

<https://kursovik1.ru/>

<https://kursovik1.ru/>

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	Error! Bookmark not defined.
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ	Error! Bookmark not defined.
1.1 Сущность и виды рисков в предпринимательстве	Error! Bookmark not defined.
1.2 Методы управления рисками в предпринимательстве	Error! Bookmark not defined.
1.3 Особенности рисков предпринимательской деятельности в розничной торговле	Error! Bookmark not defined.
2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ООО ФАКТОР «ZOLLA»	4
2.1 Общая характеристика предприятия	4
2.2 Анализ финансово-экономического положения предприятия.....	7
2.3 Управление рисками на предприятии	21
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ООО ФАКТОР «ZOLLA».....	30
3.1 Определение методов минимизации рисков предприятия.....	30
3.2 Мероприятия по снижению рисков предпринимательской деятельности	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Error! Bookmark not defined.
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	Error! Bookmark not defined.
ПРИЛОЖЕНИЕ	Error! Bookmark not defined.

2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ООО ФАКТОР «ZOLLA»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО Фактор «Zolla» – сеть гипермаркетов мужской и женской одежды. Магазины располагаются в г. Краснодар.

Основные принципы работы ООО Фактор «Zolla»:

- наилучшее сочетание качества и доступности услуг;
- оперативное взаимодействие с клиентами и партнерами;
- добросовестное отношение к выполнению поставленных задач;
- развитие компании в целом и каждого сотрудника в частности.

Миссия компании ООО Фактор «Zolla» – стремиться повысить доступность одежды и обуви, обеспечивая своим клиентам высокие стандарты сервиса.

Управленческие цели представлены в большом количестве и разнообразии, поэтому каждая организация нуждается в комплексном, системном подходе к выбору их состава. Процесс постановки целей именуется целеполаганием.

Дерево целей организации – это:

- структурированный перечень, схема организационных целей;
- иерархия разноуровневых целей;
- модель, которая позволяет упорядочить и объединить цели в единый комплекс.

Продуктом применения данного метода стратегического планирования должна стать логичная и простая схема управления организацией. Дерево целей компании ООО Фактор «Zolla» представлено на рисунке 5.

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели — одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения целей,

средств достижения целей, оценки эффективности и путей достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми.

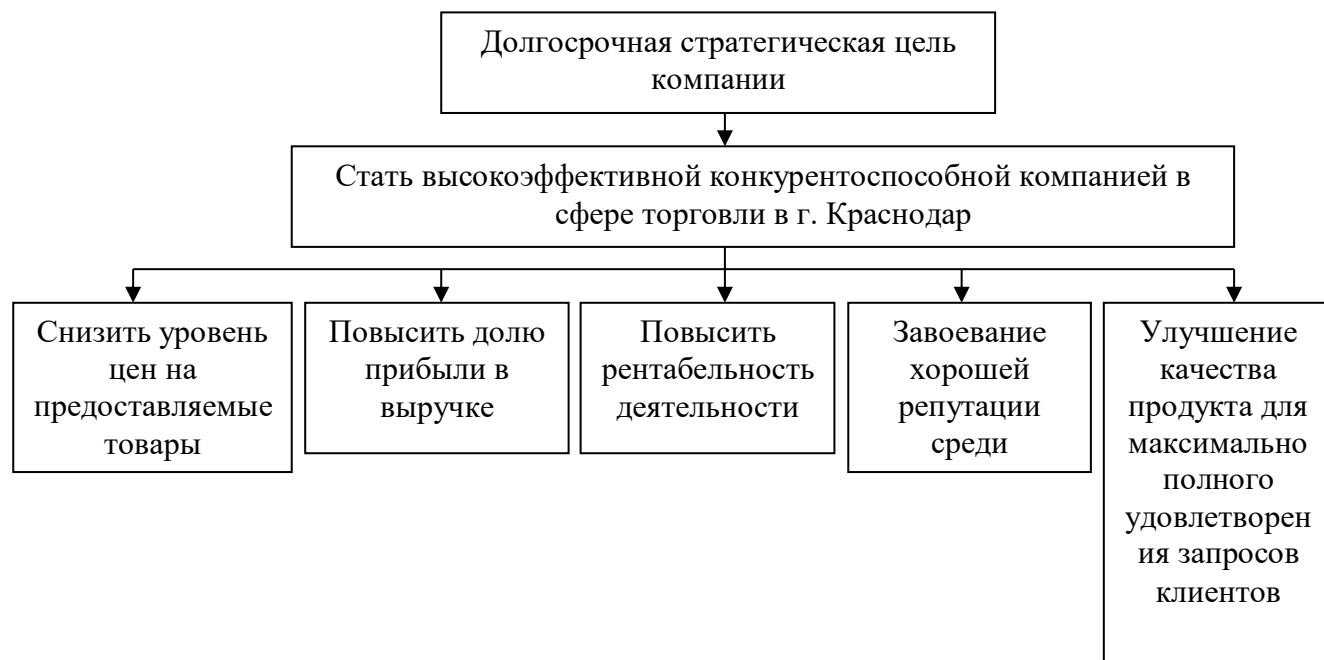


Рисунок 5 – Дерево целей компании ООО Фактор «Zolla»

Организационная структура всей сети магазинов ООО Фактор «Zolla» представлена на рисунке 6.

Численность основных работников в ООО Фактор «Zolla» составляет тридцать семь человек: директор, который является и бухгалтером организации, тридцать шесть продавцов. В каждом магазине один из продавцов является старшим, на нем лежит основная ответственность, они являются материально-ответственными лицами.

Среднесписочная численность персонала ООО Фактор «Zolla» выросла за период с 2015 г. по 2017 гг. с 28 чел. до 37 чел. или на 32,1%, при этом среднемесячная заработная плата снизилась с 25 тыс. р. в 2015 г. до 24 тыс. р. в 2017 г. или на 1 тыс. р. (табл. 2, рис. 6).

Таблица 2 – Показатели эффективности труда ООО Фактор «Zolla», тыс. руб.

Наименования позиций	Даты		
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
Среднесписочная численность, чел.	28	32	37
Заработная плата (за период)	8 400	9 324	10 542
Среднемесячная заработная плата	25	24	24
Выручка на одного работника	8 242	12 780	11 926
Денежные поступления на одного работника	7 541	12 409	12 730
Прибыль от основной деятельности на одного работника	746	1 398	1 207

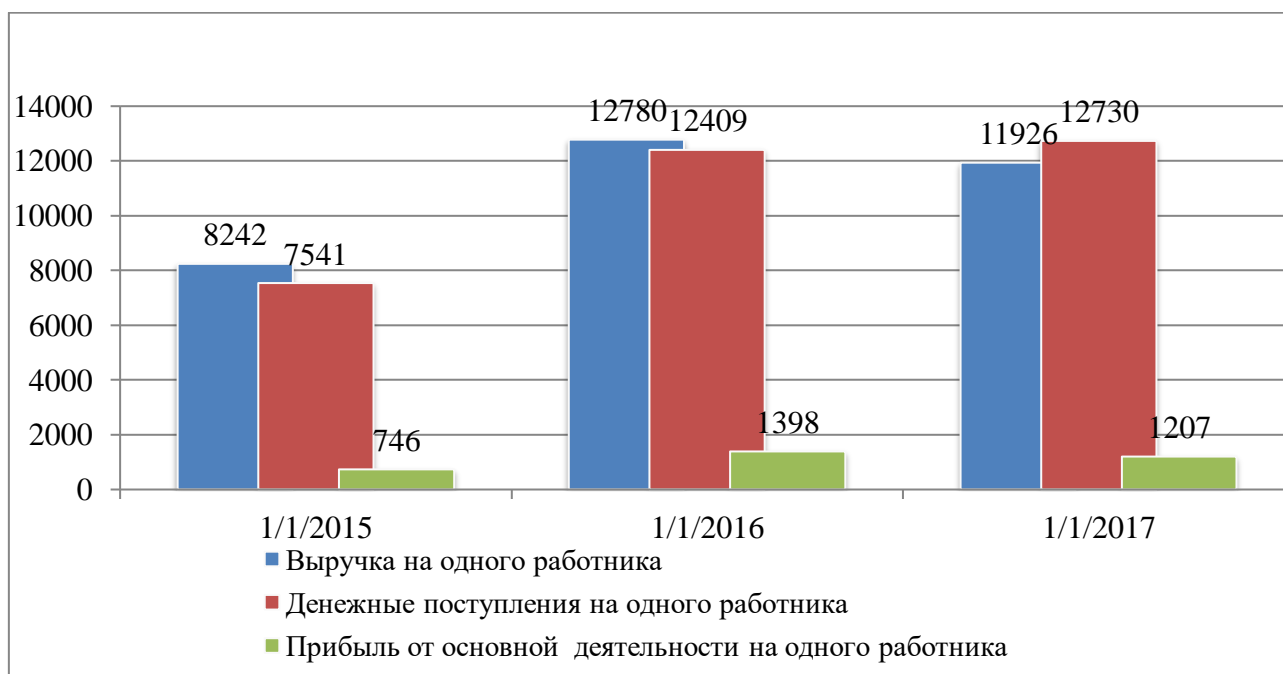


Рисунок 6 – Показатели эффективности труда ООО Фактор «Zolla»

Основа производительности труда человека, его целесообразная деятельность, направленная на преобразование материала природы в материальные блага для удовлетворения потребностей людей. Процесс создания материальных благ всегда требует наличия вещественных и личных факторов. Первые представляют собой рабочую силу, вторые средства и предметы труда.

Эффективность труда в ООО Фактор «Zolla» за анализируемый период выросла, за исключением одного показателя. Выручка на одного работника выросла и к 2017 г. составила 8 242 тыс. р. Прибыль от основной деятельности на одного работника снизилась и в 2017 г. составила 1 207 тыс. р. (рис. 6).

ООО Фактор «Zolla» постоянно развивается, обеспечивая рост финансовых результатов деятельности.

2.2 Анализ финансово-экономического положения предприятия

Финансовое состояние предприятия характеризуется структурой имущества и источников его формирования, поэтому при оценке финансового положения ООО Фактор «Zolla» целесообразно использовать методы вертикального и горизонтального анализа. В основе оценки всегда выступает бухгалтерская финансовая отчетность ООО Фактор «Zolla», для этого используется бухгалтерский баланс. Актив баланса отражает все имущество ООО Фактор «Zolla», включая материальные и нематериальные ценности, а также сведения об его размещении и об остатках денежной наличности. В первую очередь в процессе анализа активов предприятия следует изучить динамику активов, изменения в их составе и структуре и дать им оценку. В таблице 3 представлен актив баланса ООО Фактор «Zolla» за 2015–2017 гг.

Таблица 3 – Горизонтальный анализ актив баланса ООО Фактор «Zolla», тыс. руб.

