их оценку с использованием различных методов, в целях получения более полных и объективных результатов оценки.

Оценка рисков деятельности предприятия осуществляется на основе качественных и количественных методов, также с использованием нескольких методик, в целях минимизации их недостатков. Основными источниками информации для оценки рисков, являются: бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия, управленческие отчеты хозяйствующего субъекта, а также результаты анализа факторов внешней и внутренней среды. Также для оценки рисков, может быть использована любая другая информация, которая позволит получить более объективные результаты оценки рисков.

Следует отметить, что качественные методы анализа рисков основываются на оценке вероятности возникновения рисков, исследовании их потенциальных причин и последствий. Одним из основных методов качественной оценки рисков, является метод экспертных оценок, с привлечением экспертов, которыми могут выступать как ведущие специалисты и руководители предприятия, в отношении которого проводится оценка рисков, как и привлеченные сторонние специалисты, не заинтересованные в результатах оценки рисков. Количественный анализ рисков предполагает определение численного значения риска. Численное значение риска позволит сравнить величину риска различных вариантов решения и выбрать из них тот, который больше всего отвечает выбранной предприятием стратегии риска.

Следует отметить, что необходимость оценки рисков деятельности пред-

приятия определяется важностью понимания величины потенциальных потерь хозяйствующего субъекта в стоимостном выражении, в целях определения масштабов и иных критериев реализации мероприятий, направленных на снижение негативного влияния рисков. Следует отметить, что оценка рисков является одним из основных элементов в системе риск-менеджмента то есть в системе управления рисками, а также в системе планирования хозяйствующего субъекта.

Результаты оценки рисков деятельности предприятия используются для дальнейшей разработки мероприятий, направленных на снижение их негативного влияния по отношению к экономическим результатам деятельности предприятия. Основными методами снижения негативного влияния рисков деятельности предприятия, являются: избежание риска, диверсификация, гарантии третьих лиц, лимитирование риска, объединение рисков, передача рисков, страхование, самострахование, резервирование средств и другие методы. Выбор способов снижения рисков определяется рядом критериев: текущими результатами оценки рисков деятельности предприятия, наличием потенциальных рисков, финансовыми и кадровыми возможностями предприятия, а также другими факторами. Представленные методы являются методами, используемыми при реализации системы управления рисками предприятия, которая представляет собой совокупность методов, реализуемых на микроуровне, в целях своевременного выявления, предупреждения появления и развития, а также нейтрализации или минимизации потенциального негативного влияния рисков деятельности предприятия.

Таким образом, система управления рисками деятельности предприятия, является неотъемлемым элементом системы управления современного хозяйствующего субъекта, позволяющего оптимизировать финансовое состояние предприятия, а также снизить угрозы экономической безопасности. При этом руководители многих современных предприятий не уделяют должного внимания системе управления рисками, что приводит к появлению различного рода проблем. Сказанное определяет актуальность выбранной темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы управления рисками в исследуемой организации. Для достижения представленной цели, определены следующие задачи выпускной квалификационной работы:

- исследовать понятие и экономическая сущность рисков. Классификация рисков предприятия;
- раскрыть современные методы оценки рисков предприятия;
- представить характеристику направлений снижения негативного влияния рисков предприятия;
- раскрыть особенности организационно-экономической деятельности ООО «Пуск»;
- проанализировать факторы внешней и внутренней среды, оказывающей влияние на деятельность ООО «Пуск»;
- выявить и провести оценку рисков деятельности ООО «Пуск» и их влияние на экономическую безопасность предприятия;
- представить экономическое обоснование необходимости внедрения системы управления рисками в ООО «Пуск»;
- раскрыть основные положения системы формирования рисков в ООО «Пуск»;
- провести оценку показателей экономической эффективности реализации системы управления рисками в ООО «Пуск».

Предметом исследования настоящей выпускной квалификационной работы, является формирование системы управления рисками на предприятии. Объектом исследования являются риски деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Пуск» (ООО «Пуск»). Период исследования: 2017 – 2019 гг.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Понятие и экономическая сущность рисков. Классификация рисков предприятия

Предпринимательская деятельность организаций в рыночных условиях связана с различного рода рисками: финансовыми, экономическими, кадровыми и другими. Указанный вывод можно сделать из определения понятия «предпринимательская деятельность», которое представлено в ст. 2 ГК РФ, которая рассматривается как «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг»<sup>1</sup>. Таким образом, риск является неотъемлемым составляющим элементом предпринимательской деятельности, который обусловлен фактором неопределенности будущего исхода событий внешней среды, или управленческих решений, принимаемых руководителями хозяйствующего субъекта.

В широком смысле, риск представляет собой вероятность возникновения неблагоприятных последствий, обусловленных влиянием факторов внешней и внутренней среды. В экономической литературе представлено множество определений понятия «риск», основные из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «риск»

Автор	Определение
1	2
А.И. Уколов	«Возможность случайного возникновения нежелательных убытков, измеряемых в денежном выражении» <sup>2</sup>
В.М. Гранатуров	«Потенциальная, численно измеримая возможность потери. Понятием риска характеризуется неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий» <sup>3</sup>
Л.А. Миэринь	«Вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступления планируемых доходов, прибыли» <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

<sup>2</sup> Уколов, А.И. Управление рисками страховой организации: учебное пособие. М.: Директ-Медиа. 2016. С. 12.

<sup>3</sup> Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Юрайт. 2017. С. 6.

<sup>4</sup> Миэринь, Л.А. Основы рискологии. СПб.: Питер. 2017. С. 6.

Продолжение таблицы 1

1	2
Л.А. Филиппов, М.Л. Филиппов	«Степень неопределенности получения будущих чистых доходов» <sup>5</sup>
Э.А. Панфилова	«Вероятность потери ценностей (финансовых, политических, социальных ресурсов) в результате деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности будут меняться в направлении, отличном от предусмотренного планами и расчетами» <sup>6</sup>
О. Ренн	«Возможность того, что человеческие действия или результаты его деятельности приведут к последствиям, которые воздействуют на человеческие ценности» <sup>7</sup>
А.П. Альгин	«Деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели» <sup>8</sup>
К.И. Сафронова	«Неотъемлемая черта предпринимательства. Руководители, избегающие всякого рода риски, могут обречь предприятие на застой» <sup>9</sup>
К.В. Балдин	«Опасность возникновения обстоятельств, прекращающих работу предприятия, если вложены личные средства» <sup>10</sup>
Э.Ю. Павлова, В.Д. Шопенко	«Форма проявления неблагоприятных факторов, влияющих на деятельность субъекта предпринимательской деятельности, при анализе рисков некоммерческих организаций необходимо определять и факторы, и условия, которые могут обеспечить устойчивое функционирование организационных структур данного типа» <sup>11</sup>

Исходя из представленных определений, многие авторы рассматривают риск, как вероятность возникновения негативных последствий, в результате действия условий внешней и внутренней среды. Также на основе представленных определений, в экономической литературе выделяют следующие подходы к исследованию понятия «риск»:

- определение риска с позиций прогнозируемых финансовых результатов;
- определение риска с точки зрения отклонений от планируемого хода событий;
- определение риска с позиций возможности наступления неблагоприят-

<sup>5</sup> Филиппов, Л.А. Оценка риска по методу Вексичкого. М.: Юрайт. 2015. С. 34.

<sup>6</sup> Панфилова, Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определений // Теория и практика общественного развития. 2016. № 4. С. 31.

<sup>7</sup> Ренн, О. Три десятилетия исследования риска // Вопросы анализа риска. 2015. № 1. С. 153.

<sup>8</sup> Альгин, А.П. Риск и его роль в общественной жизни. М.: Юрайт. 2018. С. 47.

<sup>9</sup> Сафронова, К.И. Риски предприятия и некоторые аспекты управления ими // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2016. № 2. С. 89.

<sup>10</sup> Балдин, К.В. Модели и методы управления рисками в предпринимательстве: учебник для студентов вузов. М.: МПСИ. 2016. С. 112.

<sup>11</sup> Павлова, Э.Ю. Финансовые риски некоммерческих организаций (вопросы оценки и управления рисками) // Проблемы современной экономики. 2018. № 1. С. 9.

ного события.

Характеристика указанных подходов представлена на рисунке 1.

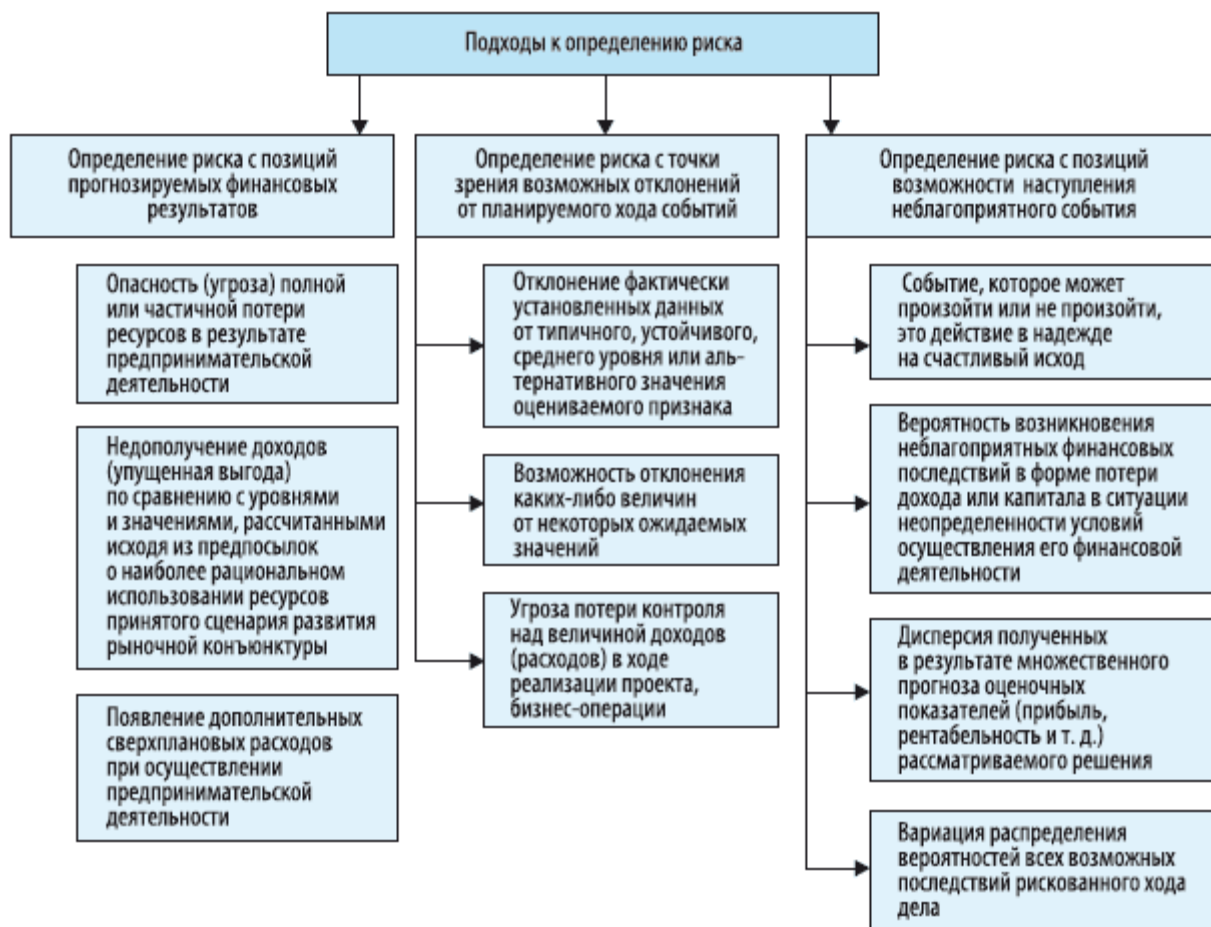


Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «риск»

В основу содержания концепции приемлемого риска включены три разновременных уровня риска:

- начальный, то есть уровень риска идеи, замысла, предложения без учета мероприятий по его анализу и оценке;
- оцененный - с учетом мероприятий по анализу и оценке риска, в результате которых получена реальная оценка уровня риска;
- конечный (финальный, приемлемый) - с учетом разработанных и проведенных активных и пассивных мероприятий и мер по снижению начального уровня риска.<sup>12</sup>

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организа-

<sup>12</sup> Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М. 2015. С. 34.

ция работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в неопределенной предпринимательской среде. Цель риск-менеджмента - сохранение полностью или частично своих ресурсов или получение ожидаемой прибыли при приемлемом уровне риска.

Условиями для возникновения рисков деятельности предприятия, являются факторы внешней и внутренней среды. Факторы внешней среды принято разделять на факторы макро- и мезосреды. К первой группе факторов относятся: политико-правовые, социально-демографические, экономические, а также технико-технологические факторы. Влияние представленных групп факторов крайне сложно минимизировать, при этом возможно разработать и реализовать управленческие решения, в качестве ответных мер, направленных на снижение негативного влияния рисков, спровоцированных наличием факторов макросреды.

К группе факторов мезосреды, относятся факторы из внешнего, непосредственно близкого окружения для организации. К таким факторам относятся: конкуренты, потребители, рыночные условия и другие аналогичные факторы. Мероприятия, реализуемые на микроуровне (уровне организации), направленные на снижение негативного влияния рассматриваемых факторов, являются более эффективными и действенными, по сравнению с аналогичными мероприятиями, направленными на снижение факторов мезосреды.

Также к факторам, провоцирующим развитие рисков для деятельности организации, относят факторы внутренней среды, к которым относятся: имущественное, финансовое, материально-техническое и информационное обеспечение деятельности организации, а также персонал и иные ресурсы, способные спровоцировать появление и развитие рисков для деятельности предприятия.<sup>13</sup>

На практике для идентификации рисков обычно составляют таблицу, в которой отражаются возможные факторы риска предприятия, а также степень их опасности и вероятность наступления. Такая таблица составляется с учетом

---

<sup>13</sup> Гольман, Т.И. Управление рисками в современных социально-экономических условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018. № 2. С. 31.

