МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

(ФГОБОУ ВПО «КубГУ)

Кафедра экономики предприятия,

регионального и кадрового менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ: УПРАВЛЕНИЕ, АНАЛИЗ И ПУТИ ИХ СНИЖЕНИЯ

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.А. Токминина

(подпись, дата)

Факультет экономика и организация курс 2

Специальность экономическая безопасность

Научный руководитель

ученая степень,

ученое звание, должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

ученая степень,

ученое звание, должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Краснодар

2014

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc480795885)

[1 Теоретические аспекты исследования управления рисками на предприятии 6](#_Toc480795886)

[1.1 Сущность, содержание и классификация рисков 6](#_Toc480795887)

[1.2 Элементы системы управления рисками 10](#_Toc480795888)

[1.3 Процесс управления рисками на предприятии 13](#_Toc480795889)

[2 Методы анализа рисков ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» 16](#_Toc480795890)

[2.1 Характеристика микро- и макросреды ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» 16](#_Toc480795891)

[2.2 Методика анализа и анализ сложившейся системы управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» 19](#_Toc480795892)

[2.3 Методика оценки и оценка системы управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» 24](#_Toc480795893)

[3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С РИСКАМИ В ООО «ГАЗПРОМ МЕЖРЕГИОНГАЗ КРАСНОДАР» 32](#_Toc480795894)

[3.1 Пути снижения рисков в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» 32](#_Toc480795895)

[3.2 Мероприятия по оптимизации управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» 35](#_Toc480795896)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 39](#_Toc480795897)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 41](#_Toc480795898)

### ВВЕДЕНИЕ

Риск является неотъемлемой частью деятельности любого предприятия и представляет собой возможность возникновения событий, обстоятельств, или других факторов, негативно влияющих на достижение поставленных целей. [1]

Деятельность по управлению рисками получила название риск-менеджмент. В последние годы деятельность по управлению рисками стала приоритетной в крупных компаниях и относится к одной из важнейших управленческих функций. Важными задачами совета директоров являются: надзор за уровнем принимаемого компанией на себя риска, обеспечением достоверности финансовой отчетности организации, контроль над обеспечением сохранности активов и деятельностью подотчетных ему органов исполнительного руководства. В свою очередь менеджмент компании должен понимать, как политики и контрольные индикаторы, устанавливаемые советом директоров, встроить в управленческую систему в виде действенного операционного механизма, позволяющего отслеживать соответствие фактических показателей нормативным уровням. [2]

Основной целью деятельности предприятия является увеличение доходов ее собственников. Данная цель реализуется в результате приобретения собственником экономических выгод от деятельности предприятия. Но увеличение доходности компании связано с возникающими при этом рисками, поэтому появляется необходимость управления рисками с целью минимизации последствий связанных с их возможной реализацией. В условиях глобализации финансовых рынков и крупных финансовых потрясений, риск-менеджмент постоянно пребывает в процессе расширения и уточнения функций и методов управления рисками.

Повышение качества управления рисками – это одна из ключевых задач современной компании. Эффективное решение этой задачи неизменно приводит к увеличению стоимости компании и повышению доверия со стороны акционеров и инвесторов, тем самым способствуя улучшению инвестиционного климата и повышению конкурентоспособности. Развитие российского бизнеса и наращивание экономического взаимодействия с иностранными компаниями требует модернизации, повышения эффективности и открытости со стороны отечественных компаний. [3]

С целью развития системы управления рисками в отечественных компаниях, Правительство РФ на законодательном уровне установило требования по управлению рисками для предприятий с участием Российской Федерации. Своим Постановлением от 15 апреля 2014 года № 327 Правительство определило задачи по развитию системы управления рисками в государственных компаниях в рамках выполнения мероприятий государственной программы по управлению федеральным имуществом. Структурой ответственной за развитие системы управления рисками в российском бизнесе определено Федеральное агентство по управлению государственным имуществом, которым в период с 2014 года и до настоящего времени проводится работа, направленная на совершенствование системы управления рисками в компаниях с государственным участием. При Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом создан Комитет по управлению рисками и внутреннему контролю, основной задачей которого является создание методических документов, описывающих деятельность и взаимодействие основных участников системы управления рисками в госкомпаниях. Комитетом разработаны «Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с государственным участием» (утверждены приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 02.03.2016 № 80). Так же комитетом подготовлены изменения в структуру годового отчета крупнейших госкомпаний, предусматривающие раскрытие основных принципов и подходов к организации и развитию системы управления рисками.

Многие крупные компании с государственным участием, такие как ПАО «Сбербанк», ОАО «РЖД», ПАО «Газпром», ПАО «Роснефть» и т.п. в соответствии с требованиями Правительства активно занимаются созданием системы управления рисками в структуре своего управления. Так как такие компании имеют большое количество дочерних и зависимых организаций, зачастую представляющих значительную часть бизнеса всей структуры, возникает необходимость построения качественной системы управления и контроля не только как отдельных юридических лиц, но и как холдинговых структур, деятельность дочерних и зависимых организаций которых взаимоувязана с деятельностью головной компании.

Учитывая, что в России проводится работа по управлению рисками в крупных государственных компаниях, в курсовой работе рассматривается дочернее общество ПАО «Газпром».

В курсовой работе поставлена цель, изучить управление рисками предприятия, а так же произвести анализ рисков, и предложить возможные пути снижения рисков для дочернего общества ПАО «Газпром» – ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар». Для этого работа разделена на три части:

Часть 1 описывает понятие риска и его место в системе управления предприятием, объясняет влияние риска на основные показатели хозяйственной деятельности и эффективности.

Часть 2 посвящена анализу организации работы по управлению рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар», для этого проводится оценка системы управления рисками на предприятии и мониторинг основных рисков имеющихся в его хозяйственной деятельности.

В части 3 рассматривается уровень развития системы управления рисками в компании, производится оценка отдельных рисков и предлагаются рекомендации для уменьшения их влияния на деятельность компании.