Наименования позиций	Даты			Темпы прироста, в процентах		
	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2017	01.01. 2018	2017/ 2015
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	1 295	2 037	1 403	+57	-31	+8
ИТОГО внеоборотные активы	1 295	2 037	1 403	+57	-31	+8
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	19 636	31 489	31 789	+60	+1	+62
в том числе						
готовая продукция и товары для	19 636	31 489	31 789	+60	+1	+62

перепродажи						
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	3 558	4 672	1 730	+31	-63	-51
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	2 500	-	-	-
Денежные средства	5 417	6 013	4 385	+11	-27	-19
Прочие оборотные активы	0	0	25	-	-	-
ИТОГО оборотные активы	28 611	42 174	40 429	+47	-4	+41
БАЛАНС	29 906	44 211	41 832	+48	-5	+40

Валюта баланса ООО Фактор «Zolla» выросла с 29 906 тыс. р. в 2015 г. до 41 211 тыс. р. в 2017 г. или на 40%. Темпы прироста внутри периода существенно отличаются: с 2015 по 2016 гг. происходит рост на 48%, а в 2017 г. – снижение на 5%.

Уменьшение активов компании ООО Фактор «Zolla» в 2017 г. происходит в части оборотных активов. При этом уменьшение оборотных активов в абсолютном выражении достигло отметки 2 379 тыс. р. и оборотные активы в 2017 г. составили 40 429 тыс. р. Одновременно темпы прироста внеоборотных активов в 2017 г. выше темпов прироста оборотных активов (рис. 7), что в свою очередь вызвало изменение структуры активов.



Рисунок 7 – Динамика темпов прироста внеоборотных и оборотных активов ООО Фактор «Zolla»

Изменение структуры активов в сторону снижения доли внеоборотных активов (табл. 4) считается положительной динамикой и, как утверждается, может свидетельствовать о увеличении маневренности компании ООО Фактор «Zolla». Как показывает анализ оборачиваемости, увеличению текущих активов компании соответствует постоянное увеличение эффективности их использования – рост оборачиваемости оборотных активов.

Таблица 4 – Вертикальный анализ актив баланса ООО Фактор «Zolla», %

Наименования позиций	Даты		
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	4,3	4,6	3,4
ИТОГО внеоборотные активы	4,3	4,6	3,4
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	65,7	71,2	76,0
в том числе			
готовая продукция и товары для перепродажи	65,7	71,2	76,0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	11,9	10,6	4,1
Краткосрочные финансовые вложения	0,0	0,0	6,0
Денежные средства	18,1	13,6	10,5
Прочие оборотные активы	0,0	0,0	0,1
ИТОГО оборотные активы	95,7	95,4	96,6
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0

Единственной составляющей внеоборотных активов ООО Фактор «Zolla» в течение всего анализируемого периода являются основные средства (4,3% в 2015 г., 4,6% в 2016 г., 3,4% в 2017 г.). На 2017 г. величина указанного элемента составила 3,4% или 1 403 тыс. р.

Оборотные активы ООО Фактор «Zolla» выросли за анализируемый период с 28 611 тыс. р. в 2015 г. до 40 429 тыс. р. или на 41%. Рост произошел за счет увеличения остатков готовой продукции. Основной удельный вес в структуре оборотных активов в 2015 г. занимают запасы (68,6% от общей величины оборотных активов) (рис. 8). Их величина за анализируемый период выросла с 19 636 тыс. р. в 2015 г. до 31 789 тыс. р. в 2017 г. или на 62%, в результате чего доля увеличилась до 78,6% от общей суммы оборотных активов в 2017 г.

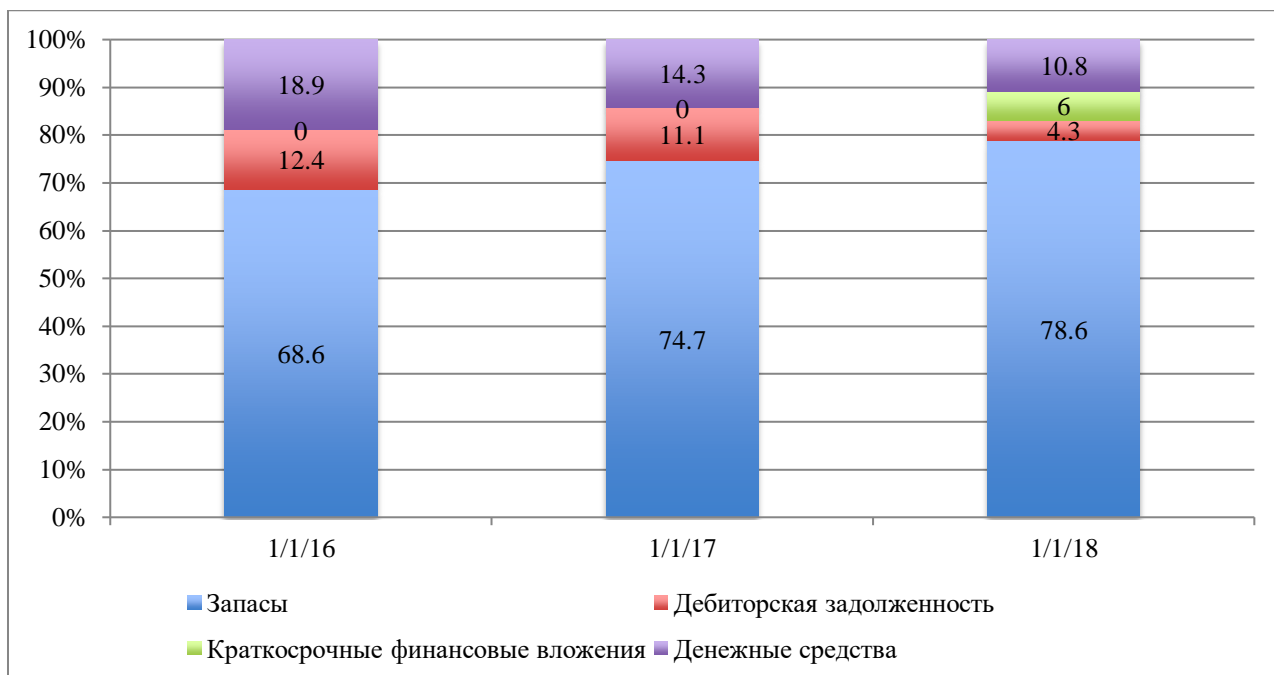


Рисунок 8 – Структура оборотных активов ООО Фактор «Zolla»

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить дебиторскую задолженность. Дебиторская задолженность на конец 2017 г. по сравнению с 2015 г. снизилась на 1 828 тыс. р. (51%). Доля в структуре оборотных активов снизилась с 12,4% в 2015 г. до 4,3% в 2017 г. или на 8,1 п. п.

Денежные средства ООО Фактор «Zolla» уменьшились с 5 417 тыс. руб. в 2015 г. до 4 385 тыс. руб. в 2017 г. или на 19%. При этом их доля снизилась с 18,9% в 2015 г. до 10,8% в 2017 г.

Для проведения комплексной диагностики финансового состояния ООО Фактор «Zolla» необходимо проанализировать пассив баланса. Иначе говоря, необходимо дать оценку изменениям, которые произошли в структуре и составе собственного и заемного капитала организации. В таблице 5 приведен горизонтальный анализ пассива баланса предприятия ООО Фактор «Zolla» за 2015–2017 гг.

Таблица 5 – Горизонтальный анализ пассива баланса ООО Фактор «Zolla», тыс. руб.

Наименования позиций	Даты			Темпы прироста, в процентах		
	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2017	01.01. 2018	2017/ 2015
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	25	25	25	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток (-))	22 852	35 165	35 865	+54	+2	+57
ИТОГО собственный капитал	22 877	35 190	35 890	+54	+2	+57
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность:	7 029	9 021	5 942	+28	-34	-15
в том числе						
поставщики и подрядчики	6 523	8 523	5 421	+31	-36	-17
задолженность перед персоналом организации	506	498	521	-2	+5	+3
ИТОГО краткосрочные обязательства	7 029	9 021	5 942	+28	-34	-15
БАЛАНС	29 906	44 211	41 832	+48	-5	+40

В 2015-2017 гг. главным источником финансирования ООО Фактор «Zolla» являются собственные средства. В 2017 г. доля собственного капитала в валюте баланса ООО Фактор «Zolla» составляет 85,8%, что соответствует 35 890 тыс. р. в абсолютном выражении. Собственный капитал вырос с 2015 г. по 2016 г. на 54% и в 2017 г. увеличился на 2%. В 2015-2017 гг. не произошло значительного изменения структуры источников финансирования ООО Фактор «Zolla»: удельный вес собственного капитала постепенно вырос с 76,5% до 85,4%. Следовательно, удельный вес краткосрочных обязательств постепенно снизился с 23,5% до 14,2% (табл. 6). Наименьший удельный вес краткосрочных обязательств в ООО Фактор «Zolla» наблюдался в 2017 г. – 14,2%.

Таблица 6 – Вертикальный анализ пассива баланса ООО Фактор «Zolla», %

Наименования позиций	Даты		
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	0,1	0,1	0,1
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток (-))	76,4	79,5	85,7
ИТОГО собственный капитал	76,5	79,6	85,8
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиторская задолженность:	23,5	20,4	14,2
в том числе			
поставщики и подрядчики	21,8	19,3	13,0
задолженность перед персоналом организации	1,7	1,1	1,2
ИТОГО краткосрочные обязательства	23,5	20,4	14,2
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0

Для анализа фактической величины собственного капитала ООО Фактор «Zolla» на предмет достаточности или недостаточности произведен расчет значения собственного капитала, который необходим для ООО Фактор «Zolla» в сложившихся условиях работы. Нижний уровень необходимой величины собственного капитала рассчитывается как величина, которая равна сумме постоянных активов и запасов ООО Фактор «Zolla». Расчет необходимого значения собственного капитала отражен в таблице 7.

Анализ продемонстрировал, что в 2015–2017 гг. фактическая величина собственного капитала была выше необходимой.

Таблица 7 – Необходимая и достаточная величина собственного капитала ООО Фактор «Zolla», тыс. руб.

Наименования позиций	Даты		
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
Необходимый собственный капитал	1 295	2 037	1 403
Фактическая величина собственных средств	22 877	35 190	35 890

Долгосрочные обязательства не нашли отражение в таблице 7 ввиду их отсутствия.

В 2015–2017 гг. единственным элементом краткосрочных обязательств, т. е. главным источником финансирования текущей деятельности ООО Фактор

«Zolla» являлась кредиторская задолженность. В 2017 г. удельный вес кредиторской задолженности в валюте баланса составил 14,2% (5 942 тыс. р.).

Финансовый результат предприятия ООО Фактор «Zolla» выступает одной из главных критериев эффективности функционирования предприятия на потребительском рынке (рынке железобетонных конструкций и изделий. Высокие значения финансовых результатов характеризуют укрепление позиций на рынке, рост инвестиционной привлекательности и деловой активности компании.

Анализ финансовых результатов ООО Фактор «Zolla» представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ финансовых результатов ООО Фактор «Zolla», тыс. руб.