субъективного мнения ключевых сотрудников компании с использованием метода экспертных оценок. Однако с ее помощью можно с достаточной точностью оценить уровень рисков предприятия. Характеристика потенциальных факторов риска представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика потенциальных факторов риска

Возможный фактор риска	Риск	Степень опасности риска по пятибалльной шкале	Вероятность наступления риска, %
1	2	3	4
<b>Внешние факторы риска</b>			
<b>Международные факторы</b>			
Доступ к финансовым, сырьевым и трудовым ресурсам	Для ведения повседневной деятельности даже является преимуществом, но при определенной политической ситуации в стране он усилится и выразится в потере доступа к более дешевым ресурсам	1	80
Протекционистская политика государства	Риск существует, недостаточно сильная конституционная и законодательная база частного бизнеса	1	40
<b>Политические факторы</b>			
Вступление России в ВТО	Рост конкуренции в отрасли вследствие выхода на рынок крупных международных игроков	3	20
Состояние и перспективы законодательной базы	Достаточно важны в свете ужесточения трудового законодательства и охраны окружающей среды	4	70
<b>Экономические факторы</b>			
Темпы роста или падения ВВП	Риск падения ВВП есть, для компании это не опасно	1	62
Инфляционные риски	Для предприятия они выразятся в следующем: себестоимость продукции вырастет, однако и цены конкурентов также вырастут	3	60
<b>Технологические факторы</b>			
Научно-технические	Очень важный риск, так как он может быть обусловлен, к примеру, появлением инноваций в производстве товаров у конкурентов, вызывающих снижение издержек, или появлением новых замещающих товаров	3	40
<b>Социальные факторы</b>			
Доходы и расходы социальных групп	Риск высок, что выражается в постоянном требовании повышения заработной платы (низкий уровень конкуренции среди рабочих специальностей)	4	60
Уровень социальной защищенности	Государством постоянно повышается, что означает дополнительные финансовые затраты	3	60

1	2	3	4
Внутренние факторы риска			
Организационные факторы			
Организационная структура. Не продуманы бизнес-процессы, нет ясных структур и функционального распределения	Формируется. Риск велик, так как растет нагрузка на существующий персонал, вводятся новые единицы, возможны срывы в производственной деятельности. Большая нагрузка на руководителя	4	90
Наличие миссии, стратегии, целей	Только в представлении собственников	4	85
Финансовые факторы			
Структура финансовых ресурсов	Является важным для компании, поскольку неоптимальная структура ведет к значительному удорожанию финансовых ресурсов	4	20
Источники и методы финансирования	Является важным для компании, применение различных комбинаций источников и методов позволяет экономить финансовые ресурсы	4	20
Производственные факторы			
Уровень управления производством	Является важным, так как предприятие является «мобильным» субъектом	5	70
Производительность оборудования	Актуально, так как производственные мощности недогружены, существуют «узкие» места	5	90
Персонал			
Уровень квалификации персонала	Риск очень велик, потери можно оценивать по равнозначности потери бизнеса в целом	5	70
Текучесть персонала	Риск велик, как и текучесть в данной области, причиной является нехватка специалистов и рабочих специальностей в данной сфере	5	90

Исходя из представленных факторов возникновения рисков в деятельности предприятия, в экономической литературе выделяют несколько подходов к классификации рисков хозяйственных субъектов (таблица 3).

Таблица 3 – Классификация рисков предприятия

Вид	Название рисков	Характеристика
1	2	3
По времени возникновения	Ретроспективные	Риски прошлых периодов
	Текущие	Возникающие в момент осуществления производственной деятельности
	Перспективные	Возникают в будущем, как результат деятельности

Продолжение таблицы 3

1	2	3
		предприятия в настоящем периоде
По факторам возникновения	Политические	Влияет внешняя и внутренняя политика государства
	Экономические (коммерческие)	Изменения в законодательстве и экономике страны, предприятия
По характеру учета	Внешние	Риски непосредственно не связанные с деятельностью предприятия
	Внутренние	Обусловлены деятельностью предприятия, управленческими решениями
По характеру последствий	Чистые (простые или стратегические)	Почти всегда несут убытки для предприятия
	Спекулятивные (динамические или коммерческие)	Причины - изменение конъюнктуры рынка, курса валют, налогового законодательства и др. Для предприятия могут нести потери, а могут и дополнительную прибыль
По сфере возникновения	Производственные	Возникают в результате деятельности предприятия, неэффективного использования ресурсов, управленческих ошибок, простоев производства и т. п.
	Коммерческие	Возникают в процессе реализации товаров, услуг произведенных предприятием
	Финансовые	Связаны с невыполнением предприятием своих финансовых обязательств, вследствие снижения платежеспособности и т. п.
	Страховые	Связаны с наступлением страхового случая, предусмотренного условиями договора, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение
Риски, связанные с производственной деятельностью	Организационные	Связаны с ошибками процесса организации производства и управления предприятием, кадровых ошибок, нарушения внутренних положений, регламентирующих деятельность предприятия
	Рыночные	Связаны с нестабильностью экономической конъюнктуры, изменением спроса на товары, изменением конкурентоспособности товаров и т. д.
	Кредитные	Риски нарушения условий договоров, невыполнение контрагентами своих обязательств
	Юридические	Риски связаны с изменениями законодательства, риск несоответствия законодательств разных стран; некорректно составленной документацией и т. д.
	Технико-производственные	Возникают в результате поломок, аварий, ошибок при проектировании и монтаже объектов основных средств, неправильной эксплуатации объектов и т. д.
По последствиям	Допустимый	Возникает при принятии решений, в результате, которых могут возникнуть убытки, потеря прибыли. Сумма потерь не превышает ожидаемую прибыль. При этом предприятие полностью сохраняет свою платежеспособность и экономическую стабильность
	Критический	Сумма потерь превышает ожидаемую прибыль. При этом возникает риск потери всех средств, вложенных предприятием в данный проект
	Катастрофический	Возникает риск потери предприятием платежеспособности. Потери могут привести к ликвидации предприятия

1	2	3
По характеру возникновения	Объективные	Возникают независимо от деятельности хозяйствующего субъекта. Природные явления, политические изменения, изменения законодательства стран и т. д.
	Субъективные	Возникают в процессе деятельности хозяйствующего субъекта
По возможности прогнозирования	Прогнозируемые	Возможно предсказать и просчитать результат
	Непрогнозируемые	Невозможно спрогнозировать, например форс-мажорные обстоятельства, природные явления и т. д.

В предпринимательской деятельности, как правило, выделяют следующие виды рисков:

- риски, связанные с воздействием внешней среды – риски, появление и развитие которых обусловлено негативным влиянием факторов макро и мезо-среды;

- риски, связанные с хозяйственной деятельностью – риски, обусловленные негативными условиями, в результате которых, возможна потеря материальных выгод;

- коммерческие риски – риски, возникающие в процессе реализации товаров, продукции, работ или услуг и характеризующийся вероятностью неполучения выручки от выполнения указанных процессов;

- финансовые риски – риски, обусловленные потерей финансовых ресурсов предприятия. Рассматриваемая группа рисков подразделяется на риски, связанные с покупательской способностью, в результате снижения доходов населения, а также на риски, связанные с вложением капитала и обусловленные вероятностью потери осуществленных инвестиционных вложений. Также финансовые риски классифицируют по типу финансовых потерь: прямые имущественные риски, обусловленные вероятностью снижения имущественного потенциала, в результате снижения стоимости имущества предприятия а также на и риски, обусловленные вероятностью снижения платежеспособности предприятия, в результате чего, хозяйствующий субъект не сможет рассчитаться по принятым на себя обязательствам;



- имущественные риски – риски, обусловленные вероятностью потери имущества в результате различных причин, среди которых следует выделить: хищения, кражи, халатность сотрудников предприятия, порчи имущества, природные катаклизмы и прочее;

- кадровые риски – риски, обусловленные вероятностью снижения численности сотрудников предприятия и несоответствием фактической и штатной численности сотрудников предприятия.<sup>14</sup>

Результаты деятельности предприятий, вследствие влияния рисков, могут быть:

- отрицательными, характеризующиеся финансовыми потерями и убытками;

- нейтральными или нулевыми, то есть без существенных изменений для экономических результатов деятельности предприятия;

- положительным, характеризующимся получением экономических выгод.<sup>15</sup>

Риски, присущие деятельности предприятия способны отрицательным образом отразится на финансовом положении экономического субъекта, что, в свою очередь, негативным образом отражается на уровне экономической безопасности хозяйствующего субъекта, которая представляет собой некое состояние защищенности предприятия от угроз, провоцируемых вызовами внешней и внутренней среды. Сказанное определяет необходимость внедрения мер в деятельность предприятия, направленных на минимизацию негативного влияния рисков.

Представленные сведения позволяют сделать вывод о существенном влиянии рисков на результаты деятельности предприятий, что определяет необходимость разработки и реализации на микроуровне мер, направленных на снижение потенциально негативного влияния рисков. При это реализации представленных действий, должно предшествовать выявление и оценка рисков

---

<sup>14</sup> Гольман, Т.И. Управление рисками в современных социально-экономических условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018. № 2. С. 32.

<sup>15</sup> Синев, Д.М. Методы оценки риска: общие принципы // Вестник РЭА. 2016. № 4. С. 26.

внешней и внутренней среды.

## 1.2 Методы оценки рисков предприятия

Необходимость оценки рисков деятельности предприятия определяется важностью понимания величины потенциальных потерь хозяйствующего субъекта в стоимостном выражении, в целях определения масштабов и иных критериев реализации мероприятий, направленных на снижение негативного влияния рисков. Следует отметить, что оценка рисков является одним из основных элементов в системе риск-менеджмента то есть в системе управления рисками, а также в системе планирования хозяйствующего субъекта.

Основными источниками информации для оценки рисков, являются: бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия, управленческие отчеты хозяйствующего субъекта, а также результаты анализа факторов внешней и внутренней среды.<sup>16</sup> Перечень информации, используемой для оценки рисков, представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Источники информации для оценки рисков деятельности предприятия

В общем виде, методы оценки рисков деятельности предприятия подраз-

<sup>16</sup> Шприц, М.Л. Математические оценки воздействия рисков и компенсационных мероприятий на организационно-технологическую надежность строительства // Современное строительство и архитектура. 2017. № 3. С. 48.

деляются на качественные и количественные. Качественные методы анализа рисков основываются на оценке вероятности возникновения рисков, исследовании их потенциальных причин и последствий. Одним из основных методов качественной оценки рисков, является метод экспертных оценок, с привлечением экспертов, которыми могут выступать как ведущие специалисты и руководители предприятия, в отношении которого проводится оценка рисков, как и привлеченные сторонние специалисты, не заинтересованные в результатах оценки рисков. Также в качестве метода качественной оценки рисков, может быть использован балльный метод, принцип которого аналогичен методу экспертных оценок, но реализуется с привлечением одного эксперта, проводящего оценку рисков. Рассматриваемые способы оценки предполагают определение перечня рисков, присущих деятельности предприятия, а также их дальнейшей оценки на основе группы критериев, которые оцениваются исходя из принятой для оценки шкалы. Итоговая оценка рисков определяется на основе суммы баллов, полученных в ходе оценки.<sup>17</sup>

Результаты качественной оценки рисков деятельности предприятия являются основой для дальнейшей количественной оценки рисков, целью которой является расчет стоимостного ущерба от влияния рисков деятельности предприятия. В качестве количественных методов оценки рисков деятельности предприятия, применяются: статистический, аналитический методы, метод аналогий и другие.

В целях более подробного исследования представленных методов оценки рисков деятельности предприятия, ниже рассмотрена методология оценки. Исходя из выше представленных сведений, оценка рисков деятельности предприятия, начинается с качественной оценки. Основные этапы качественной оценки рисков деятельности предприятия представлены на рисунке 3.

Недостатком качественных методов оценки рисков деятельности предприятия, является невозможность получения в результате оценки стоимостной величины потенциального ущерба. Качественные методы основаны на субъек-

---

<sup>17</sup> Синев, Д.М. Методы оценки риска: общие принципы // Вестник РЭА. 2016. № 4. С. 28.

тивном анализе риска, который позволяет разделить выявляемые риски на такие классы, как: высокий, средний, низкий; приемлемый полностью, частично приемлемый, неприемлемый; допустимый, критический, катастрофический.<sup>18</sup>

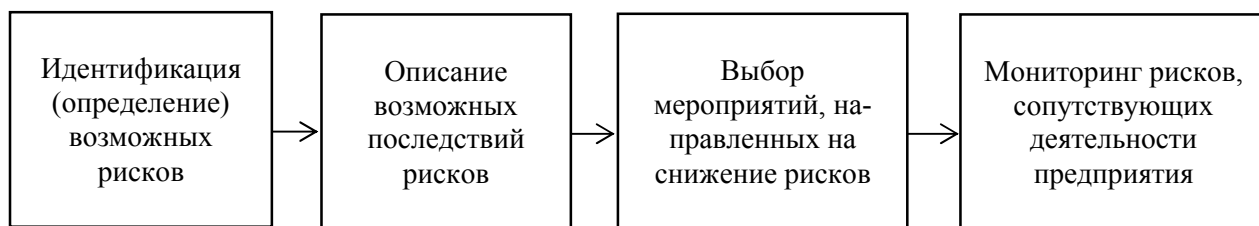


Рисунок 3 – Этапы качественной оценки рисков деятельности предприятия

В научных трудах А. Александрова предложено использовать комбинацию принимаемых значений для величин вероятности (низкая, средняя и высокая) и тяжести последствий (низкая, средняя и высокая), в ходе качественной оценки рисков. Значения вероятности и степени тяжести могут варьировать от 1 до 10. Соответственно, и величина риска также будет варьировать от 1 (1x1) до 100 (10 x 10).<sup>19</sup> Для оценки риска, исследователей предложена следующая формула:

$$\text{Риск} = \text{Вероятность} \times \text{Тяжесть последствий нанесенного вреда.} \quad (1)$$

Матрица качественной оценки рисков, предложенная А. Александровым, представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Матрица качественной оценки рисков, предложенная А. Александровым

Вероятность риска	Тяжесть последствий вреда		
	низкая	средняя	высокая
Низкая	Незначительный риск	Незначительный риск	Серьезный риск
Средняя	Незначительный риск	Серьезный риск	Неприемлемый риск
Высокая	Серьезный риск	Неприемлемый риск	Неприемлемый риск

<sup>18</sup> Петрова, А.В. Методики оценки уровня риска на предприятии // Вопросы экономики. 2016. № 2. С. 51.

<sup>19</sup> Александров, А. Фактор субъективности при оценке риска по качеству // Фармацевтическая отрасль. 2016. № 5. С. 118.

Согласно мнению исследователей Н.Е. Брюховецкой и И.А. Педерсен, «преимуществами качественной оценки рисков деятельности предприятия, являются:

- простота, удобство и возможность использования без дополнительных расчетов;

- качественная оценка позволяет еще на начальном этапе анализа определить степень рискованности по количественному составу рисков и отказаться от определенного решения;

- результаты качественного анализа риска служат исходной информацией для проведения количественного анализа, то есть оцениваются конкретно те риски, которые выявлены в ходе качественного анализа.

Наряду с указанными преимуществами нельзя недооценивать сложности качественной оценки риска:

- принимаемые решения о вероятности и величине рисков субъективны, а поэтому не всегда правильны;

- применение качественной оценки имеет смысл только при привлечении опытной группы экспертов, хорошо знающих не только ситуацию в стране, но и четко представляющих цели исследования;

- существуют сложности, с которыми специалисты сталкиваются при определении значений вероятности риска, тяжести последствий, величины риска, учете факторов, способствующих появлению и росту рисков»<sup>20</sup>.