В курсовой работе делаются выводы о потребности компании в управлении рисками и о доступности отдельных инструментов для этих целей, а так же о перспективах развития риск-менеджмента как части внутрикорпоративной системы управления предприятиями реального сектора.

### Теоретические аспекты исследования управления рисками на предприятии

### Сущность, содержание и классификация рисков

Риск является неотъемлемой частью деятельности любого предприятия и представляет угрозы возникновения событий, негативно влияющих на достижение поставленных перед предприятием целей. Негативное влияние на осуществление хозяйственной деятельности предприятия, могут повлечь угрозы потери ресурсов, сокращения доходов или появления дополнительных расходов.

Угрозу возникновения риска можно определить как сочетание, определенных обстоятельств, создающих неблагоприятную обстановку для конкретного направления деятельности организации. Угроза риска возникает при сочетании трех условий:

• наличие неопределенности;

• необходимость выбора альтернативы или отказ от выбора;

• возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

Риски можно разделить на три категории:

1. Риски, угроза возникновения которых никак не зависит от конкретного предприятия при осуществлении им производственно-хозяйственной деятельности. Это риски связанные с уровнем инфляции в стране, уровнем конкуренции на рынке и т.д.

2. Риски, угроза возникновения которых зависит от ситуации внутри предприятия. Это риски связанные с производственными мощностями, способами организации труда, направлением специализации предприятия т.д.

3. Риски возникающие, в результате одновременной реализации угроз и первой и второй категории. Такой риск существует как на стадии выбора решения, так и на стадии его реализации.

Процессом управления рисками, с учетом трех возможных вариантов реализации риска, можно считать деятельность, связанную с выбором решений по нейтрализации угроз возникающих в процессе производственно-хозяйственной деятельности организации. В результате управления рисками появляется возможность количественно и качественно оценить возникающие угрозы и вероятность достижения необходимого результата.

Основными чертами риска являются: противоречивость, альтернативность и неопределенность.

* Противоречивость в риске приводит к столкновению объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой. Так как вместе с инициативами, или внедрением новых перспективных видов деятельности, возникают консервативные, и субъективные оценки последствий таких действий.
* Альтернативность предполагает необходимость выбора из двух или нескольких возможных вариантов решений, направлений, действий. Если возможность выбора отсутствует, то не возникает рискованной ситуации, а, следовательно, и риска.
* Неопределенностью риска является неточность информации об угрозе возникновения риска. Существование риска непосредственно связано с наличием неопределенности, которая неоднородна по форме проявления и по содержанию. Предпринимательская деятельность осуществляется под влиянием неопределенности внешней среды (экономической, политической, производственной и т.д.) и множества контрагентов и других заинтересованных лиц, поведение которых невозможно предсказать с приемлемой точностью. [4]

Основными причинами неопределенности являются:

* Угроза возникновения стихийных бедствий (землетрясения, засуха, и др.).
* Случайность – это угроза возникновения одного и того же непредсказуемого события.
* Столкновение интересов противоборствующих сторон. Это могут быть военные действия, межнациональные конфликты и т.п.
* Невозможность определить конкретные последствия тех или иных научных открытий, технических изобретений.
* Неполнота информации об объекте, процессе, явлении. Эта причина приводит к ограниченности человека в сборе и переработке информации, с постоянной изменчивостью этой информации.
* Ограниченность материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов при принятии и реализации решений. [5]

Эффективность процесса управления рисками зависит от их правильной классификации. Классификация рисков определяется возможностью реализации рискового события, так же непосредственной деятельностью предприятия.

Различают следующие виды рисков.

* Природно-естественные риски, связанны с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т.п.
* Экологические риски - это риски, связанные с загрязнением окружающей среды.
* Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. К политическим рискам относятся: невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго, и т.п.;
* Транспортные риски – это риски, связанные с перевозками грузов автомобильным, морским, речным, железнодорожным или авиатранспортом.
* Имущественные риски - это риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п.
* Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, и т.п. [6]
* Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результанта. К этим рискам относятся финансовые риски – это риски связанные с вероятностью потерь денежных средств или других финансовых ресурсов.
* Деловые риски – это риски связанные с возможностью ухудшения общего финансового состояния компании, снижением стоимости ее капитала (акций, облигаций).
* Организационные риски – это риски вызванные ошибками менеджмента компании или ее сотрудников, проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ и пр.
* Кредитные риски — риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в срок.
* Юридические риски — это риски потерь, связанные с изменением или несоответствием в законодательстве, некорректно составленными документами, не исполнением условий договоров и пр.;
* Производственные риски — это риски связанные с производственной деятельностью предприятия к ним относятся: риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; несоблюдение производственных технологий и процессов и пр. [7]

Приведенная выше классификация определяют принадлежность рисков к конкретной группе, что позволяет унифицировать оценку риска и грамотно подойти к проблеме выявления факторов формирующих конкретный риск.

Понятие риск обусловлено разнообразием факторов, характеризующих как особенности конкретного вида деятельности, так и специфические черты неопределенности, в условиях которой эта деятельность осуществляется. Выявить все факторы, влияющие на возникновение риска достаточно сложно. Во-первых, большинство рисков имеет как общие факторы, так и специфические. Во-вторых, конкретный риск может иметь различные причины возникновения в зависимости от вида деятельности коммерческой организации.

### Элементы системы управления рисками

Управление рисками в организации необходимо, прежде всего, для снижения возникающих перед ней угроз и повышения вероятности достижения поставленных перед ней целей. [8] Система управления рисками состоит из следующих элементов:

1. Контрольная среда – это регламентированная система внутреннего контроля, наличие службы внутреннего аудита подотчетной непосредственно совету директоров, проведение регулярных проверок.