Наименования позиций	Даты			Структура, в процентах		
	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2018
Доходы и расходы по обычным видам деятельности						
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	230780	408947	441 246	100,0	100,0	100,0%
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	209 879	364 225	396 589	90,9	89,1	89,9%
Валовая прибыль	20 901	44 722	44 657	9,1	10,9	10,1%
Прибыль (убыток) от продаж	20 901	44 722	44 657	9,1	10,9	10,1
Прочие доходы и расходы						
Прочие доходы	422	2 684	2 028	0,2	0,7	0,5
Прочие расходы	1 792	2 521	4 216	0,8	0,6	1,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	19 531	44 885	43 161	8,5	11,0	9,8
Текущий налог на прибыль	1 416	2 735	2 700	0,6	0,7	0,6
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	18 115	42 150	40 461	7,8	10,3	9,2

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. выручка ООО Фактор «Zolla» увеличилась на 178 167 тыс. р. в абсолютном выражении и на 77% в

относительном, в 2017 г. по сравнению с 2016 г. еще больше увеличилась на 32 299 тыс. р. или на 8% в относительном выражении. Динамика выручки ООО Фактор «Zolla» показана на рисунке 9.

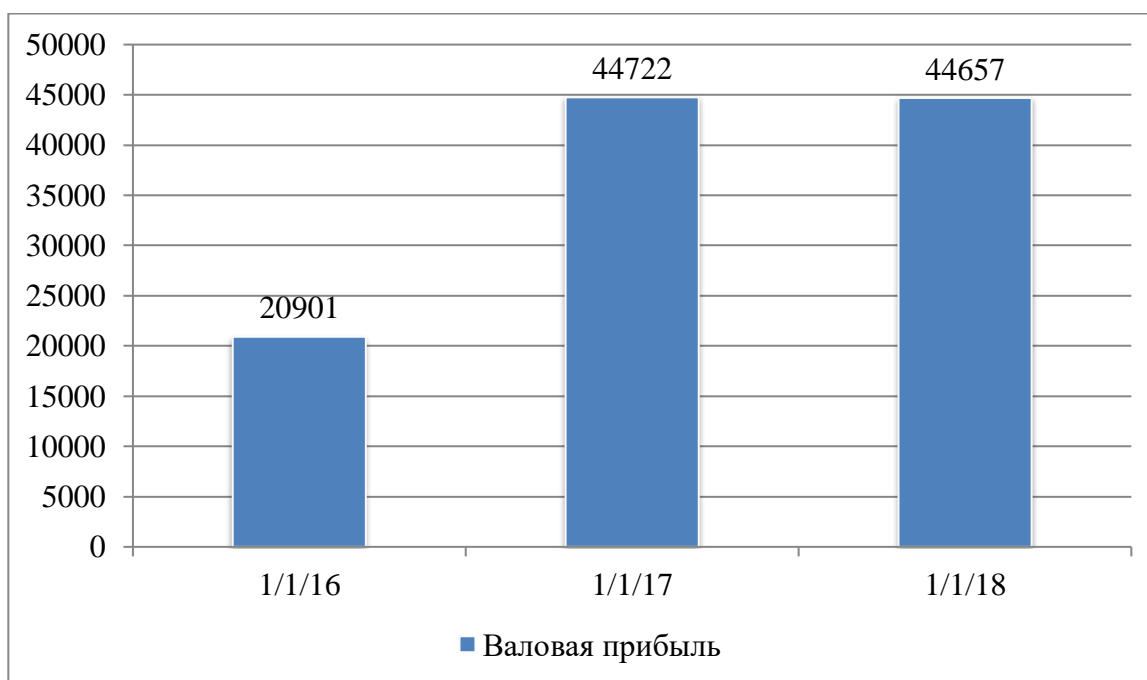


Рисунок 9 – Динамика выручки ООО Фактор «Zolla», тыс. руб.

Себестоимость продаж ООО Фактор «Zolla» выросла на 186 710 тыс. р. в 2017 г. по сравнению с 2015 г. В относительном выражении этот показатель увеличился на 89,2%.

Показатель валовой прибыли ООО Фактор «Zolla» имеет тенденцию к росту. В период с 2015 г. по 2017 г. показатель вырос на 23 756 тыс. р. или на 113,66%. Динамика прибыли от продаж имела аналогичную тенденцию поскольку управленческие и коммерческие расходы на предприятии отсутствовали.

Произошел рост показателя «Прибыль (убыток) до налогообложения» на 23 630 тыс. р. в абсолютном выражении в 2015–2017 гг. или на 121% в относительном выражении. Такой положительной динамике способствовало наличие прочих доходов ООО Фактор «Zolla». Рост прочих расходов на 135,3% указывает на необходимость искать пути снижения расходов и повышения доходов предприятия.

ООО Фактор «Zolla» имеет положительный финансовый результат в период с 2015 г. по 2017 г., чистая прибыль возросла с 18 115 тыс. р. до 40 461 тыс. р. или на 123,4%. Динамика чистой прибыли ООО Фактор «Zolla» отражена на рисунке 10.

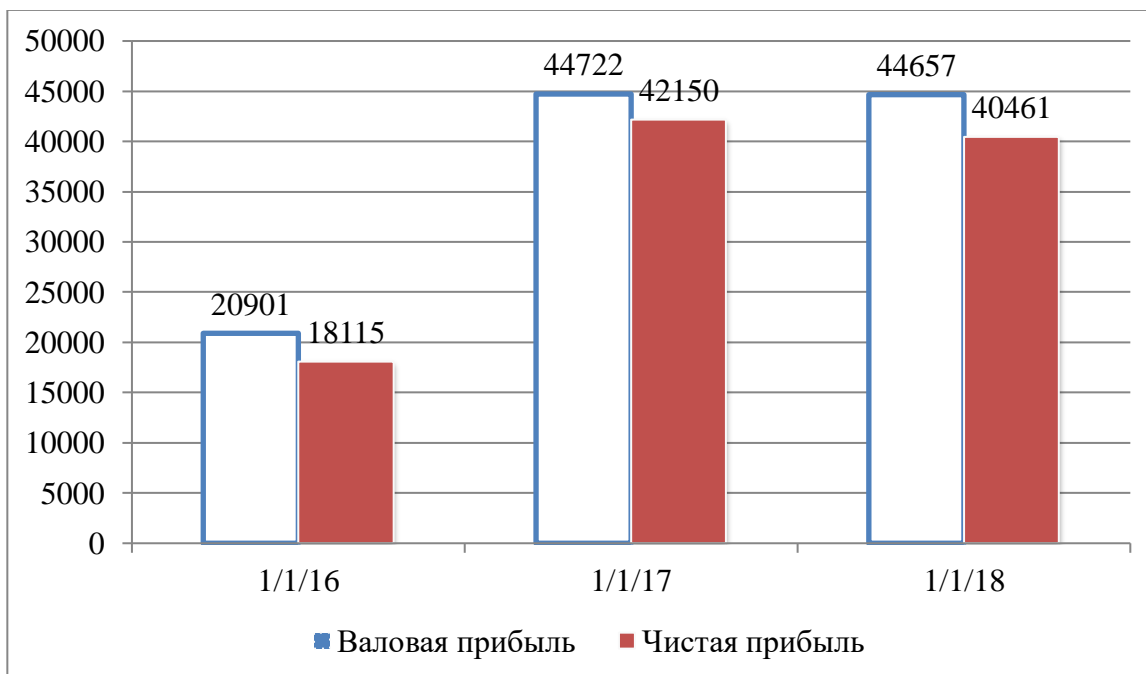


Рисунок 10 – Динамика чистой прибыли ООО Фактор «Zolla»

Основным моментом финансовой стабильности предприятия является его финансовая устойчивость, так как именно она служит залогом выживаемости и характеризует основу прочного положения компании. Анализ финансовой устойчивости организации показывает, насколько эффективно предприятие управляло своими финансовыми ресурсами в течение отчетного периода для роста прибыли, капитала и развития своей деятельности. А также улучшение его платежеспособности и ликвидности, то есть способности покрывать свои долговые обязательства и при этом увеличивать свои производственные мощности. Финансовая устойчивость характеризуется платежеспособностью во времени, иначе говоря, предприятие должно иметь возможность погашать свои обязательства в любой момент с соблюдением оптимального соотношения собственных и заемных средств, способствуя эффективному функционированию предприятия в целом. Финансовая устойчивость отражает

стабильное превышение доходов над расходами, рациональное использование денежных средств будет положительно влиять на процесс производства и реализации продукции.

Показатели финансовой устойчивости ООО Фактор «Zolla» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели финансовой устойчивости ООО Фактор «Zolla»

Наименования позиций	Даты		
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ			
Стоимость чистых активов, тыс. руб.	22 877	35 190	35 890
Соотношение собственных и заемных средств, руб./руб.	3,25	3,90	6,04
Коэффициент автономии	0,76	0,80	0,86
Коэффициент маневренности	0,94	0,94	0,96
Доля собственных источников финансирования оборотных активов, в процентах	75	79	85
Коэффициент иммобилизации, руб./руб.	0,05	0,05	0,03
ПОКАЗАТЕЛИ САМОФИНАНСИРОВАНИЯ			
Коэффициент обеспеченности долгосрочных активов собственными средствами	17,67	17,28	25,58
Коэффициент самофинансирования, в процентах			
Коэффициент мобилизации инвестированного капитала, руб./руб.	-	0,94	1,91
Коэффициент мобилизации накопленного капитала, руб./руб.	-	0,94	1,91

Соотношение собственного и заемного капитала ООО Фактор «Zolla» устойчиво растет с 3,25 в 2015 г. до 6,04 в 2017 г. В экономическом анализе существует утверждение, что для финансово устойчивой организации нижним уровнем рассматриваемого соотношения является 1. Ориентируясь на минимальный уровень можно отметить достаточными значения соотношения в анализируемом периоде. Проведенный анализ показал, что в течение анализируемого периода фактическая величина соотношения собственного и заемного капитала ООО Фактор «Zolla» была выше его необходимой величины: 2015 г. – 3,25, 2016 г. – 3,9, 2017 г. – 6,4.

Коэффициент маневренности указывает, какая часть собственных средств предприятия задействована в финансировании наиболее маневренной части

активов – оборотных средств. Нормативных значений рассматриваемого коэффициента не существует. Можно лишь указать, что чем выше показатель, тем более устойчива организация с точки зрения способности ее переориентирования в случае изменения рыночной конъюнктуры. Коэффициент маневренности ООО Фактор «Zolla» вырос с 0,94 в 2015 г. до 0,96 в 2017 г.

Одним из важных показателей, который характеризует структуру капитала предприятия и определяет устойчивость фирмы, является сумма чистых активов. Стоимость чистых активов характеризует, что останется собственникам организации после погашения всех обязательств в случае ликвидации предприятия. Стоимость чистых активов ООО Фактор «Zolla» за анализируемый период выросла с 22 877 тыс. р. до 35 890 тыс. р. или на 56%.