Количественный анализ рисков предполагает определение численного значения риска. Численное значение риска позволит сравнить величину риска различных вариантов решения и выбрать из них тот, который больше всего отвечает выбранной предприятием стратегии риска. При количественной оценке рисков предприятия выделяют несколько последовательных блоков, которые представлены на рисунке 4.

В качестве стоимостных методов количественной оценки рисков деятель-

---

<sup>20</sup> Брюховецкая, Н.Е. Методология оценки рисков предприятия // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2017. № 1. С. 52.

ности предприятия, применяют: статистический, аналитический, методов анализа размера относительных рисков, методов анализа чувствительности операций, метод экспертных оценок, анализ целесообразности затрат, методов имитационного моделирования, метод сценариев, метод «дерева целей», метод «дерева решений», метод использования аналогов.<sup>21</sup>

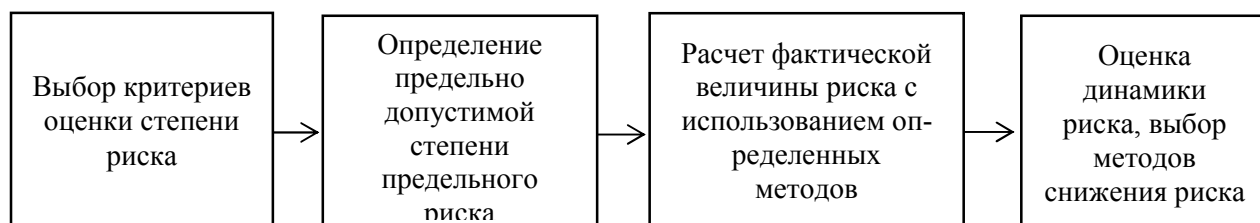


Рисунок 4 – Этапы количественной оценки рисков деятельности предприятия

Общая классификация количественных методов оценки рисков деятельности предприятия представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Виды количественных методов оценки рисков деятельности предприятия

<sup>21</sup> Петрова, А.В. Методики оценки уровня риска на предприятии // Вопросы экономики. 2016. № 2. С. 52.

Характеристика указанных количественных методов оценки рисков, представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика основных количественных методов оценки рисков деятельности предприятия

Количественные методы оценки рисков деятельности предприятия	Характеристика методов оценки
1	2
Аналитический метод оценки	Предполагает использование традиционных показателей, которые применяются при оценке эффективности инвестиционных и инновационных проектов, – расчёт точки безубыточности, периода окупаемости, внутренней нормы доходности, индекса рентабельности, чистого приведенного дохода. Метод анализа относительного размера рисков применяется при необходимости расчета риска в относительном измерении (размер убытков, отнесённых к конкретной базе, выбранной предприятием, независимо от специфики и вида оцениваемого риска), коэффициент вариации, коэффициент риска
Метод сценариев	Позволяет получать достаточно наглядную картину для различных вариантов реализации проектов, а также предоставляет информацию о чувствительности и возможных отклонениях, а применение программных средств позволяет значительно повысить эффективность подобного анализа путем практически неограниченного увеличения числа сценариев и введения дополнительных переменных. Метод «дерева решений» предполагает, что при его использовании выделяют различные варианты решений, которые могут быть приняты, а для каждого варианта – ситуации, которые могут наступить при принятии каждого из решений. Далее графически изображаются решения, ситуации по каждому решению и возможные последствия, тем самым образуя так называемое «дерево решений». Кроме того, этот метод используют также в случае, когда для анализа применяются коэффициенты уверенности – числа, которые отображают степень уверенности в истинности или ошибочности вывода о наличии риска
Метод аналогов	Сущность метода использования аналогов состоит в применении данных о развитии аналогичных инновационных проектов в прошлом или же на других предприятиях. В основу данного метода положен сбор статистической информации, которая затем обрабатывается с целью проявления зависимостей между плановыми результатами инновационной деятельности и учётом потенциальных рисков. Метод анализа целесообразности затрат предполагает установление зон риска путем анализа финансовой устойчивости предприятия (обеспеченности наличными средствами текущей деятельности) на основе данных финансовой отчётности. В ходе анализа финансовое состояние предприятия по каждому элементу затрат делится на зоны риска – области общих расходов, в границах которого конкретные расходы не превышают граничного значения установленного уровня риска. В соответствии с этим подходом выделяется пять областей: - область абсолютной устойчивости – соответствует области без риска; имеется минимальная величина запасов и затрат; - область нормальной устойчивости – соответствует области минимального риска; имеется нормальная величина запасов и затрат; - область неустойчивого состояния – соответствует области повышенного риска; имеется избыточная величина запасов и затрат;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- область критического состояния – соответствует области критического риска; имеется затоваренность готовой продукции, низкий спрос на продукцию;</li> <li>- область кризисного состояния – соответствует области недопустимого риска; имеются значительные запасы и затоваренность готовой продукции; предприятие пребывает на грани банкротства;</li> </ul>
Метод анализа чувствительности	<p>Метод анализа чувствительности является хорошей иллюстрацией влияния отдельных исходных факторов на конечный результат деятельности. Применение этого метода целесообразно в таких случаях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для определения факторов, которые в наибольшей мере влияют на результаты проекта;</li> <li>- для сравнительного анализ проектов.</li> </ul>
Метод имитационного моделирования	<p>Является частным случаем математического моделирования и предполагает использование многократной (доходящей, при достаточности компьютерных ресурсов, до десятков тысяч вариантов) имитации условий генерирования факторов риска и их отражения на изменение стоимости отдельных показателей. Такая имитация носит случайный характер, но в пределах заданных параметров. Искусственное моделирование факторов риска позволяет избирать любой вид распределения их вероятностей и позволяет достичь наибольшей точности расчета. Данный метод особенно удобен для практического применения тем, что удачно сочетается с другими экономико-статистическими методами, а также с теорией игр и другими методами исследования операций</p>

Выбор метода количественной оценки рисков деятельности предприятия осуществляется на основе субъективного мнения специалиста, осуществляющего процедуры анализа, а также с учетом их преимуществ и недостатков (таблица 6).

Таблица 6 – Преимущества и недостатки количественных методов оценки рисков деятельности предприятия

Методы количественной оценки рисков	Преимущества методов	Недостатки методов
1	2	3
Статистический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота расчетов;</li> <li>- простота трактовки и интерпретации полученных результатов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимость в достаточно обширной и достоверной статистической базе;</li> <li>- возможные сложности в получении исходных данных, которые могут быть уникальными;</li> </ul>
Аналитический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота расчетов;</li> <li>- простота трактовки и интерпретации полученных результатов;</li> </ul>	<p>Не всегда достаточная адекватность отражения уровня риска по причине чрезвычайной уникальности реализуемого проекта</p>
Метод анализа размера относительных рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота расчетов;</li> <li>- простота трактовки и интер-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество получаемых конечных результатов может быть невысоким, так</li> </ul>



Продолжение таблицы 6

1	2	3
	<p>претации полученных результатов;</p>	<p>как некоторые данные, используемые для расчётов, имеют трудно прогнозируемые значения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ограниченность применения из-за того, что требуемые исходные данные могут быть уникальными;</li> <li>- отсутствие представления о реальном уровне риска;</li> <li>- сложности соотнесения полученных значений показателей с реальными рисками и угрозами;</li> </ul>
<p>Метод анализа чувствительности операций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота расчетов;</li> <li>- простота трактовки и интерпретации;</li> <li>- отсутствие потребности в значительном количестве статистических данных;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивается возможность оценить эффективность проекта, а не его риски;</li> <li>- не учитываются специфические особенности отдельных проектов;</li> </ul>
<p>Метод экспертных оценок</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота и быстрота получения результата;</li> <li>- отсутствие потребности в данных, являющихся коммерческой тайной;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- существенно влияние человеческого фактора;</li> <li>- высокая гипотетичность полученных результатов;</li> <li>- риск недостаточной квалификации приглашенных экспертов;</li> </ul>
<p>Анализ целесообразности затрат</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота расчетов;</li> <li>- использование данных финансовой отчетности предприятия;</li> </ul>	<p>Достаточно слабая взаимосвязь полученных показателей с рисками проекта</p>
<p>Метод имитационного моделирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие необходимости в сложных математических вычислениях и проведении экспериментов на реальном объекте;</li> <li>- возможность получения большого количества вариантов развития событий с учетом сложно прогнозируемых показателей;</li> <li>- возможность получить оценку величины риска в случае, если характер зависимости трудно выразить математически;</li> <li>- высокая управляемость модели и точность полученных результатов;</li> <li>- возможность имитировать поведение системы во времени;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимость привлечения компьютерной техники и программного обеспечения;</li> <li>- необходимость в наличии умений и знаний аналитика в области имитационного моделирования;</li> </ul>
<p>Метод сценариев</p>	<p>Возможность составить условные сценарии развития событий</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень гипотетичности и условности полученных результатов;</li> <li>- влияние субъективных человеческих факторов при составлении сценариев;</li> <li>- риск недостаточной квалификации «сценариста»;</li> <li>- отсутствие возможности получения численных значений риска;</li> </ul>
<p>Метод «дерева» решений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность установить четкую взаимосвязь между «при-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень гипотетичности полученных результатов;</li> </ul>

1	2	3
	чиной» и «следствием»; - возможность проанализировать все отклонения в развитии событий;	- сильное влияние субъективных человеческих факторов; - риск недостаточной квалификации «сценариста»; - отсутствие возможности получения численных значений риска;
Метод использования аналогов	- возможность получения реальных результатов; - возможность установления причинно - следственных взаимосвязей;	- потребность в широкой и достоверной статистической базе; - в ряде случаев отсутствие аналогов для сравнения из-за уникальности отдельных проектов; - значительная доля субъективизма полученных выводов;

Учитывая, что представленные количественные методы оценки характеризуются как преимуществами, так и недостатками, следует использовать несколько методов, в ходе оценки рисков деятельности предприятия, что позволит получить более объективные результаты.<sup>22</sup>

Также следует отметить, что оценка рисков деятельности предприятия является неотъемлемым элементом системы управления рисками, позволяющим сформировать выводы о перечне потенциальных рисках и их возможном влиянии. В связи с чем, при формировании системы управления рисками деятельности предприятия, оценкой рисков нельзя пренебрегать.

### **1.3 Направления снижения негативного влияния рисков предприятия**

Опасность рисков деятельности предприятия заключается в наличии потенциального ущерба, который они могут нанести, что способно негативным образом отразится на финансовом состоянии предприятия, а также на уровне его экономической безопасности. Сказанное определяет необходимость реализации на уровне хозяйствующего субъекта мероприятий, направленных на снижение негативного влияния рисков.

В современных условиях, основными методами снижения негативного влияния рисков, являются: диверсификация деятельности предприятия, приоб-

<sup>22</sup> Синев, Д.М. Методы оценки риска: общие принципы // Вестник РЭА. 2016. № 4. С. 30.

речение новой информации для прогнозирования возможных рисков, лимитирование рисков, страхование и самострахование, осуществление учета и оценки размера используемых специфических фондов предприятия в его общих фондах, а также прочие методы минимизации рисков.<sup>23</sup>

Характеристика представленных методов снижения негативного влияния рисков деятельности предприятия, представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Характеристика методов снижения негативного влияния рисков деятельности предприятия

Методы снижения негативного влияния рисков	Характеристика методов
1	2
Избежание риска	Предполагает уклонение от риска, отказ от реализации мероприятия (проекта), связанного с риском. Метод уклонения от риска основан на отклонении проекта при проявлениях ненадежности партнеров, контрагентов и поставщиков и недостоверности документов, разработанных и представленных заказчику. Чем выше уровень неопределенности внешних факторов риска, тем больше будет отклоненных проектов или их исполнителей. Однако следует учитывать, что избежание одного вида риска может привести к возникновению других.
Диверсификация	Процесс разделения деятельности предприятия на не связанные между собой виды, а также распределения инвестируемых денежных средств между ними с целью снижения возможных рисков и предотвращения потери доходов. Диверсификация является наиболее распространенным и простым к осуществлению способом снижения степени рисков. Механизм диверсификации оказывает эффективное воздействие не на все виды финансовых рисков. Его применение эффективно для воздействия на комплексные, портфельные финансовые риски специфической группы, и не оказывает воздействия на риски, возникающие систематически – инфляционный, налоговый и другие. Поэтому применение данного механизма на предприятии ограничено
Гарантии третьих лиц	Гарантия – это обязательство физического или юридического лица не участника хозяйственной сделки перед одним из ее участников по осуществлению компенсационных выплат в случае наступления рискового события, когда участник сделки не в состоянии выполнить свои обязательства из-за возникших форс-мажорных обстоятельств. Как правило, гарантии необходимы для обеспечения расчетов с кредиторами по договорам поставки товаров, услуг или за выполненные работы. Предоставляются гарантии в виде гарантийного письма, а выплаты по гарантии могут быть как в национальной, так и в иностранной валюте. Если участник сделки, в силу каких либо причин, не может сделать оплату в установленные по договорам поставки сроки, то эту сумму осуществляет гарант по первому требованию, а затем, в прописанном в договоре гарантии порядке, возмещает эту сумму у самого участника
Лимитирование риска	Определение и принятие лимита или предела денежных сумм, направляемых на расходы, продажи, кредиты и т. д. Лимитирование представляет собой

<sup>23</sup> Буньковский, В.Д. Методы минимизации рисков предприятия // Вопросы управления. 2018. № 2. С. 126.

1	2
	очень важный прием снижения риска и используется в банковской деятельности для определения сумм кредитов, при выдаче овердрафта и т.п., в предпринимательской деятельности он используется при осуществлении продаж товаров в кредит, определении сумм займов, инвестиций и т.п. Прием лимитирования рисков применяется чаще всего по финансовым рискам, достигающим, как правило, критического или катастрофического уровня. На предприятии данный прием реализуется благодаря внутренним финансовым нормативам, установленным руководством предприятия в процессе разработки политики осуществления финансовой деятельности
Объединение рисков	Основывается на возможности уменьшения рисков предприятия за счет привлечения в качестве партнеров других юридических и физических лиц, располагающих дополнительными финансовыми ресурсами или информацией о состоянии и характере рынка. Формами объединения рисков, которыми может воспользоваться предприятие в своей деятельности, являются: создание акционерных обществ; участие в финансово-промышленных группах и концернах; вступление в различные ассоциации и консорциумы; приобретение акций, перекрестное владение ими и обмен между партнерами по бизнесу
Передача рисков	Трансферт риска передающей стороной (предприятием) стороне принимающей (трансферы). Основным способом передачи риска является заключение контрактов. Это могут быть договора аренды, строительные договоры, контракты на хранение и перевозку материалов, договора обслуживания и снабжения, договора факторинга и т.п. Метод передачи рисков применяется при большей потенциальной эффективности проекта, ожидании положительных сдвигов в экономике, но одновременно большой неопределенности текущей и перспективной ситуации
Страхование	Является наиболее значимым методом снижения степени риска. Сущностью страхования является готовность инвестора отказаться от части доходов ради снижения степени риска. На сегодняшний день существуют и другие виды страхования, например, страхование предпринимательских рисков, страхование титула и др.
Самострахование	Представляет собой альтернативный приобретению страховки в страховой компании способ страхования, позволяющий предпринимателю сэкономить на издержках по страхованию. Самострахование предполагает создание на предприятии, особенно занимающемся высокорисковой деятельностью, децентрализованных страховых (резервных) фондов в натуральных или денежных единицах. Самострахование имеет смысл, когда страхуемое имущество по стоимости относительно невелико по сравнению со стоимостью всего бизнеса. Самострахование также применимо при небольшой вероятности получения убытков или когда фирма имеет в собственности большое количество имущества одного типа
Резервирование средств	Предполагает создание резерва денежных средств на покрытие непредвиденных расходов. Данный метод воздействия на риски предусматривает установление соотношений между потенциальными рисками, влияющими на деятельность предприятия и его подразделений с одной стороны, и размером средств, необходимых для преодоления сбоев в ритмичной деятельности предприятия, с другой. Основная проблема, возникающая при использовании этого метода, – оценка потенциальных последствий рисков и установление экономической целесообразности использования резервирования сравнению с инструментариумом страховой защиты
Локализация и предупреждение рисков	Заключается в создании специализированных венчурных предприятий или специализированных структурных подразделений предприятия (внутренних венчуров) для осуществления проектов с повышенным риском и управления ими. Предупреждение рисков предполагает получение большей информации о ситуации с целью создания более благоприятной среды принятия решений.