Контрольная среда является основой системы управления рисками. Факторами, влияющими на качество контрольной среды, являются этические принципы, компетентность, честность сотрудников, этика и стиль управления руководства, распределение полномочий и ответственности, а также внимание и значимость, которую высшее руководство и совет директоров придают вопросам контроля. Для формирования эффективной контрольной среды необходимо:

* Сформировать правила корпоративной этики в соответствии, с которыми честность и прозрачность будут являться обязательными условиями деятельности организации. Члены совета директоров и высший менеджмент должны следовать установленным принципам, правилам и процедурам, как пример для рядовых сотрудников.
* Убедиться в том, что принципы и правила четко сформулированы и понятны сотрудникам компании. Для этого можно провести опрос сотрудников, и на основе полученных данных внести необходимые изменения во внутренние регламентирующие документы, в том числе и кодекс этики компании.
* Утвердить прозрачную организационную структуру и распределение полномочий и ответственности в компании. [3]

1. Вторым элементом является четкий процесс определения целей компании. Приоритетные цели компании должны быть сформулированы максимально четко и должным образом донесены до сотрудников.
2. Третий элемент – это проведение оценки рисков выявление и анализ событий, способных повлиять на достижение целей компании, необходим для выработки адекватной реакции на риск. Эффективная оценка рисков предполагает, что руководство компании и совет директоров:

* Проводят выявление, оценку внутренних и внешних факторов, которые могут неблагоприятно повлиять на достижение компанией поставленных целей.
* Устанавливают приемлемые уровни риска, который может принимать на себя компания и ее подразделения для достижения поставленных целей.
* Разрабатывают необходимые процедуры и процессы, направленные на выявление, отслеживание изменений и контроль над рисками. Составляется реестр рисков, в котором риски классифицируются по группам (например, по источникам риска).

1. Четвертый элемент – выработка реакции на риск – предполагает выработку стратегии реагирования на каждый выявленный риск. Базовые стратегии реакции на риск обычно предполагают:

* Избегание риска – руководство компании в таком случае решает не начинать или прекратить проекты или виды деятельности, приводящие к риску.
* Минимизация риска – руководство компании в таком случае предпринимает меры для уменьшения воздействия или вероятности риска путем разработки и внедрения соответствующей стратегии, плана действий, соответствующих контрольных процедур. В этом случае в ряде компаний также оценивается уровень остаточного риска – риска после применения контрольных процедур и мероприятий по снижению риска.
* Принятие риска – руководство компании в таком случае решает, что минимизация риска не является возможной или экономически оправданной, а выгоды, получаемые от проектов, процедур или видов деятельности, стоят принимаемого риска.
* Передача риска (перенос риска) – разделение с другой стороной возможных потерь или преимуществ от риска.

1. Пятым элементом системы управления рисками являются процедуры контроля, обеспечивающие удержание рисков в приемлемом диапазоне. Для адекватного внедрения процедур контроля совету директоров необходимо:

* Создать инфраструктуру, позволяющую обеспечить эффективность контрольных процедур:
* Убедиться в том, что в компании осуществляются периодические проверки соответствия всех областей̆ деятельности установленным политикам и процедурам.
* Убедиться в адекватности, полноте и достоверности финансовой и управленческой отчетности, информации на всех уровнях управления.
* Обеспечить соответствие деятельности законодательству.

Различают три формы контроля: предварительный контроль, текущий контроль, последующий контроль.

Предварительный контроль включает назначение ответственного исполнителя; установление стандартов качества; установление строгих процедур составления тендерных и коммерческих предложений расчетов стоимости строительства; создание системы управленческого учета и отчетности.

Текущий контроль предусматривает: проверку материалов и товаров по мере прохождения ими производственного процесса; обеспечение обратной связи со служащими по показателям качества в ходе процесса производства; создание системы оценки функционирования бизнеса; мониторинг ключевых показателей деятельности (эффективности).

Последующий контроль включает: проверку качества готовой продукции и услуг сотрудниками службы качества с целью определения степени брака; оценку объемов производства продукции с целью определения размеров премии подразделению за выполнение ключевых показателей эффективности (КПЭ) и плановых заданий.

1. Шестым элементом системы управления рисками является мониторинг рисков. Для осуществления эффективного мониторинга руководство компании может воспользоваться приведенными в предыдущем пункте инструментами контроля, а так же может использовать:

* Отчеты внешних аудиторов, в которых отражаются выводы и результаты, выходящие за рамки простой проверки цифр.
* Отчеты внутренних аудиторов, в которых может содержаться информация об опасных тенденциях в деятельности (например, риски мошенничества).
* Отчеты о действиях регуляторов, которые позволяют отследить наличие у компании проблем с соблюдением нормативно-правового регулирования или вопросов, связанных с выполнением установленных правил.

В том случае если в компании будут задействованы все элементы системы управления рисками, это позволит минимизировать негативные последствия от возникающих угроз, и повысит вероятность достижения поставленных перед компанией целей.

### Процесс управления рисками на предприятии

Управление рисками производственных предприятий в современных экономических условиях требует использования эффективных методов анализа и оценки рисков.

Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие четких методологических основ этого процесса закрепленного в регламентирующих документах. Поэтому в настоящее время Федеральным агентством по управлению государственным имуществом, разработаны «Методические рекомендации по организации управления рисками акционерных обществах с государственным участием» (утверждены приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 02.03.2016 № 80). При проведении анализа данного документа, а так же стандартов ГОСТ Р ИСО 31000-2010 — «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 – «Менеджмент риска. Методы оценки риска» можно изобразить процесс управления рисками в соответствии со следующей схемой [9]:

Постановка целей управления рисками

Идентификация и анализ рисков

Выбор способа управления риском

Мониторинг системы управления рисками, оценка эффективности решений принятых для управления рисками

Рисунок 1 - Методы оценки риска

На этапе постановки целей управления рисками определяется общий подход к процессу управления рисками, и его основные этапы. Так же устанавливается порядок осуществления процедур на каждом из этапов, который предусматривает детальное описание шагов процесса управления рисками, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