Коэффициент самофинансирования характеризует запас финансовой прочности, который выражен уровнем финансирования запланированных инвестиций за счет собственных ресурсов организации. Коэффициент самофинансирования показывает необходимость вовлечения в деятельность организации заемных, привлеченных средств. Чем выше величина коэффициента, тем больше уровень самофинансирования. Коэффициент самофинансирования ООО Фактор «Zolla» снизился с 29% в 2016 г. до 2% в 2017 г.

В зарубежных странах для оценки риска банкротства и кредитоспособности широко используются дискриминантные факторные модели известных западных экономистов Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и др.

Альтманом, Хольдерманом и Нарайаной введен «Z-анализ» на основании следующего уравнения:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 0,6 X_3 + 1,0 X_4 + 3,3 X_5, \quad (1)$$

где X_1 – чистые оборотные фонды/общие активы;

X_2 – резервы/общие активы;

X_3 – валовая прибыль/общие активы;

X4 – собственный капитал/общая задолженность;

X5 – обороты/общие активы.

Определение класса надежности предприятия производится на основании следующих значений индекса Z:

$Z \leq 1,8$ – вероятность обанкротиться очень высока;

$1,8 < Z \leq 2,7$ – высокая вероятность банкротства;

$2,7 < Z \leq 3,0$ – низкая степень вероятности банкротства;

$3,0 < Z$ – самая меньшая вероятность банкротства.

Организация моделей по подобию уравнения Альтмана для российских заемщиков в настоящее время является проблематичной. Это обусловлено отсутствием статистики банкротства, влиянием на метод признания фирмы банкротом множества факторов, которые не подлежат учету, а также из-за отсутствия стабильной нормативной базы банкротства российских предприятий.

В таблице 10 представлены коэффициенты для расчета индекса Z и сам индекс, на основании которого будет сделан вывод о возможности банкротства.

Таблица 10 – Оценка кредитоспособности ООО Фактор «Zolla» по модели Альтмана

Показатели	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
x1	0,96	0,95	0,92
x2	0,61	0,95	2,43
x3	0,70	1,01	6,77
x4	0,00	0,00	0,00
x5	7,72	9,25	26,48
Расчет Z	12,02	17,28	16,04

В 2015–2017 гг. вероятность банкротства ООО Фактор «Zolla» по модели Альтмана отсутствует.

Модель Чессера, основанная на методе логит-анализа (сходного с MDA, но имеющего меньше ограничительных предположений), включает шесть переменных: X1 – денежные средства + ликвидные ценные бумаги)/совокупные активы; X2 – чистые продажи/ денежные средства + ликвидные ценные бумаги; X3 – ЕБИТ/совокупные активы; X4 – совокупный долг/совокупные активы; X5 –

внеоборотные активы/чистая стоимость компании; X_6 – оборотный капитал/чистые продажи.

Предполагаемые коэффициенты, включая константу (точку пересечения линии с вертикальной осью), равны:

$$y = -2,0434 - 5,24 X_1 + 0,0053 X_2 - 6,6507 X_3 + 4,4009 X_4 - 0,0791 X_5 - 0,1020 X_6, \quad (2)$$

Переменная y , линейная комбинация независимых переменных, используется в приводимой ниже формуле для вычисления вероятности невыполнения условий контракта, P :

$$P = 1/(1 + e^{-y}), \quad (3)$$

где e – основание натуральных логарифмов ($e = 2.7182818284590452\dots$).

Предполагаемое значение y может рассматриваться как индекс склонности заемщика к неисполнению контракта: чем выше значение y , тем выше вероятность невыполнения контракта данным заемщиком. Правило классификации Чессера для формулы:

1) если $P > 0,50$, то предприятие следует относить к группе потенциально не выполняющих условия контракта;

2) если $P \leq 0,50$, предприятие относить к группе выполняющих условия контракта.

В таблице 11 представлены коэффициенты для расчета переменной y и значение P , на основании которого будет сделан вывод о возможности банкротства.

Таблица 11 – Оценка кредитоспособности ООО Фактор «Zolla» по модели Чессера

Показатели	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
x_1	0,10	0,21	0,35
x_2	9,25	2,30	0,88
x_3	0,38	0,15	0,03
x_4	0,62	0,54	0,67
x_5	0,08	0,10	0,12
x_6	0,95	1,88	2,88
переменная y	-2,45	-1,96	-1,41
P	0,04	0,08	0,16

В соответствии с методикой Чессера расчет вероятности невыполнения контракта ООО Фактор «Zolla» показывает, что в 2015–2017 гг. ООО Фактор «Zolla» относилось к группе организаций, выполняющих условия контракта.

По модели оценки вероятности банкротств М.А. Федотовой, которая основана на коэффициенте текущей ликвидности (X_1) и коэффициенте доли заемных средств в валюте баланса (X_2), выведено следующее уравнение:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot X_1 + 0,0579 \cdot X_2, \quad (4)$$

В случае, когда значение индекса Z имеет отрицательное значение, предприятие останется платежеспособным.

В таблице 2.17 представлены коэффициенты для расчета переменной Z и значение Z по методике М.А. Федоровой, на основании которого будет сделан вывод о возможности банкротства.

Поскольку значение индекса Z имеет положительное значение, то ООО Фактор «Zolla» по методике М.А. Федоровой на протяжении всего анализируемого периода останется неплатежеспособным.

Пятифакторной моделью Р.С. Сейфулину, Г.Г. Кадыкова.

Таблица 12 – Оценка кредитоспособности ООО Фактор «Zolla» по методике М. А. Федоровой

Показатели	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
Коэффициент текущей ликвидности (x_1)	4,1	4,7	2,6
Доля заемных средств в валюте баланса (x_2)	0,2	0,2	0,4
Z	2,6	3,2	1,1

Коэффициенты в модели Р.С. Сайфулина, Г.Г. Кадыкова используются аналогичные коэффициентам в модели Альтмана, изменяется только уравнение: $Z = 2 \times X_1 + 0,1 \times X_2 + 0,08 \times X_3 + 0,45 \times X_4 + X_5$.

В соответствии с данным уравнением значение индекса Z приобретает следующие значения, представленные в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка кредитоспособности ООО Фактор «Zolla» по методике Р. С. Сайфулина, Г. Г. Кадыкова

Показатели	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
Z	3,1	2,7	2,3

Поскольку значение Z больше 1, то по методике Р.С. Сайфулина, Г.Г. Кадыкова ООО Фактор «Zolla» является платежеспособным. Однако следует отметить, что значение индекса снижается с 3,1 в 2015 г. до 2,3 в 2017 г., что говорит о снижении платежеспособности ООО Фактор «Zolla».

Таким образом, ООО Фактор «Zolla» по различным методикам не обладает признаками банкротства, за исключением методики М. А. Федоровой.

Подводя итог, можно отметить, что компания стабильно развивается, обеспечивая прирост активов, собственного капитала, выручки, чистой прибыли. Коэффициенты финансовой стабильности растут. ООО Фактор «Zolla» не обладает признаками банкротства. Из отрицательных тенденций можно отметить снижение прибыли в 2017 г.

2.3 Управление рисками на предприятии

Для формирования эффективной стратегии управления рисками, в первую очередь, необходимо проведение анализа ключевых факторов внутренней и внешней среды компании ООО Фактор «Zolla», с целью определения существующих возможностей, и выявления потенциальных угроз, которые должны быть учтены при осуществлении деятельности. SWOT–анализ приведен в таблице 14.

Таблица 14 – Первичный SWOT–анализ компании

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none">1. Постоянное наличие акций и скидок.2. Ценовое преимущество.3. Выгодное расположение магазинов.4. Хорошая репутация среди покупателей.5. Широкий ассортимент продукции.	<ol style="list-style-type: none">1. Отсутствие четкого стратегического направления.2. Неэффективная маркетинговая политика.3. Высокая доля себестоимости в составе выручки.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none">1. Благоприятные перспективы экономики России.2. Расширение ассортимента.3. Выход на новые сегменты рынка.4. Повышение объема продаж.	<ol style="list-style-type: none">1. Неблагоприятная экономическая ситуация в РФ.2. Усиление позиций конкурентов.3. Снижение активности потребителей.

В ходе первичного анализа были выявлены основные сильные и слабые стороны компании ООО Фактор «Zolla», а также определены ключевые возможности и угрозы, способные повлиять на показатели деятельности компании. В числе ключевых сильных сторон названы ценовое преимущество, хорошая репутация среди клиентов, широкий ассортимент продукции. В то же время слабыми сторонами предприятия являются отсутствие четкого стратегического направления, высокая себестоимость. Именно эта слабая сторона напрямую связана с возможностью потери финансовой устойчивости. Однако, даже при такой совокупности слабых сторон, для компании остается возможность для роста, которая связана расширением ассортимента. Еще одной выявленной возможностью является благоприятные перспективы роста экономики, способные, во-первых, повысить спрос на услуги компании ООО Фактор «Zolla», а во-вторых, увеличить объем прибыли данной компании.

На основании первичного SWOT-анализ компании ООО Фактор «Zolla» была составлена матрица оценок по факторам SWOT-анализа, которая представлена в таблице 15 (приложение).

Для каждой зоны матрицы получаем варианты стратегических действий. Таким образом, происходит переход от SWOT-матрицы к матрице стратегий компании.

Разрабатывая стратегии, необходимо помнить, что возможности и угрозы способны перейти в полную противоположность. Таким образом, возможность, которая не была использована, способна стать угрозой, в момент использования ее конкурентом. Противоположная ситуация, вовремя нейтрализованная угроза способна сформировать у компании дополнительную возможность в той ситуации, если конкуренты не устранили данную угрозу.

Кроме того, SWOT-анализ важно дорабатывать в определенных направлениях:

– сформировать при каких значениях возможности и угрозы выступают возможностями и угрозами;

– сформулировать насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.

На основании проведенной оценки вероятности реализации каждой возможности и угрозы, и определению степени значимости сильных и слабых сторон, предлагается внедрение актуальных мероприятий. Для уточнения стратегий развития проведем поэлементный анализ.

Таблица 16 – Поэлементный SWOT–анализ компании

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности и угрозы	1. Ценовое преимущество. 2. Широкий ассортимент продукции. 3. Выгодное расположение магазинов. 4. Хорошая репутация среди покупателей. 5. Постоянное наличие акций и скидок.	1. Высокая доля себестоимости. 2. Неэффективная маркетинговая политика. 3. Отсутствие четкого стратегического направления.
Возможности (O)	SO (СИВ)	WO (СЛВ)
1. Повышение объема продаж. 2. Расширение ассортимента. 3. Выход на новые сегменты рынка. 4. Благоприятные перспективы экономики России.	1. Повышение роста продаж позволит укрепить репутацию компании и расширить ассортимент товара (S2S4O1). 2. Разработка новых акций, расширение ассортимента товаров позволит привлечь новых клиентов (S4S5O1). 3. Благоприятные перспективы роста экономики и увеличение спроса создадут условия для последующего развития сети магазинов (S3O1O4).	1. Повышение роста продаж и расширение ассортимента позволит снизить себестоимость и как следствие увеличить прибыль (W1O1O2). 2. Выход на новые сегменты рынка позволит привлечь новых покупателей (W3O1O3).
Угрозы (T)	ST (СИУ)	WT (СЛУ)
1. Снижение активности потребителей. 2. Усиление позиций конкурентов. 3. Неблагоприятная экономическая ситуация в РФ.	1. Хорошая репутация и широкий ассортимент продукции позволят снизить потери при усилении позиций конкурентов (S2S4T2).	1. При снижении себестоимости у компании повысится конкурентоспособность (W1T2).