1	2
	Метод локализации риска используется в случаях, когда не представляется возможным четко идентифицировать источник риска
Прогнозирование	Научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Назначение прогнозирования состоит в предвидении различных негативных проявлений во внешней и внутренней среде предприятия в поиске мер по их недопущению или, в худшем случае, компенсации. Это позволяет сформулировать основную идею, которая должна быть положена в основу устойчивого функционирования и развития: устойчивое – значит, прежде всего, то, что предполагается, и лишь затем управляется определенными действиями.

Представленный в таблице 7 перечень методов, направленных по снижению рисков, не является исчерпывающим. При этом в целях достижения более высоких результатов реализации подобных мероприятий, может быть использована их совокупность (два или более методов).

Представленные методы являются методами, используемыми при реализации системы управления рисками предприятия, которая представляет собой совокупность методов, реализуемых на микроуровне, в целях своевременного выявления, предупреждения появления и развития, а также нейтрализации или минимизации потенциального негативного влияния рисков деятельности предприятия. Также система управления рисками предприятия, носит название «риск-менеджмент». В научных трудах Т.И. Гольман, Т.В. Волковой и М.А. Апсите, рассматриваются следующие принципы системы управления рисками предприятия: принцип «комплексности (необходимо взаимодействие всех подразделений предприятия для адекватной оценки угроз); принцип непрерывности (требуется постоянное наблюдение и контроль рисков в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры); принцип интеграции (оценка интегрального риска на основе взвешенной оценки влияния на производственно-хозяйственную деятельность полного набора потенциальных рисков с учетом их взаимосвязей)<sup>24</sup>.

Система управления рисками предприятия включает в себя следующие

<sup>24</sup> Гольман, Т.И. Управление рисками в современных социально-экономических условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018. № 2. С. 32.

элементы:

- планирование – выявление потенциальных и реальных рисков деятельности предприятия, а также причин их появления и возможных результатов влияния на деятельность хозяйствующего субъекта;

- учет рисков – предполагает отражение перечня, характеристик и иных показателей, отражающих особенности рисков предприятия, а также методы, которые были реализованы, в целях нейтрализации негативного влияния рисков;

- оценка и анализа рисков – предполагает применение комплексных методов оценки рисков, включающих качественные и количественные методы, в целях определения стоимостной величины потенциального ущерба рисков предприятия;

- разработка управленческих решений – предполагает разработку мероприятий, направленных на эффективное выявление и минимизацию негативного влияния рисков;

- контроль – предполагает осуществление контрольных мероприятий, направленных на выявление расхождений между фактическими и планируемыми результатами реализации применяемых мероприятий.

Эффективность реализации системы управления рисками деятельности предприятия во многом зависит от уровня квалификации персонала, участвующего в реализации системы управления рисками, что определяет необходимость обеспечения должной подготовки сотрудников организации, в целях достижения наибольшей результативности и эффективности системы управления рисками предприятия.

Проведенное исследование теоретических основ управления рисками деятельности предприятия позволило определить значимость рассматриваемой системы, в связи с негативным влиянием рисков на финансовое состояние и экономическую безопасность хозяйствующего субъекта.

## 2 ОЦЕНКА РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПУСК»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пуск»

Общество с ограниченной ответственностью «Пуск» осуществляет деятельность в сфере интернет-услуг (предоставление доступа к сети Интернет), в частности, деятельность в области связи на базе проводных технологий (ОКВЭД 61.1). Юридический адрес организации: Амурская область, г. Зея (676244), микрорайон Светлый, дом 28, офис 77. Помимо указанного основного вида деятельности, ООО «Пуск» осуществляет следующие виды деятельности, которые определены Уставом организации:

- торговля оптовая прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.5);
- разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги (ОКВЭД 62.0);
- деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий (ОКВЭД 62.02);
- деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая (ОКВЭД 62.09);
- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации, деятельность порталов в информационно-коммуникационной сети Интернет (ОКВЭД 63.1);
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов (ОКВЭД 63.11.1);
- деятельность рекламная (ОКВЭД 73.1).

Организационная структура ООО «Пуск» построена по функциональному типу, т.е. отделы юридического лица специализированы на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. Во главе организации находится генеральный директор, который представляет собой единоличный орган управления, он же является единственным учредителем организации. В прямом подчинении у генерального директора ООО «Пуск», находятся следующие отделы: бухгалтерия, отдел продаж, отдел монтажа, а также экономический отдел (ри-

сунок 6).



Рисунок 6 – Организационная структура управления  
ООО «Пуск»

Наиболее значительным по численности отделом, в исследуемой организации, является отдел монтажа, что обусловлено особенностями деятельности организации.

Исходя из представленной организационной структуры управления, в ООО «Пуск» отсутствует служба экономической безопасности, выделенная в обособленный отдел. При этом учитывая значимость и важность реализации мер экономической безопасности, в исследуемой организации функции экономической безопасности возложены на экономический отдел, который непосредственно подчиняется генеральному директору организации. В качестве задач экономической безопасности в ООО «Пуск» выделены:

- сбор, анализ, оценка и прогнозирование возникновения и развития угроз экономической безопасности;
- изучение партнеров, клиентов, конкурентов, кандидатов на работу в компании;
- своевременное выявление возможных устремлений к организации и ее сотрудникам со стороны источников внешних угроз безопасности;
- недопущение проникновения в организацию структур экономической разведки конкурентов, организованной преступности и отдельных лиц с противоправными намерениями;
- противодействие техническому проникновению в преступных целях;



- выявление, предупреждение и пресечение возможной противоправной и иной негативной деятельности сотрудников предприятия в ущерб его безопасности;

- обеспечение сохранности материальных ценностей и сведений, составляющих коммерческую тайну организации и др.

Таким образом, в рамках реализации целей и задач обеспечения экономической безопасности организации, функциями экономического отдела ООО «Пуск», являются функции, направленные на выявление и устранение угроз экономической безопасности.

Следует отметить, что ряд сведений об ООО «Пуск», относится к коммерческой тайне, среди таких данных, следует выделить:

- персональные данные сотрудников и клиентов организации;
- экономические показатели деятельности организации, не подлежащие обязательному представлению в контролирующие органы;
- показатели, характеризующие планируемые объемы продаж;
- стратегия деятельности организации.

В целях защиты указанных сведений от несанкционированного доступа и использования третьими лицами, в ООО «Пуск» реализуются следующие меры:

- наличие ограниченного доступа к внутренним документам сотрудникам (сотрудники организации имеют доступ только к документам, использование которых возможно исходя из полномочий персонала);
- использование паролей для доступа к персональным компьютерам сотрудников;
- организация хранения документов, являющихся коммерческой тайной в специально отведенном для этого месте.

Таким образом, в ООО «Пуск» организован весь необходимый комплекс мер, направленный на реализацию функций экономической безопасности.

В целом, в анализируемом периоде наблюдается рост масштабов деятельности ООО «Пуск», о чем свидетельствует увеличение выручки и себестоимости продаж, при этом темп роста выручки выше темпа роста себестоимости, что

привело к снижению затрат на рубль выручки организации и свидетельствует о более эффективном использовании производственных ресурсов организации (таблица 8).

Таблица 8 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Пуск» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения 2019 г. к 2017 г.	
				абсолютные изменения	темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	477	867	667	190	139,83
Себестоимость продаж, тыс. руб.	380	510	357	-23	93,95
Валовая прибыль, тыс. руб.	97	357	310	213	в 3,20 раза больше
Прибыль от продаж, тыс. руб.	97	357	310	213	в 3,20 раза больше
Прочие доходы, тыс. руб.	-	-	-	-	х
Прочие расходы, тыс. руб.	29	-	21	-8	72,41
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	68	357	289	221	в 4,25 раза больше
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	-	-	20	20	х
Чистая прибыль, тыс. руб.	68	357	269	201	в 3,96 раза больше
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	7023,5	6992,5	3843	-3180,5	54,72
Внеоборотные активы, тыс. руб.	6642	6621	-	-6642	-
Оборотные активы, тыс. руб.	322	400	665	343	в 2,06 раза больше
Собственные источники финансирования, тыс. руб.	6794	7021	260	-6534	3,83
в том числе нераспределенная прибыль	6784	7011	250	-6534	3,69
Заемные источники финансирования, тыс. руб.	575			-575	-
в том числе:					
- долгосрочные обязательства	170	-	-	-170	-
- краткосрочные обязательства	405	-	-	-405	-
Численность персонала, чел.	52	58	64	12	123,08
Выручка на одного сотрудника, тыс. руб.	9,17	14,95	10,42	1,25	113,61
Затраты на рубль выручки, руб.	0,80	0,59	0,54	-0,26	67,19
Рентабельность продаж, %	20,34	41,18	46,48	26,14	х

Также выявлен рост прибыли до налогообложения организации в 4,25

раза, что свидетельствует об увеличении результатов финансовой деятельности исследуемой организации, что в результате привело к увеличению чистой прибыли в 3,96 раза.

Отрицательной тенденцией, сложившейся в анализируемом периоде, является снижение среднегодовой стоимости имущества ООО «Пуск», изменение показателя составило 3 180,5 тыс. руб., что обусловлено снижением стоимости внеоборотных активов на 6 642 тыс. руб., в результате продажи основных средств организации для поддержания стабильной деятельности хозяйствующего субъекта. При этом отмечено увеличение стоимости оборотных активов организации на 343 тыс. руб., за счет увеличения запасов и дебиторской задолженности организации.

Большая часть источников финансирования деятельности ООО «Пуск» представлена собственным капиталом в 2017 г., а в 2018 г. и 2019 г., все источники финансирования деятельности организации являются собственными источниками. Представленная ситуация позволяет судить о повышении уровня финансовой устойчивости компании и снижении зависимости от внешних кредиторов.

Также следует отметить увеличение численности персонала ООО «Пуск» за 2017 – 2019 гг. на 12 человек. Следует отметить, что темп роста численности персонала ниже темпа роста выручки от продаж, что привело к увеличению выручки, приходящейся на одного сотрудника компании (увеличение показателя произошло на 1,25 тыс. руб.).

В качестве тенденции, свидетельствующей об увеличении эффективности деятельности ООО «Пуск», выявлен рост рентабельности продаж на 26,14 процентных пунктов, что определяется увеличением размера прибыли от продаж, приходящейся на рубль выручки.

Представленная динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Пуск» позволила определить, что в анализируемом периоде наблюдается рост показателей, участвующих в формировании прибыли организации, что отразилось на увеличении показателей эффективности использова-

ния ресурсов. При этом выявлено снижение имущественного потенциала. Таким образом, наблюдаются как положительные, так и отрицательные результаты экономической деятельности ООО «Пуск» за 2017 – 2019 гг.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Пуск»

Произошедшие в последнее время изменения во внешней среде, существенным образом отразились на деятельности ООО «Пуск», что подтверждается результатами ранее проведенной оценки. Для выявления факторов внешней среды, оказывающих воздействие на результаты деятельности исследуемой организации, проведен PEST-анализ, результаты которого представлены в таблице 9.

Таблица 9 – PEST-анализ ООО «Пуск»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- государственное регулирование деятельности коммерческих организаций;</li> <li>- налоговое регулирование предпринимательства (система налогообложения, налоговые льготы);</li> <li>- система государственной поддержки развития малого бизнеса;</li> <li>- направления развития предприятий, осуществляющих деятельности в сфере инноваций и разработок;</li> <li>- система экономической безопасности государства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спад экономики в стране;</li> <li>- реализация мер, направленных на поддержку предприятий, пострадавших в период коронавируса (федеральный закон от 01.04.2020 г. № 98-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций», федеральный закон от 01.04.2020 г. № 102-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации»);</li> <li>- курс российского рубля по отношению к иностранной валюте;</li> <li>- уровень инфляции;</li> <li>- процентные ставки по кредитам в коммерческих банках для предприятий малого бизнеса;</li> </ul>
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение доходов населения в период самоизоляции;</li> <li>- уровень потребительского спроса на Интернет-услуги;</li> <li>- предпочтения потребителей в отношении технических характеристик Интернет-услуг;</li> <li>- снижение численности населения г. Зея и Зейского района;</li> <li>- уровень социального развития г. Зея и Зейского района;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие средств автоматизации бизнеса;</li> <li>- развитие сферы Интернет-услуг;</li> <li>- развитие беспроводного доступа к сети Интернет;</li> <li>- развитие современных средств и технологий для предприятий малого бизнеса различных сфер деятельности;</li> </ul>

Представленные факторы внешней среды способны формировать угрозы,

влияющие на экономическую безопасность ООО «Пуск» (таблица 10).