* На этапе идентификации и анализа рисков производится анализ информации о риске, позволяющей произвести его описание, классификацию и учет, для этого используются качественные и количественные методы анализа рисков. При качественной оценке риска показатели, характеризующие вероятность реализации и влияние риска устанавливаются экспертами. При количественной оценке задаются функциональные зависимости, что приводит к повышению точности результатов анализа, последствий и вероятности реализации рисков.
* Управление риском осуществляется следующими основными способами: уклонение от риска; принятие риска; снижение (сокращение); перераспределение (передача) риска. Управляемость риском оценивается экспертно с оценкой возможности воздействия и контроля факторов риска. По итогам экспертной оценки вырабатывается решение о выборе оптимального сочетания способов управления риском.
* Контроль над эффективностью процесса управления рисками осуществляется с помощью Мониторинга рисков. Мониторинг осуществляется путем сравнения текущего и остаточного уровня рисков. Мониторинг рисков должен показать: насколько компенсированы выявленные риски, оценить своевременность и полноту выполнения мероприятий по управлению рисками, и целесообразность расходования средств, выделенные на управление рисками.

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Данная система позволяет обеспечить максимально эффективное достижение целей и корректировать методы воздействия на риск. [10]

Для реализации процесса управления рисками на предприятии создается подразделение по управлению рисками, которое осуществляет определение требований к процессам управления рисками, анализ и прогнозирование рисков, выработку предложений по управлению рисками. Информацию о возможных рисках данное подразделение может получать из управленческой, бухгалтерской и финансовой отчетности, а так же других доступных источников.

### Методы анализа рисков ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар»

### 2.1 Характеристика микро- и макросреды ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар»

ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» является специализированной региональной дочерней компанией ООО «Газпром межрегионгаз». ООО «Газпром межрегионгаз» в свою очередь является дочерней структурой ПАО «Газпром» основным видом деятельности которой является реализация природного газа на российском рынке

ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» — крупнейший на Кубани поставщик природного газа, у которого в 41 муниципальном образовании края открыты отделения по работе с потребителями газа.

ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» производит поставки природного газа на 14 тыс. предприятий, работающих на территории края, а так же обеспечивает газом коммунально-бытовые организации, социальные учреждения и граждан. Компания является крупнейшим поставщиком газа в Краснодарском крае, и, по сути, может считаться монополистом в регионе по данному виду деятельности. В 2015 году компания поставила потребителям края более 8 млрд. куб.м. газа. [11]

Основными задачами производственно-хозяйственной деятельности ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» являются - бесперебойное обеспечение потребителей Краснодарского края природным газом, создание эффективного механизма поставки, реализации и учета газа, обеспечение полной оплаты за реализованный газ.

Макро- и микро - среда, в которых находится компания, зависят от направлений ее деятельности.

Макросреда – это внешние факторы, которые влияют на деятельность компании и на которые она не может оказывать воздействия. К таким факторам относятся факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

Микросреда – это внутренняя среда компании, связанная с ее возможностям по взаимодействию с покупателями и поставщиками, а так же для борьбы с конкурентами. [12]

Положительное влияние макросреды на деятельность ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» обусловлено постоянным ростом населения Краснодарского края. По данным Росстата численность населения Краснодарского края на 01.01.2010 составляла 5 226 647 человек, а на 01.01.2016 уже 5 514 250 человек. [13]. Кроме того, в последние три года, в связи с проводимой Правительством РФ программой замещения импортной продукции, увеличилось количество промышленных и сельскохозяйственных предприятий на территории края. Увеличение числа населения и количества промышленных предприятий приводит к политическим решениям руководства Российской Федерации по географическому расширению газификации региона и внедрению технологий энергосбережения. В результате этих решений ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» получает государственные заказы и инвестиции, а так же открывает новые виды деятельности связанные с установкой бытовых узлов учета газа, и систем коммерческого учета газа.

Негативно на производственной деятельности компании сказывается рост инфляции в стране и связанное с этим обесценивание материальных ресурсов и увеличение затрат на производство и реализацию продукции. При этом цена природного газа устанавливается государством, в рамках утверждения тарифов для потребителей внутри страны, и не может быть увеличена ПАО «Газпром» самостоятельно, это можно рассматривать как политический фактор, негативно влияющий на деятельность компании. Данная ситуация приводит к недостатку оборотных средств в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» и заставляет искать источники для их пополнения. С учетом высокой ключевой ставки центрального банка РФ (9,75% с 27.03.2017) получить дешевые источники пополнения оборотных средств довольно затруднительно. Так же инфляция негативно сказывается на способности населения своевременно рассчитываться за поставляемый газ. Люди вынуждены экономить не только на товарах, но и на услугах ЖКХ.

Повышение стоимости валюты напрямую не влияет на деятельность ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар», так как реализация природного газа осуществляется на территории РФ. Однако косвенно, этот фактор оказывает негативное влияние в случае, когда покупатели газа зависят от поставок импортного сырья или комплектующих и из-за увеличения стоимости этих ресурсов вынуждены задерживать платежи за поставленный ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» газ.

Для характеристики микросреды необходимо оценить взаимодействие предприятия с покупателями и поставщиками, а так же оценить используемые методы борьбы с конкурентами.

Основными покупателями продукции ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» являются организации энергетического сектора Краснодарского края, такие как: МУП «Сочитеплоэнерго», [ПАО](http://krasnodar.reginforms.ru/spravka/item/energeticheskie-kompanii-3237490513178334.html) «Кубаньэнерго», ОАО «[Краснодартеплоэнерго», АО «[НЭСК»,](http://krasnodar.reginforms.ru/spravka/item/energeticheskie-kompanii-70000001021254615.html) ООО «ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго», ООО «ЮТЭП»,](http://krasnodar.reginforms.ru/spravka/item/energeticheskie-kompanii-3237490513156701.html) ОАО «[Автономная теплоэнергетическая компания](http://krasnodar.reginforms.ru/spravka/item/energeticheskie-kompanii-70000001020576586.html)» и другие. У покупателей часто возникают просроченные задолженности за поставленный газ, например, задолженность МУП «Сочитеплоэнерго» составляет 740 млн. рублей. Так же большую долю в сумме задолженности за поставленный природный газ занимает население Краснодарского края. Жители края задолжали компании полтора миллиарда рублей. Просрочка оплаты покупателями негативно сказывается на финансовом положение ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар».