В результате проведенного анализа было выявлено, что, несмотря на широкий ассортимент продукции и хорошую репутацию, компания ООО Фактор «Zolla» имеет определенный ряд проблем связанных с возможным снижением активности потребителей и усилением позиций конкурентов с более

низкими издержками. Данные проблемы могут оказывать негативное влияние на использование возможностей, которые имеются на сегодняшний день.

Говоря об использовании возможностей и сильных сторон компании, в первую очередь необходимо отметить, что повышение роста продаж позволит укрепить репутацию компании и расширить ассортимент товара, разработка новых акций, расширение ассортимента товаров позволит привлечь новых клиентов, благоприятные перспективы роста экономики и увеличение спроса создадут условия для последующего развития сети магазинов.

Использование возможностей для преодоления недостатков позволит при повышении роста продаж и расширении услуг неосновной деятельности позволит снизить себестоимость и как следствие увеличить прибыль, а выход на новые сегменты рынка позволит привлечь новых покупателей.

Охарактеризовав предприятие и проведя SWOT-анализ, можно выявить основные риски, которые воздействуют на деятельность ООО Фактор «Zolla».

Политика управления рисками в ООО Фактор «Zolla» осуществляется на основе следующих этапов:

- идентификация полного перечня рисков, связанных с деятельностью ООО Фактор «Zolla»;
- определение наиболее существенных и опасных рисков;
- определение и использование методов оценки вероятности наступления рискового события по рискам;
- оценка уровня риска;
- применение методов снижения рисков.

Политику управления рисками на предприятии ООО Фактор «Zolla» представим на рисунке 11.

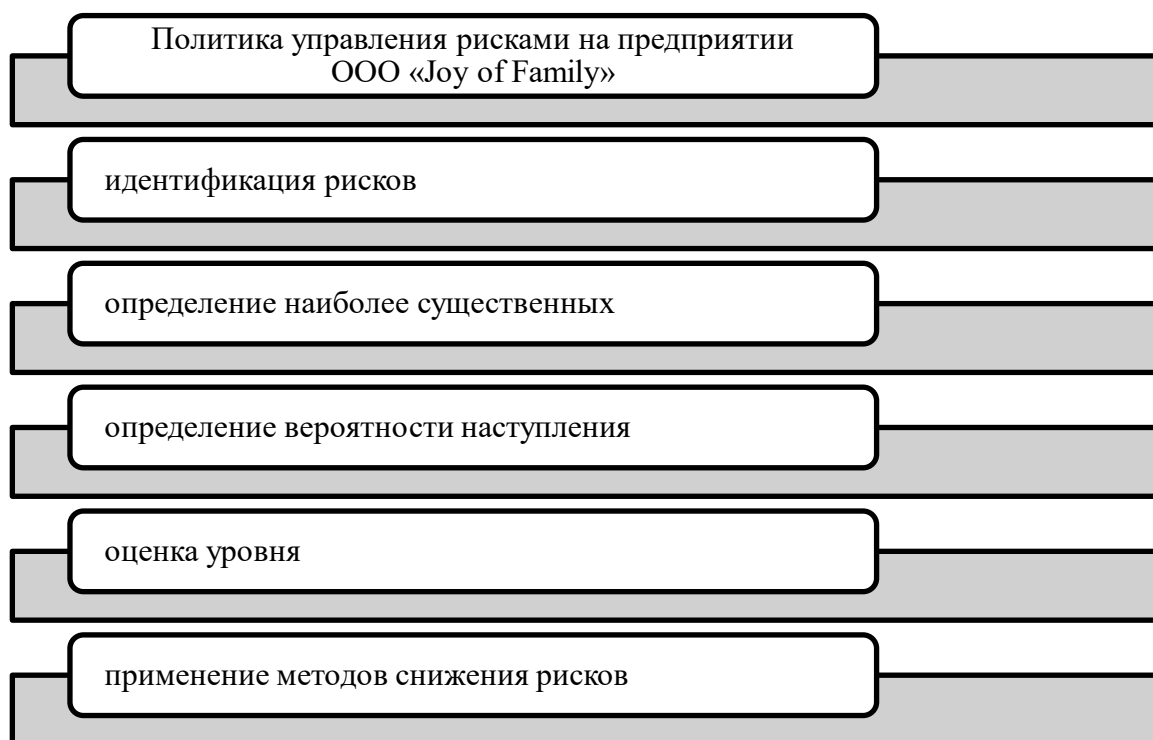


Рисунок 11 – Политика управления рисками на предприятии ООО Фактор «Zolla»

Определим полный перечень рисков ООО Фактор «Zolla». Результаты идентификации рисков сведем в таблицу 17.

Таблица 17 – Риски в деятельности ООО Фактор «Zolla»

Наименование риска	Характеристика и проявление
Риск снижения финансовой устойчивости	Порождается несовершенством структуры капитала (высокой долей используемых заемных средств), является следствием несбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков организации по объемам
Риск неплатежеспособности	Порождается снижением уровня ликвидности оборотных активов, является следствием разбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени
Инфляционный риск	Проявляется в возможности обесценения реальной стоимости капитала (в форме финансовых активов организации), а так же предполагаемых доходов от осуществления финансовых операций в условиях инфляции
Процентный риск	Проявляется в непредвиденном изменении процентной ставки (депозитной) на финансовом рынке. Негативные финансовые последствия процентного риска проявляются в эмиссионной деятельности организации
Налоговый риск	Может проявляться через возможность появления новых видов налогов и сборов; изменения уровня ставок; увеличения и уменьшения сроков и условий налоговых платежей; изменения или

	отмены налоговых льгот
Риск несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций	Проявляется в несоблюдении кассовой дисциплины обслуживающим коммерческим банком
Риски стихийных бедствий	Проявляется в потере части или всех активов предприятия (основных средств; запасов товарно-материальных ценностей)
Криминогенный риск	Связан с возможностью фиктивного банкротства организации; подделкой документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов; и другие
Риски, связанные со снижением намеченных объемов реализации продукции	Данный риск может возникнуть при следующих обстоятельствах: вследствие уменьшения производительности труда, простоя оборудования или недоиспользования производственных мощностей, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака ведет к недополучению запланированной выручки
Риски, связанные со снижением цен, по которым намечается реализовать продукцию	Данный риск может возникнуть при следующих обстоятельствах: в связи с недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса, ценовой инфляцией приводит к вероятным потерям.
Риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения	Причины возникновения: отсутствие методов стимулирования кадров; низкая квалификация сотрудников; отсутствие программ обучения для сотрудников
Оперативные риски	В деятельности предприятия торговли риски, связанные с сотрудниками, более ярко выделяются, поскольку происходит постоянный контакт с покупателями и это влияет на репутацию компании
Риски снижения качества товара	Во время транспортировки и хранения товаров на складе может снизиться качество товара

Идентифицировав риски в деятельности ООО Фактор «Zolla», проведем их оценку. Рассмотрим риски для ООО Фактор «Zolla», оценивая вероятность наступления риска на основании системы оценок, которая представлена на рисунке 12. В таблице 18 расставлены соответствующие оценки вероятности наступления рисков (В_{рi}) в ООО Фактор «Zolla».

Также в таблице 18 приведены коэффициенты значимости каждого риска (К_i), они представляют собой вероятную величину отрицательного воздействия, которое окажут при условии возникновения.

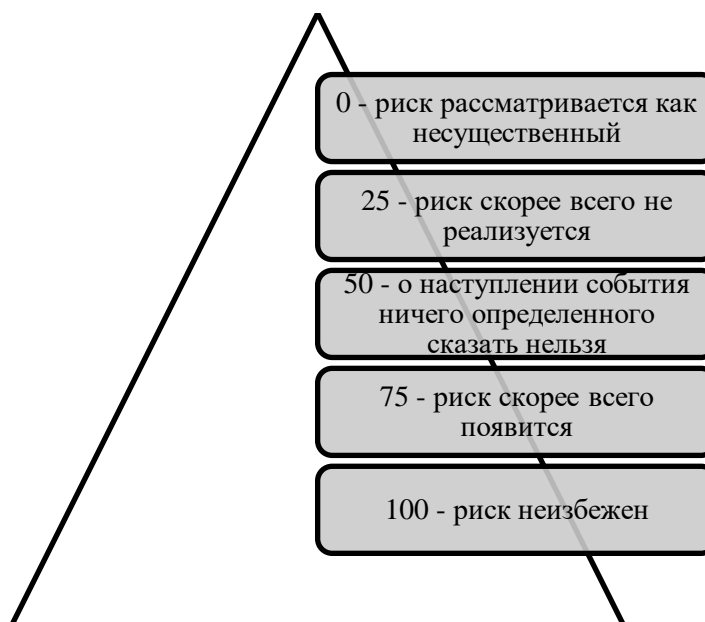


Рисунок 12 – Система оценок вероятности наступления риска в ООО Фактор «Zolla»

При этом сумма всех указанных коэффициентов составит единицу.

После того как была определена вероятность и коэффициент значимости каждого рискованного события, рассчитывается коэффициент тяжести риска по следующей формуле (5):

$$K_{ti} = V_{pi} \cdot K_i, \quad (5)$$

где K_{ti} – коэффициент тяжести определенного риска;

V_{pi} – вероятность наступления рискованного события;

K_i – коэффициент значимости рискованного события.

На основании суммирования коэффициентов тяжести определяется интегральная величина всех рисков (6):

$$I_n = \sum K_i, \quad (6)$$

где I_n – интегральная величина всех рисков.

Расчеты оценки рисков ООО Фактор «Zolla» представлены в таблице 18 и рисунке 13.

Интегральная оценка рисков ООО Фактор «Zolla» составила 53,25.