Таблица 10 – Угрозы для деятельности ООО «Пуск», формируемые факторами внешней среды

Группы факторов макросреды	Факторы макросреды	Угрозы, вызванные факторами макросреды
1	2	3
Политические факторы	Государственное регулирование деятельности коммерческих организаций	Усиление мер государственного регулирования над предпринимательством, рост штрафов
	Налоговое регулирование предпринимательства (система налогообложения, налоговые льготы)	Рост налоговых ставок, снижение размера налоговых льгот
	Система государственной поддержки развития малого бизнеса	Снижение объема государственной поддержки предприятий малого бизнеса
	Направления развития предприятий, осуществляющих деятельности в сфере инноваций и разработок	Снижение объема государственной поддержки предприятий, осуществляющих деятельности в сфере инноваций и разработок
	Система экономической безопасности государства	Внедрение дополнительных мер контроля над соблюдением требований экономической безопасности коммерческих предприятий, внедрение системы санкций
Экономические факторы	Спад экономики в стране	Снижение объема реализации Интернет-услуг
	Реализация мер, направленных на поддержку предприятий, пострадавших в период коронавируса	Исключение организаций, осуществляющих предоставление доступа к сети Интернет из перечня организаций, упомянутых в федеральном законе от 01.04.2020 г. № 98-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций», а также федеральном законе от 01.04.2020 г. № 102-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации»
	Курс российского рубля по отношению к иностранной валюте	Рост расходов организации на товары, приобретаемые у иностранных производителей и ритейлеров
	Уровень инфляции	Снижение реальных доходов организации
	Процентные ставки по кредитам в коммерческих банках для предприятий малого бизнеса	Рост процентных расходов организации

1	2	3
Социально-демографические факторы	Снижение доходов населения в период самоизоляции	Рост дебиторской задолженности организации
	Уровень потребительского спроса на Интернет-услуги	Сокращение потребительского спроса на Интернет-услуги
	Предпочтения потребителей в отношении технических характеристик Интернет-услуг	Потеря части потребителей
	Снижение численности населения г. Зеи и Зейского района	Снижение доходов организации от реализации Интернет-услуг
	Уровень социального развития г. Зеи и Зейского района	Снижение объема реализации Интернет-услуг
Технико-технологические факторы	Развитие средств автоматизации бизнеса	Ухудшение информационного и технического обеспечения деятельности организации при отказе от использования современных средств автоматизации бизнеса
	Развитие современных средств и технологий для предприятий малого бизнеса различных сфер деятельности	Рост конкуренции в отрасли, потеря части потребителей
	Развитие сферы Интернет-услуг	Потеря части потребителей
	Развитие беспроводного доступа к сети Интернет	

Представленные угрозы способны негативно образом отразиться на деятельности ООО «Пуск» при невнимании руководства организации к имеющимся вызовам экономической безопасности.

Помимо факторов макросреды, к факторам внешней среды, относятся факторы мезосреды, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Факторы мезосреды, влияющие на деятельность ООО «Пуск»

Группы факторов мезосреды	Факторы мезосреды	Угрозы, вызванные факторами мезосреды
1	2	3
Потребители	Потребителями услуг ООО «Пуск» является часть населения, а также юридических лиц и индивидуальных предпринимателей г. Зея и Зейского района. При этом учитывая наличие в отрасли конкурентов, имеющих более широкую клиентскую базу, при изменении факторов мезосреды, ООО «Пуск» может потерять часть потребителей	Снижение спроса на услуги ООО «Пуск», потеря части потребителей
Поставщики	Поставщиками ООО «Пуск» являются поставщики различных товаров, продукции, работ и услуг, необходимых для реализации оперативной и стратегической деятельности организации. Рост цен на товары и услуги, приобретаемые ООО «Пуск», произойдет рост расходов компании и снижение прибыли	Рост цен на товары и услуги, приобретаемые ООО «Пуск»

1	2	3
Конкуренты	Конкуренты ООО «Пуск» представлены крупными компаниями в сфере Интернет услуг, основным из которых, является ПАО «Ростелеком», которое обладает большей долей рынка, высоким имущественным и финансовыми потенциалами. При этом имеется возможность появления новых организаций в сфере Интернет-услуг в г. Зея и Зейском районе	Рост конкуренции в отрасли

Представленные угрозы способны сказаться на ухудшении финансового состояния ООО «Пуск», что приведет к снижению уровня экономической безопасности.

Факторы внутренней среды также способны оказывать негативное влияние на уровень экономической безопасности ООО «Пуск». В качестве факторов внутренней среды организации, в первую очередь, следует рассмотреть персонал. В таблице 12 представлена динамика состава персонала ООО «Пуск» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 12 – Состав персонала ООО «Пуск» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей, чел.			Изменения 2019 г. к 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абсолютный прирост, чел.	темп роста, %
Среднесписочная численность персонала	52	58	64	12	123,08
в том числе:					
Персонал основной деятельности	49	54	60	11	122,45
в том числе:					
- специалисты	35	39	42	7	120,00
- ведущие специалисты	12	12	15	3	125,00
- начальники отделов	2	3	3	1	150,00
Персонал неосновной деятельности	3	4	4	1	133,33

В анализируемом периоде наблюдается рост численности персонала ООО «Пуск» на 12 чел., что составляет 23,08 % в относительном выражении. Увеличение численности персонала в основном обусловлено ростом численности персонала основной деятельности на 11 чел., или на 22,45 %. В составе персонала основной деятельности наблюдается рост специалистов на 7 чел., или на

20,00 %. При этом персонал неосновной деятельности увеличился на 1 чел.

В таблице 13 представлена структура персонала ООО «Пуск» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 13 – Структура персонала ООО «Пуск» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей, %			Абсолютный прирост 2019 г. к 2017 г., процентный пункт
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Среднесписочная численность персонала	100,00	100,00	100,00	-
в том числе:				
Персонал основной деятельности	94,22	93,74	93,33	-0,89
в том числе:				
- специалисты	67,53	67,84	66,37	-1,16
- ведущие специалисты	22,26	20,90	22,68	0,42
- начальники отделов	4,43	5,01	4,28	-0,15
Персонал неосновной деятельности	5,78	6,26	6,67	0,89

В анализируемом периоде наблюдается снижение удельного веса персонала основной деятельности ООО «Пуск» на 0,89 процентных пункта: с 94,22 % в 2017 г. до 93,33 % в 2019 г. При этом наблюдается снижение удельного веса специалистов на 1,16 процентных пункта: с 67,53 % в 2017 г. до 66,37 % в 2019 г. и удельного веса руководителей на 0,5 процентных пункта: с 4,43 % в 2017 г. до 4,28 % в 2019 г.

Таким образом, исходя из численности персонала ООО «Пуск», организация стремится расширять масштабы своей деятельности, что определяет рост потребности в персонале.

Проведенный ранее анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Пуск» позволил определить снижение имущественного потенциала организации, что может создавать угрозы имущественной безопасности исследуемого хозяйственного субъекта. При этом выявлен рост показателей, участвующих в формировании прибыли, что позволяет судить о повышении уровня финансовой безопасности ООО «Пуск».

Представленные сведения позволяют определить сильные и слабые стороны деятельности ООО «Пуск», которые отражены в таблице 14.



Таблица 14 - SWOT – анализ ООО «Пуск»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- устойчивые потребительский спрос на услуги организации;</li> <li>- наличие устойчивого уровня спроса на услуги;</li> <li>- наличие надежных поставщиков материалов;</li> <li>- положительная динамика финансовых результатов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно эффективная система управления;</li> <li>- низкий уровень мотивации персонала;</li> <li>- недостаточно высокий уровень конкурентоспособности организации;</li> <li>- низкая доля отрасли;</li> <li>- низкий уровень конкурентоспособности организации;</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение ассортимента услуг;</li> <li>- совершенствование системы управления организацией;</li> <li>- повышение уровня конкурентоспособности;</li> <li>- совершенствование системы мотивации персонала;</li> <li>- улучшение финансового положения;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение конкурентоспособности организации;</li> <li>- сокращение объема спроса на услуги;</li> <li>- снижение платежеспособности;</li> <li>- снижение рентабельности деятельности организации;</li> </ul>

Представленные результаты позволяют сделать вывод о влиянии рассмотренных факторов внешней и внутренней среды на деятельность ООО «Пуск». При этом некоторые факторы возможно рассматривать как вывозы экономической безопасности организации. Одним из основных вызовов экономической безопасности ООО «Пуск», является высокий уровень конкуренции в отрасли, который приводит к появлению следующих угроз экономической безопасности организации:

- снижение потребительского спроса на услуги организации;
- сокращение объема продаж;
- снижение финансовых результатов.

Представленные угрозы негативным образом сказываются на уровне экономической безопасности ООО «Пуск». При этом в организации отсутствует служба или отдел экономической безопасности, что определяет отсутствие системы экономической безопасности организации.

Таким образом, в целях снижения негативного влияния угроз экономической безопасности ООО «Пуск», следует разработать и внедрить в деятельность организации мероприятия, направленные на нейтрализацию влияния выявленных рисков.

Следует отметить, что в целях снижения угроз экономической безопасности ООО «Пуск», на экономический отдел возложены следующие функции:

- сбор, анализ, оценка и прогнозирование возникновения и развития угроз экономической безопасности;
- изучение партнеров, клиентов, конкурентов, кандидатов на работу в компании;
- своевременное выявление возможных устремлений сотрудников организации со стороны источников внешних угроз безопасности;
- недопущение проникновения в организацию структур экономической разведки лиц, представляющих угрозы экономической безопасности, организованной преступности и отдельных лиц с противоправными намерениями;
- противодействие техническому проникновению в преступных целях и др.

Таким образом, в качестве функций, направленных на обеспечение экономической безопасности организации, выделены функции, связанные с выявлением и устранением угроз экономической безопасности организации.

Следует отметить, что ряд сведений об организации, относится к коммерческой тайне, среди таких данных, следует выделить:

- персональные данные сотрудников и клиентов организации;
- экономические показатели деятельности организации, не подлежащие обязательному представлению в контролирующие органы;
- показатели, характеризующие планируемые объемы продаж;
- стратегия деятельности организации.

В целях защиты указанных сведений от несанкционированного доступа и использования третьими лицами, в организации реализуются следующие меры:

- наличие ограниченного доступа к внутренним документам сотрудникам (сотрудники организации имеют доступ только к документам, использование которых возможно исходя из полномочий персонала);
- использование паролей для доступа к персональным компьютерам сотрудников;
- организация хранения документов, являющихся коммерческой тайной в специально отведенном для этого месте.

Таким образом, в ООО «Пуск» организован весь необходимый комплекс

мер, направленный на реализацию функций экономической безопасности.

В целях обеспечения экономической безопасности в ООО «Пуск», на территории организации реализуется комплекс мер, направленных на достижение указанной цели. Механизм обеспечения экономической безопасности организации реализуется по следующим направлениям.

Безопасность движения и порядок обеспечения сохранности денежных средств. В целях обеспечения сохранности денежных средств отделении ООО «Пуск», в организации организовано специальное помещение (касса), в котором хранятся и совершаются операции с наличными денежными средствами организации. Следует отметить, что касса изолирована от других помещений, дверь помещения в ходе работы бухгалтера-кассира закрывается на ключ. Денежные средства хранятся в сейфе, ключ от которого имеется у бухгалтера-кассира, запасной ключ хранится у генерального директора организации. В целях обеспечения контроля над проникновением в помещение кассы, на территории организации организовано видео наблюдение.

Также в целях обеспечения контроля над денежными средствами, ежедневно, перед началом рабочего дня, бухгалтер-кассир пересчитывает наличные денежные средства, находящиеся в кассе и сверяет их с остатками на конец предыдущего рабочего дня.

Следует отметить, что бухгалтерия организации не осуществляет безналичные расчеты, указанные функции возложены на казначейство Амурской области.

Безопасность движения товарно-материальных ценностей и их хранения. В целях организации безопасности движения товарно-материальных ценностей (ТМЦ), при поступлении ТМЦ на территорию организации, они подвергаются количественной и качественной проверке. Количественная проверка заключается в пересчете единиц поступивших ТМЦ и сверке полученных расчетов с поступившими первичными документами. Качественная проверка ТМЦ заключается в проверке сохранности упаковки и их содержимого.

Также в целях организации сохранности ТМЦ, в организации дважды в

год проводятся инвентаризации ТМЦ, которые осуществляются в присутствии материально-ответственных лиц с привлечением комиссии из трех сотрудников организации. После проведения инвентаризации, комиссией составляется акт инвентаризации и сравнительная ведомость.

Безопасность движения основных средств и их хранения. В целях реализации рассматриваемых функций, в ООО «Пуск» организован строгий учет основных средств. Каждому объекту основных средств присвоен инвентарный номер, который нанесен на объект. В целях обеспечения сохранности объектов основных средств, в организации осуществляются инвентаризации указанных объектов дважды в год по принципам инвентаризации товарно-материальных ценностей. При необходимости, может быть проведена внеплановая инвентаризация.

Кадровая безопасность. Целью кадровой безопасности организации является обеспечение укомплектованности штата организации, позволяющее эффективно решать стоящие перед организации задачи. Важное условие для эффективной деятельности организации – оптимальная кадровая политика, которая проводится на основе взвешенных решений по подбору, расстановке, обучению и воспитанию сотрудников. Важной проблемой, касающихся сотрудников организации является уровень их профессиональных знаний, который следует постоянно совершенствовать.

В качестве мер, реализуемых организацией, в целях достижения кадровой безопасности, являются:

- достижение соответствия фактической численности персонала организации плановым показателям;
- соответствие уровня квалификации персонала организации занимаемым должностям, в связи с чем, в организации реализуются программы аттестации сотрудников;
- замещение вакантной должности предпочтительно из числа действующих сотрудников организации;
- создание кадрового резерва в организации.

Указанные меры позволяют достичь высокого уровня кадровой безопасности в организации.

Информационная безопасность. Система информационного обеспечения организации представлена автоматизированной программой «Тезис», которая представляет собой систему автоматизированного документооборота организации, в которой представлены все необходимые документы, используемые в деятельности организации. При этом в программе хранятся как внешние нормативные документы, регламентирующие деятельность организации, но и внутренние документы, используемые для обеспечения эффективной системы управления в организации.

Главный плюс системы электронного документооборота «Тезис» заключается в том, что она является готовым решением с простой схемой лицензирования – нет необходимости покупать дополнительные блоки или модули, вся функциональность для автоматизации классического документооборота заложена в типовом решении: контроль исполнительской дисциплины, автоматизация документооборота, электронная канцелярия.

При этом использование в деятельности компании системы электронного документооборота «Тезис», позволяет:

- повысить управляемость и контролируемость организации за счет автоматизации делопроизводства и документооборота и прозрачности рабочих процессов;
- экономить рабочее время персонала при работе с документами и их поиске;
- сократить риски потери, несвоевременной подготовки или неисполнения документов, утечки информации;
- сократить издержки, связанные с традиционными способами ведения управлением документооборотом.

Необходимо отметить, что в штате организации отсутствует системный администратор. При возникновении необходимости осуществления процессов, относящихся к программным проблемам, организации прибегает к помощи ус-

луг сторонних специалистов. Указанное положение определяет отсутствие в организации постоянного мониторинга эффективности системы информационного обеспечения. При этом ввиду отсутствия в штате организации системного администратора, в организации не применяется резервное копирование имеющейся информации, что чревато потерей всей или части информации организации, что определяет наличие угроз экономической безопасности организации.

Налоговая и финансовая безопасность. В целях организации налоговой безопасности в ООО «Пуск», в компании организуется строгий контроль над начислением налогов, страховых взносов и сборов. В организации действует график расчета налогов и передачи соответствующих сведений для их уплаты в казначейство.

В целях обеспечения финансовой безопасности ООО «Пуск», в компании организован контроль над уровнем доходов, расходов, а также финансовых результатов, в целях обеспечения эффективности деятельности организации.