Основными поставщиками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» являются компании входящие в группу Газпром такие как: ООО «Газпром межрегионгаз», ПАО «Газпром нефть», ООО «Газпром центрремонт», ООО «Газпром комплектация» и др. Все внутригрупповые поставщики являются стабильными, поставки товаров, работ и услуг осуществляются своевременно в соответствии с условиями договоров.

На рынке реализации природного газа в Краснодарском крае ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» является практически монополистом, им осуществляется поставка более 95% газа потребителям края. Незначительную долю рынка занимают ПАО «Роснефть», ПАО «Новатэк» и ООО "НГК «Итера». Отсутствие конкуренции позитивно сказывается на продажах продукции компании.

Из проведенного анализа микро- и макросреды в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» можно сделать вывод, что основные факторы, негативно влияющие на деятельность компании, относятся к макро-факторам (инфляция, рост стоимости валюты) на которые компания никак не может повлиять. В микросреде ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» обеспечена относительная стабильность за счет надежных поставщиков и практически полного отсутствия конкуренции, однако, компании следует вести работу, направленную на снижение дебиторской задолженности покупателей за поставленную продукцию.

### 2.2 Методика анализа и анализ сложившейся системы управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар»

Для анализа сложившейся системы управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» были рассмотрены действующие в компании нормы, применяемые в процессе управления рисками, и проведено их сопоставление на соответствие требованиям нормативных документов разработанных органами государственного управления РФ. Так же был рассмотрен процесс действующего в компании анализа системы управления рисками.

В ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» процесс управления рисками регламентируется «Положением о системе управления рисками» (далее – Положение) и «Регламентом взаимодействия участников системы управления рисками» (далее – Регламент). В Положении определяется общее отношение к рискам, и отражаются мероприятия по управлению рисками для обеспечения достаточных гарантий достижения целей и задач, поставленные перед Обществом его органами управления [14]. В соответствии с рекомендациями по выстраиванию эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля определенными в Кодексе корпоративного управления Российской Федерации (одобрено [письмом](consultantplus://offline/ref=9444D269359C09CE1882EF6042C195A1F55673DF2F378582EF56064EFCBE4CP) Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 и Правительством Российской Федерации 13.02.2014) в Положении определены принципы и подходы к организации системы управления рисками. [15]. Формулировки терминов и определений в Положении соответствуют международному стандарт ГОСТ Р ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» ([Приказ](garantF1://70061322.0) Госстандарта от 21.12.2010 № 883-ст). Методы оценки рисков соответствуют международному стандарту [ГОСТ Р ИСО 31010:2011](garantF1://70289400.0) «Менеджмент риска. Методы оценки риска» ([Приказ](garantF1://55072617.0) Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. № 680-ст). Так же в Положении учтены требования Методических указаний по подготовке положения о системе управления рисками (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148) в части определения структуры и содержания Положения.

В Регламенте определяется состав участников и распределение обязанностей между ними в рамках процесса управления рисками, детализируются задачи, решаемые участниками на различных этапах процесса управления рисками, распределяются функции и ответственность между участниками и описывается характер их взаимодействия. Структурой ответственной за управление рисками назначено подразделение по управлению рисками, полномочия и обязанности которого функционально отделены от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита, внутреннего контроля, и экономической безопасности. [16] В Регламенте определяются процедуры взаимодействия Общества с головной компанией, дается конкретный перечень предоставляемых отчетных форм и их шаблоны. В Регламенте учтены требования Кодекса корпоративного управления (поведения) ОАО «Газпром» (утвержден годовым общим собранием акционеров ОАО «Газпром», протокол № 1 от 28.06.2002) и [Положения](consultantplus://offline/ref=9444D269359C09CE1882F07747C3CBAFFF0E7CDE2E3287D5B854571BF2E938EDDD876361106644811A27B346P) о системе внутреннего контроля ОАО «Газпром», (утверждено решением Совета директоров ОАО "Газпром" от 25.02.2014 № 2315).

Анализ системы управления рисками проводимый в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» включает регулярную актуализацию информации о рисках и мероприятиях по управлению рисками посредством самооценки. Целью анализа является пересмотр состояния процесса системы управления рисками, что позволяет определять текущее состояние и направления развития системы управления рисками Общества.

Анализ системы управления рисками осуществляется не реже одного раза в год по результатам календарного года.

Владельцы рисков по направлению деятельности производят оценку состояния нормативных и методических документов в части управления рисками (их достаточность, необходимость актуализации и разработки новых), проводят анализ эффективности процедур в части управления рисками.

Подразделение по управлению рисками производит сбор, и обобщение информации об эффективности управления рисками в части каждого направления деятельности от Владельцев рисков и дает сводную оценку состояния нормативных актов и методических документов системы управления рисками, эффективности организационной структуры и процедур используемых для оценки рисков.

По результатам проведенного анализа формируется годовой отчет об эффективности системы управления рисками используемой в компании, который рассматривается и утверждается генеральным директором.

Формирование годового отчета осуществляется в унифицированных формах, к которым относятся:

* сводный отчет о рисках, включает в себя:
* информацию о новых выявленных рисках,
* результаты переоценки значимости рисков,
* информацию о рисках, по которым мероприятия по управлению не могут быть выполнены в срок,
* информацию о реализовавшихся рисках и фактическом ущербе для общества возникшем в результате их реализации.
* отчет об оценке эффективности системы управления рисками, включает:
* информацию о регламентирующих документах в области системы управления рисками, предложения по их изменению или доработке,
* потребность в обучении персонала компании в области управления рисками,
* информация об организационной структуре системы управления рисками и потребности в автоматизации,
* информация о совершенствование процедур на этапах процесса управления рисками.

Годовой отчет по результатам анализа системы управления рисками направляется в головную компанию.