Таблица 18 – Оценка рисков ООО Фактор «Zolla»

Наименование	V_{pi}	K_i	K_{Ti}
Риск снижения финансовой устойчивости	75	0,09	6,75
Риск неплатежеспособности	50	0,07	3,50
Инфляционный риск	100	0,02	2,00
Процентный риск	100	0,02	2,00
Налоговый риск	50	0,08	4,00
Риск несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций	50	0,05	2,50
Риски стихийных бедствий	25	0,06	1,50
Криминогенный риск	25	0,07	1,75
Риски, связанные со снижением намеченных объемов реализации продукции	50	0,20	10,00
Риски, связанные со снижением цен, по которым намечается реализовать продукцию	50	0,06	3,00
Риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения	25	0,01	0,25
Оперативные риски	50	0,17	8,50
Риски снижения качества товара	75	0,10	7,50
Итого	-	1	53,25

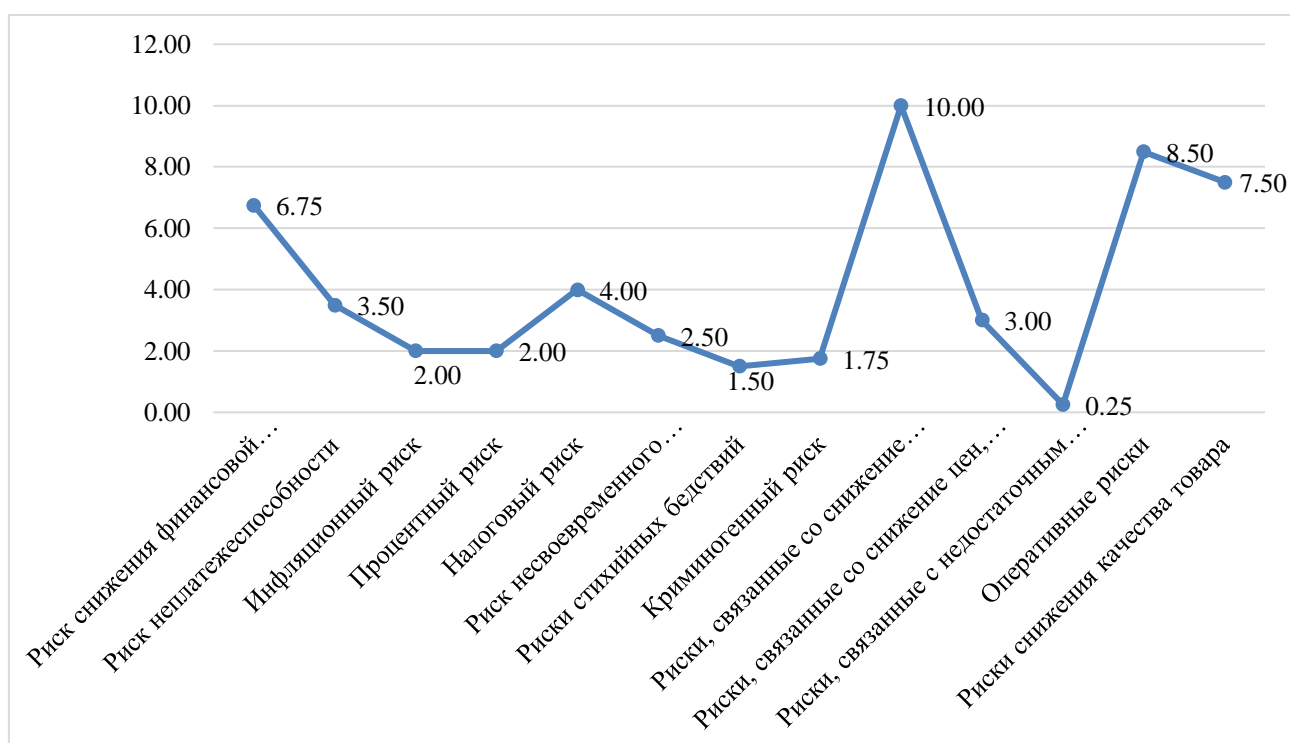


Рисунок 13 – Оценка рисков ООО Фактор «Zolla»

Вывод о состоянии проблемы рисков на предприятии ООО Фактор «Zolla»: наиболее приоритетным риском является риски, связанные со снижением намеченных объемов реализации продукции, он имеет наибольшую

оценку (Кт = 10). Далее следуют оперативные риски и риски снижения качества товаров, которые обладают коэффициентами тяжести 8,5 и 7,5 соответственно. Следующими по приоритетности являются риски снижения финансовой устойчивости (Кт = 6,75). На последнем месте наименее приоритетный риск – это риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения (Кт = 0,25). Следовательно, в первую очередь следует проводить мероприятия по снижению рисков наиболее существенных и опасных.

Заключительным этапом является применение методов снижения рисков в ООО Фактор «Zolla», для этого директором составляется «Карта идентификации, оценки и управления рисками» (табл. 19).

Таблица 19 – Карта идентификации, оценки и управления рисками

Наименование риска	Источник	Опасность	Возможные последствия	Существующие меры по предупреждению	Оценка рисков	Мероприятия по снижению последствий при возникновении рисков
-	-	-	-	-	-	-

«Карта идентификации, оценки и управления рисками» составляется директором ООО Фактор «Zolla» ежеквартально в целях обеспечения эффективности управления рисками, выполнения мероприятий, направленных на устранение или осуществление контроля над рисками.

Таким образом, понимание воздействия предпринимательского риска дает возможность провести более полный анализ затрат и результатов, минимизировать неприятные неожиданности, максимально использовать возможности и облегчить решение проблем, стоящих перед ООО Фактор «Zolla».

3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ООО ФАКТОР «ZOLLA»

3.1 Определение методов минимизации рисков предприятия

Обеспечение выполнения жизненно необходимых условий контроля за риском предоставляет возможность предприятиям на современном этапе осуществлять эффективную деятельность и поддерживать конкурентоспособную позицию на рынке.

В условиях рыночной экономики, наличия сильной конкурентной борьбы между предприятиями и нестабильной экономической и политической среды просчет возможных успехов и неудач заведомо есть очень важным. Поэтому процедура выявления, измерения и анализа риска должны быть разработаны на предприятии в самое ближайшее время.

Именно это предоставит возможность руководству ООО Фактор «Zolla» принимать правильные управленческие решения в короткий срок.

Это будет большим шагом вперед, потому что условия эффективного функционирования предприятия основываются на принятии управленческих решений, которые формируются на основании анализа показателей финансового состояния, наличия развитых информационных систем, измерения и оптимизации рисков на предприятии, а также максимального привлечения к производству всех ресурсов.

Проведя анализ влияния рисков на основные экономические показатели ООО Фактор «Zolla» можно сделать вывод, о том, что предприятию необходимо предложить современные подходы относительно минимизации рисков.

Для решения задачи выбора метода минимизации рисков предприятия ООО Фактор «Zolla» был выполнен анализ финансово-экономической литературы, который позволил установить, что сегодня существуют такие методы нейтрализации рисков предприятий, а именно:

- 1) избежание рисков;
- 2) минимизации рисков;
- 3) диверсификации рисков;
- 4) лимитирование рисков;
- 5) хеджирование рисков.

Для решения задачи определения для ООО Фактор «Zolla» метода нейтрализации рисков был применен метод экспертных оценок, который базируются на опыте, знаниях и интуиции специалистов.

Так, на первом этапе исследования, учитывая то, что для получения достоверных результатов количество декомпозиционных составных проблем не должно превышать 7 ± 2 , было опрошено пять специалистов, которые занимают руководящие должности в компании (далее – эксперты).

В результате этого было определено восемь критериев, которым должным удовлетворять методы нейтрализации рисков (табл. 20).

Таблица 20 – Критерии выбора метода нейтрализации рисков предприятия ООО Фактор «Zolla»

Критерий	Приоритет при парном сравнении
Эффективность	Приоритет отдается методу, который дает возможность назвать источники нейтрализации рисков предприятия и определить эффективность внедрения этих программ в финансово-хозяйственную деятельность предприятия.
Надежность	Приоритет отдается методу, который дает возможность детально оценить влияние угроз и опасностей на финансовое состояние предприятия.
Экономичность	Приоритет отдается методу, применение которого в практической деятельности предприятия требует меньше затрат денежных средств.
Доступность информационного обеспечения	Приоритет отдается методу, который базируется на использовании доступной информации.
Затраты времени	Приоритет отдается методу, применение которого в практическую деятельность предприятия требует меньше затрат времени.
Влияние факторов внутренней среды предприятия	Приоритет отдается методу, который дает возможность определить взаимосвязь между факторами внутренней среды предприятия и эффективностью его финансово-хозяйственной деятельности.
Влияние факторов внешней среды предприятия	Приоритет отдается методу, который дает возможность учесть влияние внешних факторов на динамику финансового состояния предприятия.

На следующем этапе исследования была представлена проблема выбора метода нейтрализации рисков предприятия в виде оценки по 10 - балльной шкале (табл. 21).

Таблица 21 – Экспертная оценка выбора метода нейтрализации рисков для предприятия ООО Фактор «Zolla»

Метод нейтрализации рисков	Критерий	Оценка 1 - го эксперта	Оценка 2- го эксперта	Оценка 3- го эксперта	Оценка 4 - го эксперта	Оценка 5 -го эксперта	Вместе
Избежание	1	10	8	9	10	7	44
	2	5	3	7	8	6	29
	3	7	4	2	9	5	27
	4	8	9	7	9	10	43
	5	9	10	7	8	9	43
	6	7	9	6	8	7	37
	7	6	7	6	7	8	34
	8	10	8	9	10	7	44
Минимизация	1	10	10	10	10	10	50
	2	9	10	9	10	9	47
	3	10	9	9	9	8	45
	4	10	10	10	10	8	48
	5	7	8	8	8	7	38
	6	8	8	7	8	7	38
	7	10	10	10	9	10	49
Диверсификация	1	8	6	7	8	5	34
	2	7	5	9	10	8	39
	3	3	2	4	5	1	15
	4	9	10	8	10	9	46
	5	5	6	3	4	5	23
	6	6	8	5	7	6	32
	7	4	5	4	5	6	24
	8	8	6	7	8	5	34
	1	7	5	9	10	8	39
Лимитирование	1	9	7	8	9	6	39
	2	6	4	8	9	7	34
	3	7	6	8	9	5	35
	4	10	11	9	11	10	51
	5	5	6	3	4	5	23
	6	8	10	7	9	8	42
	7	8	9	8	9	10	44
	8	9	7	8	9	6	39
Хеджирование	1	7	5	6	7	4	29
	2	7	5	9	10	8	39
	3	8	7	9	10	6	40
	4	9	10	8	10	9	46
	5	8	9	6	7	8	38
	6	7	9	6	8	7	37
	7	8	9	8	9	10	44
	8	7	5	6	7	4	44
	1	7	5	9	10	8	29

Таблица 22 – Общая оценка выбора метода нейтрализации рисков предприятия ООО Фактор «Zolla»

Метод нейтрализации рисков	Общая оценка	Средний балл
Избежание	301	7,525
Минимизация	396	9,9
Диверсификация	247	6,175
Лимитирование	341	8,525
Хеджирование	312	7,8

Результаты анализа таблицы 22 дают возможность проранжировать методы нейтрализации рисков для предприятия ООО Фактор «Zolla» таким образом:

- 1) минимизации рисков;
- 2) лимитирование рисков;
- 3) хеджирование рисков;
- 4) избежание рисков;
- 5) диверсификации рисков.