Безопасность взаимоотношений с инвесторами, вышестоящими организациями и контролирующими органами. В целях организации безопасности организации с указанными контрагентами, генеральный директор ООО «Пуск» осуществляет все необходимые коммуникации с ними. В компании организован строгий контроль над формированием, проверкой и отправлением письменных ответов на запросы от вышестоящих контролирующих органов.

Проведенное исследование позволило определить наличие системы экономической безопасности, реализуемой в ООО «Пуск», в целях снижения угроз, формируемых факторами внешней и внутренней среды, при этом некоторые ее элементы требуют существенного изменения, в целях повышения их эффективности.

### **2.3 Оценка рисков деятельности ООО «Пуск» и их влияние на экономическую безопасность предприятия**

Согласно результатам проведенного ранее исследования, основными рисками деятельности ООО «Пуск» являются:

- снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции

в отрасли со стороны крупных провайдеров (ПАО «Ростелеком», АО «Компания Транстелеком» и др.);

- снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов;

- рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора, из-за высокой степени ответственности провайдеров;

- технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами (обрыв на линии и др.);

- снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов.

Ниже представлена характеристика указанных рисков деятельности ООО «Пуск»:

- снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров (ПАО «Ростелеком», АО «Компания Транстелеком» и др.). Ранее проведенное исследование конкурентоспособности ООО «Пуск» показало, что организация обладает невысоким уровнем конкурентоспособности. Также было выявлено, что организация имеет преимущества, но одно из них не является конкурентным. Указанные результаты обусловлены наличием на рынке Интернет-услуг Амурской области крупных Интернет-провайдеров, обладающих существенными конкурентными преимуществами, а также высокой востребованностью среди потребителей.

Также наличие указанного риска определяется низкой известностью ООО «Пуск» в регионе присутствия (г. Зея и Зейский район Амурской области), в связи с чем, ООО «Пуск» теряет часть потребителей. При этом указанная ситуация определяет возможность дальнейшего снижения объема продаж Интернет-услуг организации;

- снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов. В современных рыночных условиях, мобильные операторы предлагают своим потребителям мобильные Интернет-услуги, с высокой скоростью, не уступающей ха-

рактикам проводных Интернет-услуг. Указанная особенность приводит к снижению объема продаж последних, что создает риски дальнейшей негативной динамики указанного показателя;

- рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора, из-за высокой степени ответственности провайдеров. Одним из наиболее частым нарушением требований Роскомнадзора по отношению к Интернет-провайдерам, является отсутствие ограничений к определенным Интернет-сайтам, доступ к которым запрещен Роскомнадзора, или напротив, не возобновление доступа к ним. Согласно положениям КоАП РФ, сумма штрафа за аналогичные нарушения для юридических лиц составит от 50 до 100 тыс. руб., для должностных лиц - от 3 до 5 тыс. руб., для индивидуальных предпринимателей – от 10 до 30 тыс. руб. По мнению многих экспертов, подобные требования являются необъективными и подобные штрафы должны относиться к крупным Интернет-провайдерам, предоставляющим доступ к Интернет-сети более мелким организациям. Представленная ситуация представляет угрозы для финансового положения и экономической безопасности ООО «Пуск»;

- технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами (обрыв на линии и др.). Аналогичные проблемы присущи деятельности любых Интернет-провайдеров, вне зависимости от масштабов их деятельности. Но учитывая отсутствие конкурентных преимуществ у ООО «Пуск», представленная ситуация может грозить организации потерей ключевых потребителей, а также снижением потребительского спроса на услуги организации;

- снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов. ООО «Пуск» предлагает потребителям физическим лицам три тарифы на Интернет-услуги, а для юридических лиц – один тариф. В то время, как крупные Интернет-провайдеры предлагают своим потребителям более широкий ассортимент услуг, что следует рассматривать как конкурентное преимущество, которым не обладает ООО «Пуск». Указанная проблема определяет наличие риска снижения потребительского спроса на услуги



исследуемой организации, и, как следствие, снижение объема продаж, что является угрозой для экономической безопасности ООО «Пуск».

Представленные риски способны нанести ущерб деятельности ООО «Пуск». В целях оценки представленных рисков, использован метод качественной оценки на основе метода экспертных оценок. В качестве экспертов, в ходе проведения оценки, выступили: генеральный директор, главный бухгалтер, начальник отдела продаж, начальник экономического отдела, а также начальник отдела монтажа. Для оценки использована десятибалльная шкала, результаты оценки соответствуют вероятности возникновения рисков: чем выше балл, тем большее влияние оказывают представленные риски на деятельность организации. Результаты оценки рисков представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Результаты оценки рисков деятельности ООО «Пуск»

Риски	Результаты экспертных оценок					Итого
	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела продаж	Начальник экономического отдела	Начальник отдела монтажа	
1	2	3	4	5	6	7
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	7	6	8	7	6	34
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	8	7	8	6	6	35
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	6	5	6	5	5	27
Технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами	7	6	5	6	7	31

1	2	3	4	5	6	7
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	6	5	7	6	6	30

По мнению экспертов, деятельности ООО «Пуск» в большей степени присущи риск снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров, а также риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов. Указанные риски способны нанести экономический ущерб ООО «Пуск», что позволяет рассматривать их как угрозы экономической безопасности организации.

Для расчета вероятности рассматриваемых рисков, использованы следующие сведения:

- численность приглашенных экспертов - 5 чел.;
- шкала оценки - десятибалльная шкала;
- количество исследуемых рисков - 5 рисков.

Таким образом, максимальной возможный балл при оценке рисков составляет 250 (5 x 10 x 5). Расчет вероятности наступления рассматриваемых рисков деятельности ООО «Пуск» представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Расчет вероятности наступления рассматриваемых рисков деятельности ООО «Пуск»

Риски	Результаты экспертной оценки (баллы)	Расчет вероятности наступления рисков	Вероятность возникновения рисков, %
1	2	3	4
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	34	$(34 : 250) \times 100$	13,6
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	35	$(35 : 250) \times 100$	14

1	2	3	4
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	27	(27 : 250) x 100	10,8
Технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами	31	(31 : 250) x 100	12,4
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	30	(30 : 250) x 100	12
Итого	157	x	62,8

Согласно представленным в таблице 16 сведениям, наибольшей вероятностью возникновения, обладают риски снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров (вероятность возникновения – 13,6 %) и риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов (вероятность возникновения – 14 %).

На основе представленных расчетов, составлена матрица вероятностей и последствий рассматриваемых рисков деятельности ООО «Пуск» (таблица 17). Степень влияния рисков деятельности ООО «Пуск» определена как среднее значение результатов экспертных оценок (балл : численность экспертов).

Таблица 17 - Матрица вероятностей и последствий рисков деятельности ООО «Пуск»

	Степень влияния рисков (на основе экспертной оценки)				
	<b>5,4</b> 27 : 5 (риск роста расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора)	<b>6</b> 30 : 5 (риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов)	<b>6,2</b> 31 : 5 (риск технических проблем в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами)	<b>6,8</b> 34 : 5 (риск снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров)	<b>7</b> 35 : 5 (риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов)
1	2	3	4	5	6
0,108 (10,8 %)	<b>0,58</b>	0,65	0,67	0,73	0,76

1	2	3	4	5	6
0,12 (12 %)	0,65	<b>0,72</b>	0,74	0,82	0,84
0,124 (12,4 %)	0,67	0,74	<b>0,77</b>	0,84	0,87
0,136 (13,6 %)	0,73	0,82	0,84	<b>0,92</b>	0,95
0,14 (14 %)	0,76	0,84	0,87	0,95	<b>0,98</b>

Исходя из представленных в таблице 17 рисков деятельности ООО «Пуск», указанным рискам присущи следующие величины:

- риск снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров – 0,92;
- риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов – 0,98;
- риск роста расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора – 0,58;
- риск технических проблем в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами – 0,77;
- риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов – 0,72.

Наименьшей величиной обладает риск роста расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора (0,58), наибольшей – риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов (0,98).

В таблице 18 представлен расчет стоимостного ущерба от возникновения рассматриваемых рисков деятельности ООО «Пуск». В качестве стоимостной оценки рисков деятельности ООО «Пуск», использована величина доходов организации в 2019 г. (667 тыс. руб.).

Наиболее существенный ущерб деятельности ООО «Пуск» способны нанести риски снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров и снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможно-

стей мобильных Интернет-операторов, величина их потенциального ущерба составляет соответственно 93,38 тыс. руб. и 90,71 тыс. руб.

Таблица 18 – Расчет потенциального экономического ущерба ООО «Пуск» при возникновении рисков деятельности организации

Риски	Результаты экспертной оценки (баллы)	Вероятность возникновения рисков, %	Стоимостная оценка рисков, тыс. руб.	Величина потенциального экономического ущерба, тыс. руб.
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	34	13,6	667	90,71
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	35	14	667	93,38
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	27	10,8	667	72,04
Технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами	31	12,4	667	82,71
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	30	12	667	80,04
Итого	157	62,8	x	418,88

Общая величина потенциального ущерба от возникновения представленных рисков деятельности ООО «Пуск», составляет 418,88 тыс. руб.

Представленные величины потенциального ущерба определяют высокую степень угроз для экономической безопасности ООО «Пуск», что определяет необходимость разработки мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения представленных рисков, в целях повышения уровня экономической безопасности ООО «Пуск».

### 3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ООО «ПУСК»

#### 3.1 Экономическое обоснование необходимости внедрения системы управления рисками в ООО «Пуск»

Выявленные в ходе ранее проведенного исследования риски деятельности ООО «Пуск», способны негативным образом влиять на уровень экономической безопасности организации. При этом отсутствие в организационной структуре ООО «Пуск» службы экономической безопасности позволяет судить об отсутствии в организации полноценной системы экономической безопасности, несмотря на то, что большая часть соответствующих функций распределена между отделами организации.

В целях повышения уровня экономической безопасности ООО «Пуск», необходимы разработка и внедрение мероприятий, на нейтрализацию (по возможности) или минимизацию их негативного влияния. Для дальнейшей оценки выявленных рисков, в таблице 19 представлены результаты их причинно-следственного анализа.

Таблица 19 – Причинно-следственный анализ рисков деятельности ООО «Пуск»

Риски деятельности организации	Причины	Последствия
1	2	3
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	Рост конкуренции в отрасли	Снижение финансовых результатов, ухудшение финансового положения, снижение уровня экономической безопасности
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	Рост технических возможностей мобильных Интернет-операторов	Потеря части ключевых клиентов, снижение уровня экономической безопасности
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	Высокая вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора, из-за высокой степени ответственности провайдеров	Снижение финансовых результатов, снижение финансовой устойчивости, сокращение показателей рентабельности деятельности организации, снижение уровня экономической безопасности

1	2	3
Технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами	Непредвиденные обстоятельства (обрыв на линии и др.).	Сокращение клиентской базы, снижение объемов продаж Интернет-услуг,
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	Узкий перечень тарифов на Интернет-услуги	Потеря части ключевых клиентов, сокращение клиентской базы, снижение объемов продаж Интернет-услуг, усиление негативного влияния рисков

Таким образом, основным негативным результатом влияния представленных рисков на результаты деятельности ООО «Пуск», является снижение уровня экономической безопасности организации. Для оценки выявленных ранее рисков, а также их влияния на экономическую безопасность ООО «Пуск», в таблице 20 представлены пороговые и фактические значения указанных рисков в 2019 г.

Таблица 20 - Пороговые значения угроз экономической безопасности ООО «Пуск»

Риски деятельности организации	Пороговое значение, %	Фактическое состояние, %			Отклонения, %
		2019 г.	наилучшие показатели за 2017 – 2019 гг.	наихудшие показатели за 2017 – 2019 гг.	
1	2	3	4	5	6
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	5	10	4	8	200
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	6	11	8	9	183,33
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	8	11	8	10	137,5
Технические проблемы в работе ООО	10	7	7	9	70

1	2	3	4	5	6
«Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами					
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	15	10	8	12	66,67

Отклонения фактических показателей от пороговых определено по формуле:

$$\text{Отклонение} = (\text{факт} : \text{пороговое значение}) \times 100 \%. \quad (1)$$

Итоговые результаты оценки рисков деятельности ООО «Пуск» и их влияния на экономическую безопасность организации, определены по фактическим показателям в 2019 г. и их отклонениям от пороговых значений.

Таким образом, наибольшими отклонениями обладают следующие риски:

- риск снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров (200 %);
- риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов (183,33 %);
- риск роста расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора (137,5 %).

Учитывая результаты ранее проведенной стоимостной оценки рисков деятельности ООО «Пуск», представленные риски следует рассматривать как угрозы экономической безопасности организации, способные нанести ущерб финансовому положению исследуемой организации. Также ранее проведенное исследование позволило выявить низкий уровень конкурентоспособности ООО «Пуск» и отсутствие у организации явных конкурентных преимуществ, что, предположительно, способно привести к потере большей части потреби-



телей и финансовых доходов, учитывая потенциальную вероятность наступления рассматриваемых рисков.

Для снижения угроз экономической безопасности ООО «Пуск», предложены следующие альтернативы:

- расширение перечня Интернет-услуг организации;
- выход на рынки за пределами Амурской области;
- внедрение способов стимулирования продаж;
- внедрение системы управления рисками.