В результате проведенного анализа системы управления рисками сложившейся в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» установлено, что требования Государственных и внутрикорпоративных нормативных документов в процессе управления рисками в компании соблюдаются, несоответствий с законодательными нормами выявлено не было. Компанией ежегодно производится анализ системы управления рисками, путем самооценки, по результатам которого оформляется отчет [17].

.

Проект годового Отчета системы управления рисками

Генеральный директор

Информация об утверждении годового Отчета

Запрос о начале проведения анализа системы управления рисками

Подразделение по управлению рисками

Владелец рисков – структурное подразделение

Утвержденный годовой Отчет

Отчет о результатах анализа

Согласованная информация об эффективности системы управления рисками

ООО «Межрегионгаз»

Рисунок 2 - Схема взаимодействия участников при анализе системы управления рисками

### 2.3 Методика оценки и оценка системы управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар»

С целью оценки системы управления рисками были рассмотрены конкретные действия компании направленные на исполнение требований внутренних нормативных документов в области управления рисками и на уменьшение воздействия угроз на производственно-хозяйственную деятельность, а так же проведен анализ полноты информации отраженной в отчетности, формируемой в рамках функционирования системы управления рисками в компании.

Процесс управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» начинается с идентификации рисков. Основные риски, с которыми сталкивается компания в процессе производственно-хозяйственной деятельности, относятся к производственной сфере деятельности, и связаны с угрозами аварийности, возникающими в процессе эксплуатации газораспределительных сетей. Так же, большое количество рисков возникает у компании в сфере экологической безопасности и безопасности персонала в процессе производства работ. Риски, связанные с экономической сферой деятельности компании занимают небольшую долю от общего количества рисков, так как компания относится к группе Газпром, работает в рамках утвержденного бюджета и имеет плановое финансирование. Идентификацию рисков осуществляют структурные подразделения по направлениям деятельности (Владельцы рисков), которые назначены Генеральным директором. Владельцы рисков, осуществляют выявление и переоценку рисков, а так же несут ответственность за выполнение мероприятий по управлению рисками. В процессе идентификации рисков Владельцы рисков заполняют паспорта рисков, в которых отражается: наименование риска, его краткое описание, место и сфера возникновения риска, описание факторов и последствий риска, способ реагирования на риск и уровень управляемости риском. После оформления паспортов на все имеющиеся в деятельности структурного подразделения риски Владельцы рисков заполняют реестр рисков.

Таблица 1 - Форма реестра рисков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Идентификация риска | | | Оценка риска | | | | Реагирование на риск | | |
| наименование риска | класс риска | вид риска | вероятность, балл | последствия, балл | Изменение значимости уровня риска | | управляемость риском | выбранный способ реагирования | мероприятия |
|
| за предыдущий период | за текущий период |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Помимо реестра рисков Владельцы рисков оформляют матрицы рисков и матрицы значимости/управляемости рисков рис.2 и рис.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Матрица рисков | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вероятность, бал | 5 |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
|  |  | Последствия, балл | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | На матрице рисков выделены: | | | |  |  |
|  |  | зеленым цветом - область несущественных рисков; | | | | | |
|  |  | желтым цветом - область существенных рисков; | | | | | |
|  |  | красным цветом - область критических рисков. | | | | | |

Рисунок 2 - Матрицы рисков

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Матрица значимости/управляемости рисков | | | | |
| Значимость уровня риска | Критические |  |  |  |
|
| Существенные | Передача/ Принятие | Снижение/ Передача/ Принятие | Снижение/ Передача |
|
| Несущест венные |  |  |  |
|
|  |  | Низкая | Средняя | Высокая |
|  |  | Управляемость риском | | |

Рисунок 3 - Матрицы значимости/управляемости рисков

Для оценки рисков Владельцы рисков используют качественный метод анализа, который заключается в выражении их субъективного экспертного мнения в отношении условий возникновения риска и определения его влияния на конкретную деятельность структурного подразделения компании в настоящем и будущем. Так как недостатком этого метода является высокий уровень субъективности и, как следствие, отсутствие уверенности в достоверности полученных оценок, то после проведенного качественного анализа риска Владельцы риска передают информацию о риске в подразделение по управлению рисками, сотрудники которого могут провести дополнительный анализ риска с использованием количественных методов анализа. Количественные методы позволяют получить числовые выражения отдельных рисков с определением возможных потерь в абсолютном и относительном выражении.

К используемым в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» количественным методам оценки рисков относятся:

* Оценка достоверности экспертных заключений полученных от Владельцев рисков по направлениям деятельности компании. Для такой оценки рассчитывается коэффициент (W) по следующей формуле:

*где,*

*- фактическая дисперсия экспертных оценок;*

*- дисперсия экспертных оценок при условии, что мнения экспертов полностью совпадают;*

*- суммарная оценка, полученная -м объектом;*

*m - количество исследуемых объектов;*

*n**- количество экспертов.*

Величина коэффициента W может изменяться от 0 до 1. Чем ближе значение коэффициента к 1, тем большая вероятность правильности экспертной оценки.

* Статистический метод основывается на изучении статистики аналогичных угроз в прошлом, с целью определения вероятности негативного события и установления величины риска. В абсолютном выражении степень риска определяется как произведение нежелательных последствий на величину этих нежелательных последствий (потери, расходы, убытки).

*где,* ***R –*** *величина риска;*

*B – величина убытка, расхода;*

***p –*** *вероятность нежелательных рисков*, вычисляется на основе статистических данных.

Наиболее вероятная величина нежелательных последствий потерь, расходов, убытков определяется по формуле:

*где,* ***п*** *– количество случаев;*

*– величина потерь, убытков в j-м случае;*

*– вероятность возникновения j-го случая.*

Средняя ожидаемая величина является обобщенной количественной характеристикой и не позволяет принять решение в пользу конкретного варианта, поэтому для окончательного решения необходимо определить степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. Для этого вычисляют дисперсию или среднеквадратическое отклонение.