Таким образом, сегодня наиболее приемлемым методом для экспертов, является метод минимизации рисков. Результаты проведенного исследования дают возможность утверждать, что для финансовых менеджеров предприятия ООО Фактор «Zolla» наиболее приемлемым методом является метод минимизации рисков.

Это обосновывается тем, что он в той или в другой мере отвечает почти всем критериям, которые выдвинули эксперты:

- 1) надежность;
- 2) согласованность;
- 3) влияние факторов внешней среды;
- 4) эффективность;
- 5) экономичность;
- 6) затраты времени.

Отдавая надлежащее практической значимости метода минимизации рисков, необходимо заметить, что он имеет два принципиальных недостатка, а именно:

- 1) доступность информационного обеспечения;
- 2) влияние факторов внутренней среды.

Исходя из вышеизложенного, целесообразным считается апробирования метода минимизации рисков на практике, которая позволит подтвердить его универсальность или разработать мероприятия по усовершенствованию риск - менеджмента предприятия.

3.2 Мероприятия по снижению рисков предпринимательской деятельности

Проведя анализ рисков в организации, был сделан вывод о состоянии проблемы рисков на предприятии ООО Фактор «Zolla»: наиболее приоритетным риском является риски, связанные со снижением намеченных объемов реализации продукции. Далее следуют оперативные риски и риски снижения качества товаров. Следующими по приоритетности являются риски снижения финансовой устойчивости. На последнем месте наименее приоритетный риск – это риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения. Следовательно, в первую очередь следует проводить мероприятия по снижению рисков наиболее существенных и опасных.

Поскольку наиболее значимыми являются риски, связанные со снижением объемов реализации, оперативные риски и риск снижения финансовой устойчивости, то проект совершенствования управления рисками будет направлен на снижение данных рисков.

В результате проведенного анализа было выявлено, что, несмотря на широкий ассортимент продукции и хорошую репутацию, компания ООО Фактор «Zolla» имеет определенный ряд проблем связанных с возможным снижением активности потребителей и усилением позиций конкурентов с более

низкими издержками. Данные проблемы могут оказывать негативное влияние на использование возможностей, которые имеются на сегодняшний день.

Говоря об использовании возможностей и сильных сторон компании, в первую очередь необходимо отметить, что повышение роста продаж позволит укрепить репутацию компании и расширить ассортимент товара, разработка новых акций, расширение ассортимента товаров позволит привлечь новых клиентов, благоприятные перспективы роста экономики и увеличение спроса создадут условия для последующего развития сети магазинов. Использование возможностей для преодоления недостатков позволит при повышении роста продаж и расширении услуг неосновной деятельности позволит снизить себестоимость и как следствие увеличить прибыль, а выход на новые сегменты рынка позволит привлечь новых покупателей.

Таким образом, было принято решение диверсифицировать бизнес, помимо одежды и обуви, предложено осуществлять продажу детских товаров, игрушек.

Наиболее крупными компаниями, которые занимаются продажей детских товаров являются: «Катюша», «Модник», «Orby».

Для количественной оценки конкурентоспособности ООО Фактор «Zolla» используем метод балльных оценок.

Факторы оценки конкурентоспособности и коэффициенты значимости представлены в таблице 23. Далее каждому параметру конкурентных преимуществ для основных конкурентов присваивается балльная оценка.

Таблица 23 – Определение степени значимости каждого показателя

Параметр	Коэффициент значимости (К)
Ассортимент	0,17
Цены реализации	0,21
Доступность (не только местоположение)	0,12
Маркетинговые коммуникации	0,09
Персонал	0,15
Процесс	0,14
Репутация предприятия	0,12
Итого	1,00

На данном этапе происходит корректировка полученной балльной оценки путем учета уровня значимости, представленная в таблице 23 (рис. 14).

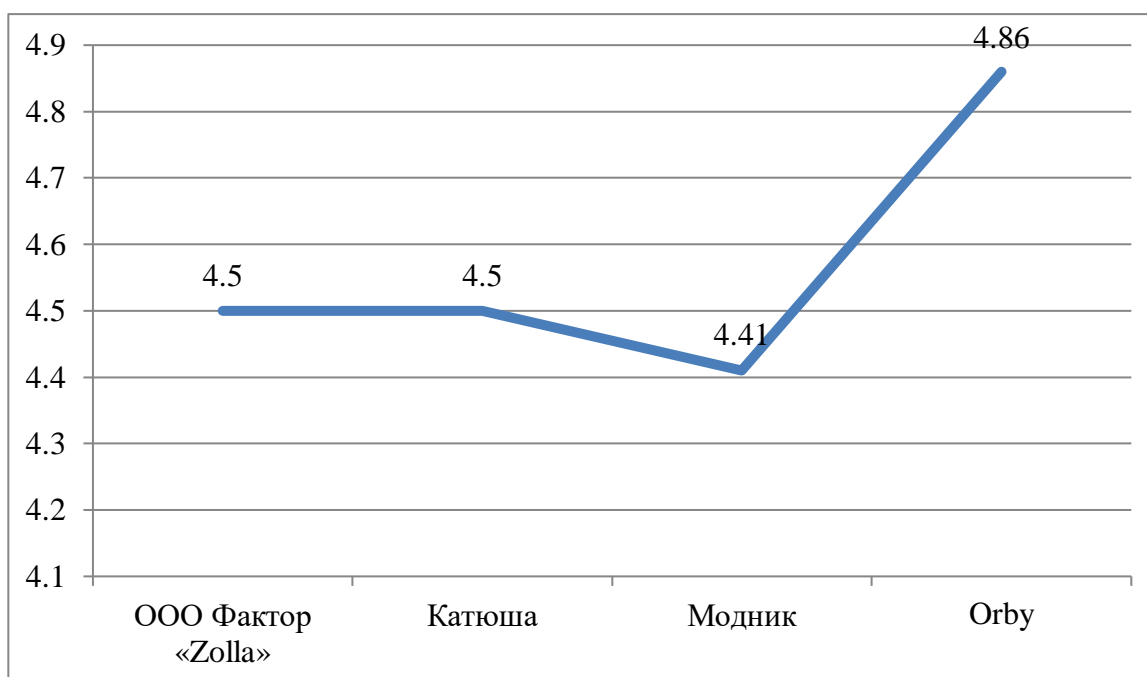


Рисунок 14 – Оценка конкурентоспособности организации в рамках проекта

Таблица 24 – Обобщающий показатель конкурентоспособности

Факторы конкурентных преимуществ	Коэффициент значимости	Фактор		Конкуренты					
				Катюша		Модник		Orby	
		B	B·ij	B	B·ij	B	B·ij	B	B·ij
Ассортимент	0,17	5	0,85	5	0,85	5	0,85	5	0,85
Цены реализации	0,21	5	1,05	4	0,84	4	0,84	5	1,05
Доступность (не только местоположение)	0,12	5	0,60	5	0,60	4	0,48	5	0,60
Маркетинговые коммуникации	0,09	4	0,36	5	0,45	5	0,45	5	0,45
Персонал	0,15	4	0,60	4	0,60	5	0,75	5	0,75
Процесс	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Репутация предприятия	0,12	4	0,48	5	0,60	4	0,48	5	0,60
Итого	1	-	4,50	-	4,50	-	4,41	-	4,86

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что основным конкурентом ООО Фактор «Zolla» является «Orby» и «Катюша». При этом следует отметить, что у ООО Фактор «Zolla» есть несомненное преимущество, помимо детских товаров, в данной компании реализуются также товары для взрослых: одежда, обувь.

Ассортимент детских товаров ООО Фактор «Zolla»:

- игрушки для мальчиков;
- игрушки для девочек;
- игрушки для малышек;
- товары для малышек;
- товары для творчества и развития;
- товары для праздника;
- детская мебель;
- текстиль детский;
- сопутствующие товары.

Общий план продаж детских товаров ООО Фактор «Zolla» по ассортиментным группам представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Общий план продаж детских товаров ООО Фактор «Zolla» по ассортиментным группам, ед.

Наименование	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Квартал 5	Квартал 6
Игрушки для мальчиков	704	1 320	1 760	1 760	1 760	2 200
Игрушки для девочек	704	1 320	1 760	1 760	1 760	2 200
Игрушки для малышек	1 600	3 000	4 000	4 000	4 000	5 000
Товары для малышек	960	1 800	2 400	2 400	2 400	3 000
Товары для творчества и развития	1 440	2 700	3 600	3 600	3 600	4 500
Товары для праздника	480	900	1 200	1 200	1 200	1 500
Детская мебель	128	240	320	320	320	400
Текстиль детский	1 120	2 100	2 800	2 800	2 800	3 500
Сопутствующие товары	128	240	320	320	320	400
Итого	7 264	13 620	18 160	18 160	18 160	22 700
	Квартал 7	Квартал 8	Квартал 9	Квартал 10	Квартал 11	Квартал 12
Игрушки для мальчиков	2 200	1 760	1 760	2 200	2 200	1 760
Игрушки для девочек	2 200	1 760	1 760	2 200	2 200	1 760
Игрушки для малышек	5 000	4 000	4 000	5 000	5 000	4 000
Товары для малышек	3 000	2 400	2 400	3 000	3 000	2 400

Товары для творчества и развития	4 500	3 600	3 600	4 500	4 500	3 600
Товары для праздника	1 500	1 200	1 200	1 500	1 500	1 200
Детская мебель	400	320	320	400	400	320
Текстиль детский	3 500	2 800	2 800	3 500	3 500	2 800
Сопутствующие товары	400	320	320	400	400	320
Итого	22 700	18 160	18 160	22 700	22 700	18 160

Общий план продаж детских товаров ООО Фактор «Zolla» представлен на рисунке 15.