Характеристика предложенных мероприятий, представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Характеристика мероприятий, направленных на снижение негативного влияния рисков и повышения уровня экономической безопасности ООО «Пуск»

Мероприятия	Характеристика мероприятий	Ожидаемые результаты
1	2	3
Расширение перечня Интернет-услуг организации	Мероприятие предполагает разработку дополнительных тарифов на Интернет-услуги отдельно для юридических лиц (организаций) и физических лиц (населения). Для реализации мероприятия необходимо провести маркетинговое исследование рынка Интернет-услуг г. Зеи и Зейского района, в целях определения потребительских предпочтений. Расходы на реализацию мероприятия представлены расходами на проведение маркетинговых исследований, а также оповещение юридических и физических лиц г. Зеи и Зейского района о расширении перечня Интернет-услуг	- расширение клиентской базы; - увеличение объема продаж Интернет-услуг;
Выход на рынки за пределами Амурской области	Мероприятие предполагает расширение рынков сбыта Интернет-услуг ООО «Пуск». рассматриваемое мероприятие предполагает открытие филиалов компании за пределами Амурской области. Расходы на реализацию мероприятия представлены расходами на аренду офисного помещения, оплату труда и социальных взносов дополнительного персонала, расходами на содержание дополнительного персонала и прочими расходами	- рост объемов продаж Интернет-услуг; - достижение более высокого положения в отрасли; - рост конкурентоспособности организации;
Внедрение способов стимулирования продаж	В современных условиях, в качестве способов стимулирования продаж, наиболее эффективно используются рекламные средства. Для реализации мероприятия предполагается выполнение	- рост потребительского спроса на Интернет-услуги организации; - увеличение клиент-

1	2	3
	<p>следующих задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбор рекламных средств;</li> <li>- определение критериев реализации определенного рекламного средства;</li> <li>- поиск потенциальных поставщиков рекламных услуг;</li> <li>- анализ и оценка потенциальных поставщиков рекламных услуг и выбор наиболее оптимального поставщика услуг;</li> <li>- подписание договора на оказание рекламных услуг;</li> </ul>	<p>ской базы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост выручки от продаж Интернет-услуг;</li> </ul>
Внедрение системы управления рисками	<p>Мероприятие предполагает реализацию следующих задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определить перечень должностей, ответственных за реализацию системы управления рисками, без выделения в организационной структуре управления отдела экономической безопасности;</li> <li>- разработка должностных инструкций для сотрудников, ответственных за управление рисками в организации, с наделением их соответствующими полномочиями и обязанностями;</li> <li>- инструктаж по сформированным должностным инструкциям;</li> <li>- доведение до сведений сотрудников организации целей и задач предлагаемой системы управления рисками;</li> <li>- организация информационного обмена между сотрудниками, реализующими систему управления рисками;</li> <li>- проведение еженедельных планерок для сотрудников неформального отдела экономической безопасности организации, в целях постановки целей и задач;</li> <li>- наделение сотрудников организации, ответственных за управление рисками обязанностью по формированию управленческих отчетов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мониторинг рисков деятельности организации и их своевременное выявление;</li> <li>- совершенствование информационного обеспечения в рамках системы экономической безопасности;</li> <li>- своевременная разработка мероприятий, направленных на снижение негативного влияния рисков деятельности компании;</li> <li>- повышение уровня экономической безопасности организации;</li> <li>- снижение негативного влияния рисков на деятельность организации;</li> </ul>

В целях выбора оптимального варианта снижения рисков деятельности ООО «Пуск», проведена оценка предложенных мероприятий с использованием десятибалльной шкалы, результаты оценки соответствуют результатам реализации представленных мероприятий: чем выше балл, тем результативнее и эффективнее предложенное мероприятие по конкретному критерию. Результаты оценки большее влияние оказывают представленные риски на деятельность организации. Представленная оценка отражает субъективное мнение автора выпускной квалификационной работы, сформированное в ходе исследования дея-

тельности ООО «Пуск». Результаты оценки рисков представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Результаты оценки мероприятий, направленных на снижение рисков деятельности ООО «Пуск»

Критерии оценки	Мероприятия			
	Расширение перечня Интернет-услуг организации	Выход на рынки за пределами Амурской области	Внедрение способов стимулирования продаж	Внедрение системы управления рисками
Финансовые расходы на реализацию мероприятия	8	6	7	9
Затраты труда на реализацию мероприятия	7	6	7	6
Временные расходы	8	6	7	7
Ожидаемые результаты	7	8	7	10
Влияние мероприятия на уровень экономической безопасности организации	7	8	6	9
Влияние мероприятия на уровень рисков деятельности организации	7	8	6	9
Итого	44	42	40	50

Представленные в таблице 21 результаты оценки мероприятий, направленных на снижение рисков деятельности ООО «Пуск» позволили определить, что наиболее эффективной мерой, является внедрение системы управления рисками. Предложенное мероприятие позволит своевременно выявлять угрозы экономической безопасности, а также прогнозировать появление вероятностных рисков. Реализация предложенного мероприятия позволит усилить присутствие ООО «Пуск» на рынке Интернет-услуг г. Зея и Зейского района Амурской области, а также создать конкурентное преимущество организации. При этом основной задачей предложенного мероприятия, является снижение угроз и повышение уровня экономической безопасности ООО «Пуск».

### 3.2 Основные положения системы формирования рисков в ООО

#### «Пуск»

Предлагаемая система управления рисками в ООО «Пуск» предполагает выполнение следующих задач:

- определить перечень должностей, ответственных за реализацию системы управления рисками, без выделения в организационной структуре управления отдела экономической безопасности;

- разработка должностных инструкций для сотрудников, ответственных за управлением рисками в организации, с наделением их соответствующими полномочиями и обязанностями;

- инструктаж по сформированным должностным инструкциям;

- доведение до сведений сотрудников организации целей и задач предлагаемой системы управления рисками;

- организация информационного обмена между сотрудниками, реализующими систему управления рисками;

- проведение еженедельных планерок для сотрудников неформального отдела экономической безопасности организации, в целях постановки целей и задач;

- наделение сотрудников организации, ответственных за управление рисками обязанностью по формированию управленческих отчетов, включающих в себя:

- а) информацию о проводимых мероприятиях по предупреждению возникновения финансовых рисков;

- б) результаты оценки имеющихся рисков деятельности организации;

- в) результаты прогнозирования рисков деятельности организации;

- г) показатели результативности и эффективности реализации системы управления рисками в организации.

Схематично, процессы предлагаемой системы управления финансовыми рисками в ООО «Пуск» представлены на рисунке 7.

В качестве штатных должностей ООО «Пуск», на которых будет возло-

жена ответственность по управлению рисками, следует предложить:

- бухгалтер расчетного стола;
- экономист;
- специалист отдела продаж.

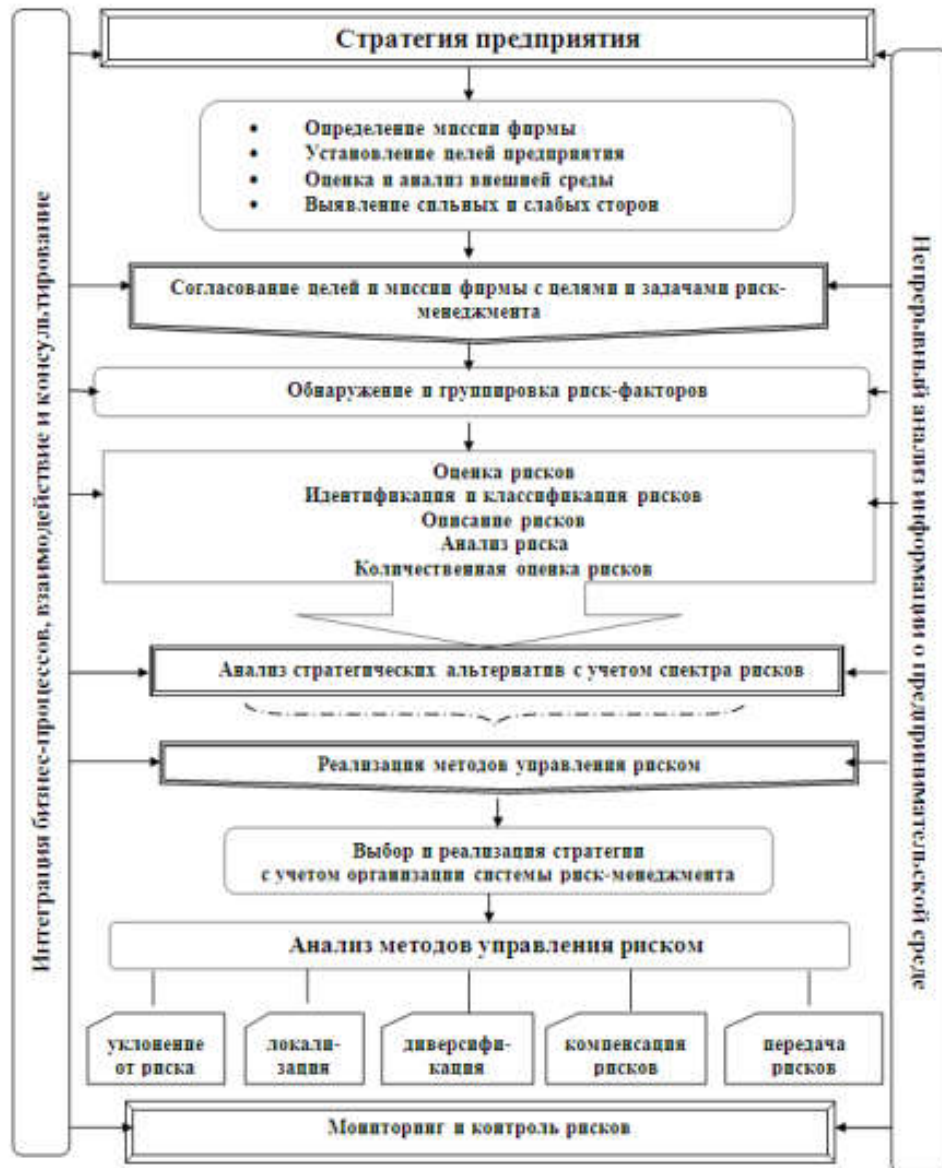


Рисунок 7 – Схема процессов управления рисками в предлагаемой системе организации

В качестве сотрудника, ответственного за выполнение должностных обязанностей представленных специалистов, предложен экономист организации.

Функции указанных специалистов ООО «Пуск» в части управления финансовыми рисками, представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Функции указанных специалистов ООО «Пуск» в части управления финансовыми рисками

Должность специалиста	Функции в части управления финансовыми рисками
Экономист	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ответственность за реализацию должностных обязанностей специалистами, участвующими в управлении рисками деятельности организации;</li> <li>- сбор, систематизация и оценка информации о факторах внешней и внутренней среды, способных провоцировать появление рисков для деятельности организации;</li> <li>- оценка выявленных рисков качественными и количественными способами;</li> <li>- контроль над формированием управленческих отчетов о результатах реализации системы управления рисками для руководства организации;</li> </ul>
Бухгалтер расчетного стола	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование первичной информации о результатах деятельности организации на основе данных 1С «Предприятие»;</li> <li>- проверка объективности и достоверности формируемой информации;</li> <li>- консультирование других сотрудников организации, участвующих в реализации системы управления рисками по вопросам представленной информации;</li> </ul>
Специалист отдела продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сбор, систематизация и обработка информации о текущем состоянии факторов мезосреды, в частности, потребителей и конкурентов;</li> <li>- проверка достоверности полученной информации;</li> <li>- выявление потенциальных рисков для деятельности организации на основе полученной информации;</li> <li>- прогнозирование потенциальных рисков деятельности организации;</li> <li>- участие в других работах, связанных с управлением рисками;</li> </ul>

Общий контроль над реализацией системы управления рисками в ООО «Пуск» предлагается возложить на генерального директора.

Реализация предлагаемой системы управления финансовыми рисками позволит существенно сократить потенциальный ущерб от возникновения рисков, а также нейтрализовать угрозы экономической безопасности ООО «Пуск».

### **3.3 Показатели экономической эффективности реализации системы управления рисками в ООО «Пуск»**

Существенными преимуществами реализации предложенного мероприятия, является отсутствие дополнительных расходов, в связи с тем, что представленные обязанности сотрудников ООО «Пуск», которые будут участвовать в реализации системы управления рисками, будут выполнены в рамках действующих должностных обязанностей, с обязательным внесением соответствующих изменений в указанную группу документов.

В целях определения экономической эффективности внедрения системы управления рисками в ООО «Пуск», проведена оценка ранее выявленных рис-

ков с учетом реализации предложенного мероприятия. Для оценки использован метод качественной оценки на основе метода экспертных оценок. В качестве экспертов, в ходе проведения оценки, выступили: генеральный директор, главный бухгалтер, начальник отдела продаж, начальник экономического отдела, а также начальник отдела монтажа. Для оценки использована десятибалльная шкала, результаты оценки соответствуют вероятности возникновения рисков: чем выше балл, тем большее влияние оказывают представленные риски на деятельность организации. Результаты оценки рисков представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Результаты оценки рисков деятельности ООО «Пуск»

Риски	Результаты экспертных оценок					Итого
	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела продаж	Начальник экономического отдела	Начальник отдела монтажа	
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	3	2	3	3	4	15
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	4	3	3	2	3	15
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	3	2	2	2	3	12
Технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами	2	3	3	2	1	11
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	3	1	2	2	1	9

Для расчета вероятности рассматриваемых рисков, использованы сле-

дующие сведения: численность приглашенных экспертов - 5 чел.; шкала оценки - десятибалльная шкала; количество исследуемых рисков - 5 рисков. Таким образом, максимальной возможный балл при оценке рисков составляет 250 (5 x 10 x 5). Расчет вероятности наступления рассматриваемых рисков деятельности ООО «Пуск» представлен в таблице 25.

Таблица 25 - Расчет вероятности наступления рассматриваемых рисков деятельности ООО «Пуск»

Риски	Результаты экспертной оценки (баллы)	Расчет вероятности наступления рисков	Вероятность возникновения рисков, %
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	15	$(15 : 250) \times 100$	6
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	15	$(15 : 250) \times 100$	6
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	12	$(12 : 250) \times 100$	4,8
Технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами	11	$(11 : 250) \times 100$	4,4
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	9	$(9 : 250) \times 100$	3,6
Итого	62	x	24,8

Согласно представленным в таблице 25 сведениям, что после внедрения системы управления рисками в ООО «Пуск», произойдет сокращение их негативного влияния. При этом наибольшей вероятностью возникновения, обладает риск технических проблем в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами.

На основе представленных расчетов, составлена матрица вероятностей и последствий рассматриваемых рисков деятельности ООО «Пуск» после внедрения системы управления рисками (таблица 26). Степень влияния рисков деятельности ООО «Пуск» определена как среднее значение результатов экспертных оценок (балл : численность экспертов).



Таблица 26 - Матрица вероятностей и последствий рисков деятельности ООО «Пуск» после внедрения системы управления рисками

Вероятность возникновения, доли	Степень влияния рисков (на основе экспертной оценки)				
	1,8 9 : 5 (риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов)	2,2 11 : 5 (риск технических проблем в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами)	2,4 12 : 5 (риск роста расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора)	3 15 : 5 (риск снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров)	3 15 : 5 (риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов)
0,036 (3,6 %)	<b>0,06</b>	0,08	0,09	0,11	0,11
0,044 (4,4 %)	0,08	<b>0,10</b>	0,11	0,13	0,13
0,048 (4,8 %)	0,09	0,11	<b>0,12</b>	0,14	0,14
0,06 (6 %)	0,11	0,13	0,14	<b>0,18</b>	0,18
0,06 (6 %)	0,11	0,13	0,14	0,18	<b>0,18</b>

Согласно представленным сведениям, рискам деятельности ООО «Пуск» присущи следующие величины:

- риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов – 0,06;

- риск технических проблем в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами – 0,10;

- риск роста расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора – 0,12;

- риск снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров – 0,18;

- риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов – 0,18.

Наименьшей величиной обладает риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов (0,06), наибольшей – риск снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров (0,42).

В таблице 27 представлен расчет стоимостного ущерба от возникновения рассматриваемых рисков деятельности ООО «Пуск». В качестве стоимостной оценки рисков деятельности ООО «Пуск», использована величина доходов организации в 2019 г. (677 тыс. руб.).