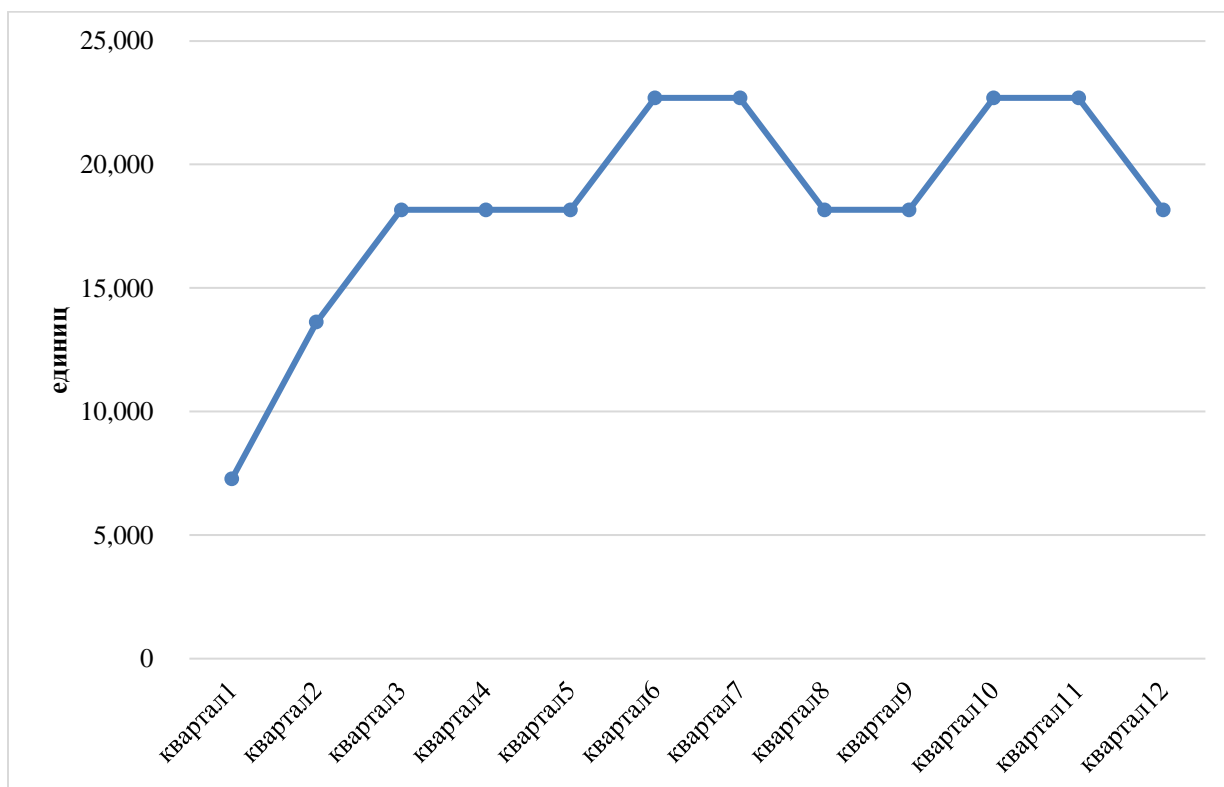


Рисунок 15 – Общий план продаж детских товаров ООО Фактор «Zolla»

Объем продаж возрастет с 7 264 ед. в первый квартал до 18 160 ед. в двенадцатый квартал. Наибольший удельный вес в структуре занимают игрушки для малышей – 22%, на втором месте товары для творчества и развития – 19,8%, на третьем – детский текстиль – 15,4% (рис. 16).



Рисунок 16 – Структура ассортимента детских товаров ООО Фактор «Zolla»

Детские товары ООО Фактор «Zolla» представлена в различных ценовых категориях, что привлекает потребителей с разным уровнем дохода.

Схема организации торгового и технологического процессов в компании ООО Фактор «Zolla» представлена на рисунке 17. Коротко рассмотрим некоторые торгового и технологического процессов в компании ООО Фактор «Zolla».

Закупка товаров – составная часть коммерческой деятельности торгового предприятия, для осуществления которой необходимо:

- изучать и прогнозировать покупательский спрос;
- выявлять и изучать поставщиков и источники поступления товаров;
- организовывать хозяйственные связи с поставщиками товаров, включая разработку и заключение договоров поставки;
- организовать учет и контроль за ходом выполнения договорных обязательств.

Приемка товаров по качеству и количеству выполняется согласно инструкциям «О порядке приемки продукции производственно-технического

назначения и товаров народного потребления по количеству» и «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству», если в контрактах, договорах-поставки, стандартах и технических условиях не предусмотрен иной порядок приемки товаров.



Рисунок 17 – Схема организации торгового и технологического процессов в компании ООО Фактор «Zolla»

Различают следующие этапы продажи:

- прием и установление контакта с клиентом;
- выявление потребностей и выслушивание пожеланий;
- аргументация и демонстрация товара;
- ответ на возражения клиента;
- осуществление продажи товара.

Торговыми услугами называются разные виды необходимых действий, оказываемых дополнительно торговыми организациями покупателям в процессе приобретения или потребления товаров.

Существуют следующие виды услуг:

- услуги по комплектованию покупок;
- консультации специалистов;
- услуги продаже товаров;
- услуги, которые связаны с оказанием благоприятной обстановки посетителям магазина.

Продажа товаров – завершающая стадия торгово-технологического процесса.

Общая сумма вложений составит 2 600 тыс. р. (табл. 26).

Таблица 26 – Общая сумма вложений для реализации проекта, руб.

Наименование	Количество, ед.	Цена	Общая стоимость
Оборудование			
Витрины	10	15 000	150 000
Вешала	15	10 000	150 000
Стеллажи	8	12 000	96 000
Манекены детские	10	8 000	80 000
Зеркала	5	8 000	40 000
Мягкая мебель	1	40 000	40 000
Оборудование для склада	-	-	544 000
Итого оборудование			1 100 000
Первоначальный закуп товара	-	-	1 320 000
Стартовые затраты на рекламу	-	-	120 000
Прочие единовременные затраты	-	-	60 000
Итого единовременные затраты			2 600 000

Торговое оборудование будет приобретаться российского производства, оно имеет преимущества перед импортным по соотношению цены и качества, позволяет оперативно проводить ремонт и замену составляющих. Комплектация подобрана с учетом планировки помещения.

Стоимость постоянных активов и амортизационные отчисления представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Изменение стоимости постоянных активов в процессе реализации проекта, руб.

Наименование	Квартал 1	Квартал 4	Квартал 8	Квартал 12
Затраты на приобретение актива за период (без НДС)	1 100 000	0	0	0
НДС к затратам за период	198 000	0	0	0
Балансовая стоимость	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Незавершенные капитальные вложения	0	0	0	0
Остаточная стоимость	1 100 000	1 017 500	907 500	797 500
НДС к списанию	198 000	0	0	0
Амортизационные отчисления	0	27 500	27 500	27 500

Реализация проекта планируется за счет собственных средств предприятия и банковского кредита. Источники финансирования проекта представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Источники финансирования проекта, руб.

Наименование	Квартал 1	Квартал 4	Квартал 8	Квартал 12
Собственный капитал				
Первоначальный вклад учредителей	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Увеличение собственного капитала	2 000 000	0	0	0
Заемный капитал				
Кредиты	600 000	420 000	180 000	0
Итого источники финансирования	2 600 000	2 420 000	2 180 000	2 000 000
Свободные денежные средства	-107 251	1 673 200	6 411 309	12 473 277

Собственные средства для реализации инвестиционного проекта будут использоваться в объеме 2 000 000 р., заемные средства – 600 000 р. под 17,4% годовых. Кредит будет погашаться со второго квартала реализации проекта (рис. 18).

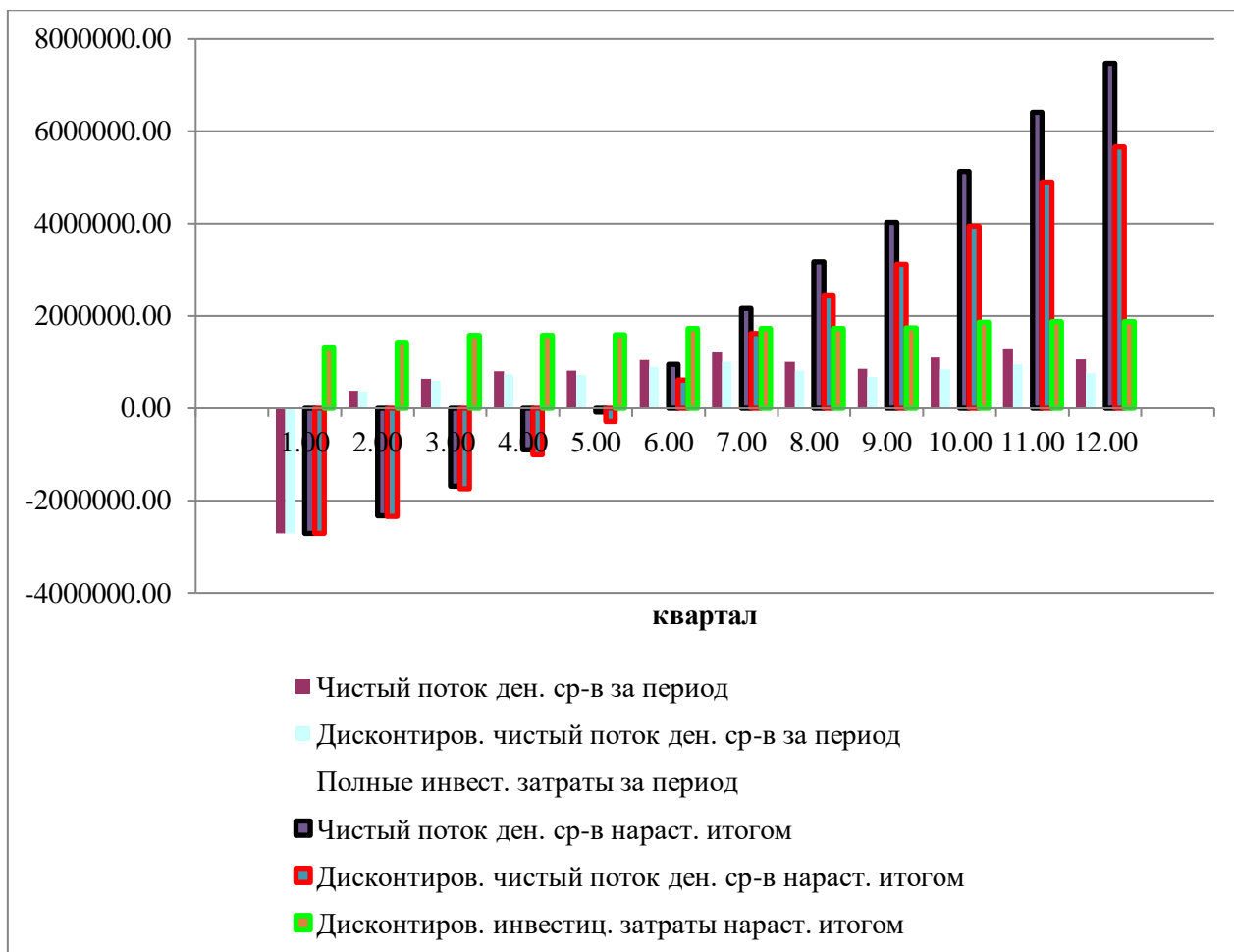


Рисунок 18 – Оценка эффективности предложенных мероприятий, тыс. руб.

Чистая текущая (дисконтированная) стоимость проекта – это разница между суммой денежных поступлений от реализации проекта приведённых к начальному моменту времени и суммой дисконтированных затрат, необходимых для реализации проекта. Чистая текущая стоимость проекта $NPV = 5\,663$ тыс. р. Согласно правилу, если $NPV > 0$ – проект является экономически эффективным и его следует принять к внедрению.

В ходе проделанных решений срок, за который инвестиции, необходимые для осуществления данного проекта, окупятся равен шести кварталам, т.е. в пределах указанного срока инвестиции в размере 2 600 000 р. окупятся.

В результате реализации указанного проекта ожидается снижение риска потери финансовой устойчивости и риска снижения объема продаж.