Таблица 27 – Расчет потенциального экономического ущерба ООО «Пуск» при возникновении рисков деятельности организации

Риски	Результаты экспертной оценки (баллы)	Вероятность возникновения рисков, %	Стоимостная оценка рисков, тыс. руб.	Величина потенциального экономического ущерба, тыс. руб.
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	15	6	667	40,02
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	15	6	667	40,02
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	12	4,8	667	32,02
Технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами	11	4,4	667	29,35
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	9	3,6	667	24,01
Итого	62	24,8	667	165,42

Таким образом, общая величина стоимостного ущерба от негативного влияния рисков деятельности ООО «Пуск», составляет 165,42 тыс. руб. Наибольший стоимостной ущерб имеют риски снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров, а также риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов. При этом наименее существенным для деятельности ООО «Пуск», является риск роста расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора.

Оценка экономической эффективности внедрения системы управления

рисками в ООО «Пуск» проведена на основе сравнительной оценки размера потенциального ущерба от возникновения рисков (таблица 28).

Таблица 28 - Сравнительная оценка размера потенциального ущерба от возникновения рисков, влияющего на экономическую безопасность ООО «Пуск»

Риски	Величина потенциального экономического ущерба, тыс. руб.		Изменения	
	2019 г.	после реализации мероприятия	абсолютный прирост, тыс. руб.	относительный прирост, %
Снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров	90,71	40,02	-50,69	-55,88
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов	93,38	40,02	-53,36	-57,14
Рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора	72,04	32,02	-40,02	-55,55
Технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами	82,71	29,35	-53,36	-64,51
Снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов	80,04	24,01	-56,03	-70,00
Итого	418,88	165,42	-253,46	-60,51

Представленные в таблице 27 сведения позволяют сделать вывод о снижении величины потенциального ущерба для деятельности ООО «Пуск», после внедрения системы управления рисками, на 253,46 тыс. руб., или на 60,51 %. Представленные сведения позволяют сделать вывод об экономической эффективности предложенного мероприятия. Также предложенная система управления рисками деятельности ООО «Пуск» имеет управленческую эффективность, которая выразится в совершенствовании системы управления экономической безопасностью организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ внешней и внутренней среды ООО «Пуск» позволил сделать вывод о влиянии рассмотренных факторов на деятельность организации. При этом некоторые факторы возможно рассматривать как вызовы экономической безопасности организации. Одним из основных вызовов экономической безопасности ООО «Пуск», является высокий уровень конкуренции в отрасли, который приводит к появлению следующих угроз экономической безопасности организации:

- снижение потребительского спроса на услуги организации;
- сокращение объема продаж;
- снижение финансовых результатов.

Представленные угрозы негативным образом сказываются на уровне экономической безопасности ООО «Пуск». При этом в организации отсутствует служба или отдел экономической безопасности, что определяет отсутствие системы экономической безопасности организации.

Основными рисками деятельности ООО «Пуск» являются:

- снижение объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров (ПАО «Ростелеком», АО «Компания Транстелеком» и др.);
- снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов;
- рост расходов ООО «Пуск», в связи с высокой вероятностью штрафов со стороны Роскомнадзора, из-за высокой степени ответственности провайдеров;
- технические проблемы в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами (обрыв на линии и др.);
- снижение потребительского спроса на услуги ООО «Пуск», в связи с узким ассортиментом тарифов.

Представленные риски способны нанести ущерб деятельности ООО «Пуск». В целях оценки представленных рисков, использован метод качественной оценки на основе метода экспертных оценок, с использованием десяти-

балльной шкалы. По мнению экспертов, деятельности ООО «Пуск» в большей степени присущи риск снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров, а также риск снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов. Указанные риски способны нанести экономический ущерб ООО «Пуск», что позволяет рассматривать их как угрозы экономической безопасности организации.

Наиболее существенный ущерб деятельности ООО «Пуск» способны нанести риски снижения объема продаж Интернет-услуг в связи с ростом конкуренции в отрасли со стороны крупных провайдеров и снижения потребительского спроса на услуги ООО «Пуск» в связи с ростом технических возможностей мобильных Интернет-операторов, величина их потенциального ущерба составляет соответственно 323 575,7 тыс. руб. и 333 092,6 тыс. руб. Общая величина потенциального ущерба от возникновения представленных рисков деятельности ООО «Пуск», составляет 1 494 158 тыс. руб.

Для снижения угроз экономической безопасности ООО «Пуск», предложено внедрить в деятельность организации систему управления рисками, которая позволит своевременно выявлять угрозы экономической безопасности, а также прогнозировать появление вероятностных рисков. Реализация предложенного мероприятия позволит усилить присутствие ООО «Пуск» на рынке Интернет-услуг г. Зея и Зейского района Амурской области, а также создать конкурентное преимущество организации. При этом основной задачей предложенного мероприятия, является снижение угроз и повышение уровня экономической безопасности ООО «Пуск».

Существенными преимуществами реализации предложенного мероприятия, является отсутствие дополнительных расходов, в связи с тем, что представленные обязанности сотрудников ООО «Пуск», которые будут участвовать в реализации системы управления рисками, будут выполнены в рамках действующих должностных обязанностей, с обязательным внесением соответствующих изменений в указанную группу документов.

В качестве штатных должностей ООО «Пуск», на которых будет возложена ответственность по управлению рисками, предложены: бухгалтер расчетного стола, экономист, специалист отдела продаж. В качестве сотрудника, ответственного за выполнение должностных обязанностей представленных специалистов, предложен экономист организации.

В целях определения экономической эффективности внедрения системы управления рисками в ООО «Пуск», проведена оценка выявленных рисков с учетом реализации предложенного мероприятия, которая показала, что после внедрения системы управления рисками в ООО «Пуск», произойдет сокращение их негативного влияния. При этом наибольшей вероятностью возникновения, обладает риск технических проблем в работе ООО «Пуск» в связи с непредвиденными обстоятельствами.

Представленный расчет стоимостного ущерба от возникновения рисков деятельности ООО «Пуск» позволил определить, что общая величина стоимостного ущерба от негативного влияния рисков деятельности ООО «Пуск», после внедрения системы управления рисками, составит 165,42 тыс. руб. Таким образом, снижение величины потенциального ущерба для деятельности ООО «Пуск», после внедрения системы управления рисками, на 253,46 тыс. руб., или на 60,51 %. Представленные сведения определяют наличие экономической эффективности предложенного мероприятия. Также представленная мера имеют управленческую эффективность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азнаурян, Е.С. Риски предприятия и способы их снижения / Е.С. Азнаурян, А.А. Солоненко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. - № 4. – С. 9 – 11.
- 2 Александров, А. Фактор субъективности при оценке риска по качеству / А. Александров // Фармацевтическая отрасль. - 2016. - № 5. - С. 116 - 122.
- 3 Альгин, А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. - М.: Юрайт. - 2018. - 244 с.
- 4 Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 169 с.
- 5 Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 153 с.
- 6 Балдин, К.В. Модели и методы управления рисками в предпринимательстве: учебник для студентов вузов / К.В. Балдин. - М.: МПСИ. 2016. – 184 с.
- 7 Баранова, А.С. Кредитные риски / А.С. баранова, О.Е. Никонец // Экономика и управление в XXI веке. - 2015. - № 7. - С. 43 – 48.
- 8 Батаев, А.В. Методы принятия инвестиционно-финансовых программных решений в условиях определенности / А.В. Батаев. - СПб.: Питер, 2015. - 39 с.
- 9 Батова, В.Н. Экономическая безопасность бизнес-процессов в условиях реализации концепции устойчивого развития / В.Н. Батова // Российское предпринимательство. - 2017. - № 23 (269). - С. 113 - 117.
- 10 Баутин, В.М. К вопросу о необходимости реализации стратегии диверсификации в условиях нестабильности внешней среды / В.М. Баутин // Наука. Образование. Техника. - 2015. - № 3. - С. 245 – 254.
- 11 Брюховецкая, Н.Е. Методология оценки рисков предприятия / Н.Е. Брюховецкая, И.А. Педерсен // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. - 2017. - № 1. - С. 50 - 56.
- 12 Буньковский, В.Д. Методы минимизации рисков предприятия / В.Д.

Буньковский // Вопросы управления. - 2018. - № 2. - С. 125 - 129.

13 Вагапов, Т.С. Управление рисками в организации / Т.С. Вагапов // Интеграл. – 2018. - № 2. – С. 25 – 28.

14 Величко, Н.Ю. Управление рисками как бизнес-процесс / Н.Ю. Величко, Е.М. Лавров, К.А. Кравченко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 11. – С. 56 – 60.

15 Водянова, В.В. Экономическая безопасность. Системное представление / В.В. Водянова. - М.: ГУУ, 2017. - 177 с.

16 Восканян, Е. Управление рисками: только качественные решения / Е. Восканян // Место встречи. – 2016. - № 5. – С. 20 – 23.

17 Вяцкова, Н.А. К вопросу о сущности и классификации методов управления рисками / Н.А. Вяцкова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - № 9. – С. 15 – 26.

18 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

19 Гресева, К.П. Проблема управления рисками на предприятии / К.П. Гресева / Молодой ученый. – 2019. - № 6. – С. 101 – 103.

20 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб.: Питер, 2015. – 160 с.

21 Гольман, Т.И. Управление рисками в современных социально-экономических условиях / Т.И. Гольман, Т.В. Волкова, М.А. Апсите // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2018. - № 2. - С. 31 - 35.

22 Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В.М. Гранатуров. - М.: Юрайт. - 2017. – 178 с.

23 Емельянова, Е.С. Анализ методов и программных средств управления информационными рисками / Е.С. Емельянова // Дельта науки. - 2017. - № 3. - С. 65 – 72.

24 Кован, С.Е. Теория антикризисного управления социально-



экономическими системами (ресурсный подход) / С.Е. Кован. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

25 Козаченко, А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – М.: Юрайт, 2016. – 312 с.

26 Крюкова, О.Г. Риск-менеджмент – основа устойчивости бизнеса: учебное пособие / А.Н. Ряховская, О.Г. Крюкова, М.О. Кузнецова. – М.: Магистр, 2019. – 256 с.

27 Кузнецова, М.О. Управление рисками устойчивости предприятий / М.О. Кузнецова // Экономика: проблемы, решения и перспективы. – 2019. - № 6. – С. 105 – 114.

28 Курочка, П.Н. Механизмы управления рисками в сложных многоуровневых системах / П.Н. Курочка, Ч.Т. Хонг // Экономика и менеджмент систем управления. - 2015. - № 2. – С. 53 – 60.

29 Леонтьев, Н.Я. Организационно-правовые вопросы инжиниринга в России / Н.Я. Леонтьев // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 12. - С. 713 – 718.

30 Малюгина, Т.В. Риски: понятие, общая классификация, виды и методы анализа / Т.В. Малюгина // Молодой ученый. – 2019. - № 23. – С. 269 – 272.

31 Месропян, М.А. Методы управления рисками в предпринимательской деятельности / М.А. Месропян // Молодой ученый. – 2016. - № 11. – С. 548 – 851.

32 Миэринь, Л.А. Основы рискологии / Л.А. Миэринь. - СПб.: Питер. - 2017. – 218 с.

33 Мурзин, А.Д. Механизм управления рисками деятельности организаций / А.Д. Мурзин, Н.А. Осадчая // Молодой исследователь Дона. – 2018. - № 6. – С. 104 – 112.

34 Наминова, К.А. Современное состояние страхования рисков сельскохозяйственных организаций с государственной поддержкой в России / К.А. Наминова // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2016. - № 7. -

С. 13 – 19.

35 Павлова, Э.Ю. Финансовые риски некоммерческих организаций (вопросы оценки и управления рисками) / Э.Ю. Павлова, В.Д. Шопенко // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 1. - С. 8 - 12.

36 Панфилова, Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определений / Э.А. Панфилова // Теория и практика общественного развития. - 2016. - № 4. - С. 30 - 34.

37 Петрова, А.В. Методики оценки уровня риска на предприятии / А.В. Петрова // Вопросы экономики. – 2016. - № 2. – С. 47 – 53.

38 Попиков, А.А. Минимизация рисков при выборе контрагента на основе использования теории игр / А.А. Попиков // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. - 2016. - № 4. - С. 46 – 51.

39 Ренн, О. Три десятилетия исследования риска / О. Ренн // Вопросы анализа риска. - 2015. - № 1. - С. 152 - 154.

40 Сафронова, К.И. Риски предприятия и некоторые аспекты управления ими / К.И. Сафронова // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. - 2016. - № 2. - С. 89 - 100.

41 Светловская, А.Ю. Анализ рисков, возникающих в строительных организациях на этапе строительно-монтажных работ / А.Ю. Светловская, В.В. Нелина // Научные труды Кубанского государственного технического университета. - 2017. - № 1. - С. 215 – 222.

42 Симакова, Е.В. Управление рисками на промышленном предприятии / Е.В. Симакова // Молодой ученый. – 2019. - № 2. – С. 272 – 274.

43 Синев, Д.М. Методы оценки риска: общие принципы / Д.М. Синев // Вестник РЭА. - 2016. - № 4. - С. 26 – 31.

44 Созинова, А.А. Механизмы управления реорганизацией предпринимательских структур в современной России / А.А. Созинова // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2016. - № 8. - С. 369 – 372.

45 Соснин, В.И. Менеджмент безопасности предпринимательства / В.И. Соснин. М.: Юрайт, 2016. - 357 с.

- 46 Султанов, В.А. Использование управленческих данных для оценки рисков / В.А. Султанов // Время успешных проектов. – 2018. - № 2. – С. 34 – 39.
- 47 Уколов, А.И. Управление рисками страховой организации: учебное пособие / А.И. Уколов. - М.: Директ-Медиа. - 2016. – 148 с.
- 48 Филиппов, Л.А. Оценка риска по методу Вексицкого / Л.А. Филиппов. - М.: Юрайт. - 2015. – 188 с.
- 49 Фомина М. В. Проблемы экономически безопасного развития предприятий: теория и практика / М. В. Фомина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 140 с.
- 50 Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент: учебник / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и Ко, 2016. - 372 с.
- 51 Чапурина, Е.В. Современные методики оценки рисков на предприятии как эффективный инструмент стратегического управления / Е.В. Чапурина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2017. - № 2. – С. 101 – 111.
- 52 Черняк, В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности: теоретический аспект / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев. – М.: Юнити-Дана, 2015. - 159 с.
- 53 Шприц, М.Л. Математические оценки воздействия рисков и компенсационных мероприятий на организационно-технологическую надежность строительства / М.Л. Шприц // Современное строительство и архитектура. - 2017. - № 3. - С. 45 – 51.
- 54 Шумилова, В.М. Выбор оптимальной методики оценки финансовых рисков / В.М. Шумилова // Проблемы современно экономики. – 2015. - № 3. – С. 127 – 133.