Дисперсия – взвешенное среднее из квадратов отклонений действительных результатов от среднего значения:

Среднее квадратичное отклонение рассчитывается по формуле:

Для отношения среднего квадратичного отклонения расходов к относительной величине ожидаемых расходов рассчитывается коэффициент вариации:

В зависимости от величины коэффициента вариации можно произвести оценку уровня риска: 0,1-0,25 - низкий риск; 0,25-0,50 - допустимый риск; 0,50-1,0 - критический риск [18].

К достоинствам статистических методов количественной оценки рисков можно отнести несложность математических расчетов, а к недостаткам - необходимость большого числа статистических измерений (чем больше данных, тем достовернее оценка рисков).

* Методом аналогий производят количественный анализ угрозы возникновения потерь на основании имеющихся данных об объектах аналогичных с оцениваемым. При этом выявляются общие зависимости, и сопоставляется их возможное влияние на исследуемый объект. Данный метод применятся в случае оценки рисков возникающих при организации новых направлений деятельности, когда отсутствует статистическая информация.

После проведения оценки риска и определения его уровня подразделение по управлению рисками вырабатывает метод снижения риска. Наиболее часто используемыми методами снижения риска являются:

* Страхование — это соглашение, согласно которому страховая компания за вознаграждение принимает на себя обязательство возместить убытки компании, возникшие вследствие предусмотренных в страховом договоре угроз, которым подвергается компания в процессе своей хозяйственной деятельности В ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» страхуются риски возможных аварий на опасных производственных объектах, риски утраты имущества и др.
* Резервирование средств – это создание организацией обособленных фондов возмещения убытков за счет части собственных оборотных средств, что снижает отрицательные последствия наступления рисковых событий. В ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» создаются резервы на проведение работ по капитальному ремонту производственных объектов, по которым выявлены производственные риски аварийности, а так же резервы под снижение стоимости активов.
* Определение лимитов по затратам компании то есть установление системы ограничений способствующей уменьшению степени риска. В ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» устанавливаются лимиты расхода денежных средств на закупку товаров, работ, услуг путем формирования платежных балансов по направлениям деятельности компании. Помимо этого, головной компанией до Общества доводится бюджет доходов и затрат в котором определены лимиты по статьям расходов и направлениям деятельности.

Из проведенной оценки системы управления рисками действующей в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» можно сделать вывод, что система управления рисками функционирует стабильно. Используются качественные и количественные методы оценки рисков, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению степени риска. Принимаемые меры по управлению рисками позволяют компании определить оптимальное соотношение уровня дохода и степени риска, при котором деятельность является максимально эффективной.

Порядок взаимодействия участников системы управления рисками при идентификации, оценке рисков, определении способов реагирования на риск, разработке мероприятий по управлению рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» приведен на рисунке 4

Проект Плана мероприятия

Утвержденный План мероприятий

Проект Протокола по итогам проведенных совещаний о выявленных рисках

Генеральный директор

Утвержденный Протокол

Подразделение по управлению рисками

Владелец рисков – структурное подразделение

Информация о рисках

Выписка из Протокола

Ответственные за выполнение мероприятий

Копия выписки из Протокола

План мероприятий

Проект Плана мероприятия

Копии Реестра, Паспортов, Матриц рисков для составления сводной отчетности

Рисунок 4 - Порядок взаимодействия участников системы управления рисками при идентификации, оценке рисков, определении способов реагирования на риск, разработке мероприятий по управлению рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар»

### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С РИСКАМИ В ООО «ГАЗПРОМ МЕЖРЕГИОНГАЗ КРАСНОДАР»

### Пути снижения рисков в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар»

Наибольшее количество рисков ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» находится в технологической сфере деятельности и негативном воздействии производства на и экологию. Для минимизации таких рисков необходимо строгое соблюдение технологии и регламентов производства, в связи с чем, подразделению по управлению рисками следует участвовать в оценке актуальности действующих в компании производственных регламентов, а в случае необходимости инициировать разработку и утверждение новых. Немаловажную роль в минимизации данных категорий рисков играет своевременное производство диагностики и проведение по ее результатам качественных профилактических и ремонтных работ, а также технического обслуживания оборудования, соблюдение норм и правил техники безопасности, правил пожарной безопасности.

Так как во многих практических ситуациях для анализа производственных рисков недостаточно информации, чтобы количественно оценить неопределенные факторы, например, отсутствуют статистические данные результатов испытаний нового производственного оборудования, а экспертные мнения не всегда точны, то для проведения анализа производственных рисков можно использовать интервальные методы анализа рисков. Интервальное представление факторов неопределенности может быть реализовано на современных ЭВМ, например, представлением интервала как пары чисел - одного для левого конца интервала, а другого для правого. Элементами выборки будут не числа, а интервалы, в частности, порожденные наложением ошибок измерения на значения случайных величин, при этом каждая величина должна приводиться вместе с погрешностью ее определения. [19]. Определить интервал для вероятности наступления риска (p), оценка которого соответствует частоте (h) в количестве случаях (n, k). Можно по формуле:

где  – число сочетаний из интервала n по k. [20]

При применении интервального метода, для повышения точности выводов нет необходимости увеличивать объем выборки сверх определенного предела, в связи с чем, его использование для анализа рисков позволит снять противоречия в расчетах и уточнить заключения экспертов. Так как, данный метод анализа несложно автоматизировать, то это позволит снизить трудозатраты на анализ производственных рисков компании.

В ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» имеются существенные риски, связанные с несвоевременной оплатой дебиторской задолженности за поставленный газ. Эта ситуация приводит к отвлечению денежных средств из оборота компании. Возможность повлиять на неплательщиков среди населения предоставляет пункт 45 Постановления Правительства РФ от 21.07.2008 № 549, согласно которому в случае образования двухмесячной задолженности неплательщику можно отключать газ. ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» активно пользуется предоставляемой возможностью, так в 2015 году были отключены три тысячи домов, а в настоящее время организованы массовые мероприятия по отключению должников до погашения полной суммы задолженности. Чтобы возобновить подачу газа задолжникам приходится погасить долг и пеню, а так же оплатить работы по отключению и подключению газа. Такие меры способствуют своевременной оплате населением за поставляемый газ, а вот в отношении задолжников юридических лиц у компании нет способов воздействия, кроме стандартных юридических процедур связанных оформлением претензий и обращением в суд. Юридические процедуры занимают длительный период времени, в течение которого денежные средства остаются выведенными из оборота компании [21].

В соответствии с данными финансовой отчетности ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» сумма дебиторской задолженности за 2015 выросла на 400 499 тыс. рублей (6 606 276-6 205 777) и составила более 6,5 млрд. рублей. По состоянию на 01.01.2016 года сумма 2,7 млрд. рублей (40%) от общей суммы дебиторской задолженности является просроченной.

Таблица 2 - Финансовая отчетность ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бухгалтерский баланс |  |  |  |
| Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2015 года | На 31 декабря 2014 года |
| **АКТИВ** | | | |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | |
| Основные средства | 1150 | 339 136 | 317 955 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 16 932 | 14 075 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 43 551 | 9 794 |
| Итого по разделу I | 1100 | 399 619 | 341 824 |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | |
| Запасы | 1210 | 19 478 | 22 400 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 22 367 | 12 319 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 6 606 276 | 6 205 777 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 0 | 55 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 529 508 | 630 609 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 115 717 | 107 860 |
| Итого по разделу II | 1200 | 7 293 346 | 6 979 020 |
| **БАЛАНС** | 1600 | 7 692 965 | 7 320 844 |
| **ПАССИВ** | | | |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 10 | 10 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 971 602 | 926 470 |
| Итого по разделу III | 1300 | 971 612 | 926 480 |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 7 856 | 6 856 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 7 856 | 6 856 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 6 631 641 | 6 318 130 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 81 856 | 69 378 |
| Итого по разделу V | 1500 | 6 713 497 | 6 387 508 |
| **БАЛАНС** | 1700 | 7 692 965 | 7 320 844 |
|  |  |  |  |
| Отчет о финансовых результатах | | | |
| *Наименование показателя* | *Код строки* | *За 2015 год* | *За 2014 год* |
| Выручка | 2110 | 43 714 243 | 40 891 271 |
| Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов. |
| Себестоимость продаж | 2120 | (37 046 825) | (34 919 756) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 6 667 418 | 5 971 515 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (5 332 880) | (5 192 832) |
| Управленческие расходы | 2220 | (300 410) | (290 372) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 1 034 128 | 488 311 |
| Проценты к получению | 2320 | 45 858 | 19 581 |
| Прочие доходы | 2340 | 452 701 | 296 652 |
| Прочие расходы | 2350 | (1 477 703) | (715 799) |
| **Прибыль (убыток) до налогообложения** | 2300 | 54 984 | 88 745 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (13 417) | (21 284) |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 564 | 4 381 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | -1 000 | -2 111 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 2 857 | 1 265 |
| Прочее | 2460 | 18 472 | 203 |
| **Чистая прибыль (убыток)** | 2400 | 61 896 | 66 818 |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 0 | 0 |

### Мероприятия по оптимизации управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар»

С целью сокращения риска несвоевременных платежей покупателей юридических лиц за поставленный природный газ (описание которого приведено в предыдущем разделе настоящей главы), а так же для уменьшения суммы просроченной дебиторской задолженности анализируемого предприятия, можно предложить ввести для отдельных дебиторов авансовую систему платежей и систему залогов по примеру используемых в бюджетных учреждениях.

Для определения ненадежных покупателей подразделению по управлению рисками следует производить идентификацию риска неплатежей перед заключением договоров с потенциальными покупателями. Анализ платежеспособности потенциального покупателя можно произвести на основании расчета ряда коэффициентов в соответствии с данными его бухгалтерской (финансовой) отчетности.

* Коэффициент текущей ликвидности. Отражает возможность покупателя расплачиваться по своим текущим обязательствам за счет текущих активов. Чем выше значение показателя, тем лучше платежеспособность.
* Коэффициент быстрой ликвидности. Показывает способность покупателя выполнять свои краткосрочные обязательства за счет высоколиквидных активов. Чем выше значение коэффициента, тем больше у покупателя возможности обеспечить быстрое погашение имеющейся у него текущей задолженности за счет собственных средств.
* Коэффициент финансовой независимости. Определяет долю собственных средств в общем объеме ресурсов покупателя. Чем выше значение коэффициента, тем с большей вероятностью покупатель сможет погасить долги за счет собственных средств.
* Коэффициент соотношения заемных и собственных средств. Определяет долю средств, вложенных в деятельность покупателя внешними кредиторами. Чем ниже значение этого коэффициента, тем более стабильно и независимо финансовое положение покупателя.
* Коэффициент рентабельности продаж. Определяет эффективность ценовой политики покупателя. Чем выше значение коэффициента, тем больше денежных средств остается у покупателя после покрытия расходов по себестоимости и осуществления всех необходимых платежей (проценты за пользование кредитами, расчеты с бюджетом и прочие).

Коэффициенты рассчитываются на основании данных за последний отчетный период бухгалтерского баланса (форма 1) и отчета о прибылях и убытках (форма 2) входящими в состав бухгалтерской отчетности потенциального покупателя на стадии подготовки к заключению договора [22].

Таблица 3 - Расчет коэффициентов платежеспособности потенциальных покупателей и порядок их оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Расчет коэффициента | Расчет баллов |
| Коэффициент текущей ликвидности | (Оборотные активы – Дебиторская задолженность свыше 12 месяцев) / Краткосрочные обязательства  (с. 1200 – с. 1231) / с. 1500 | свыше 2 – 10 баллов,  от 1 до 2 – 5 баллов,  менее 1 – 0 баллов |
| Коэффициент быстрой ликвидности | (Оборотные активы – Запасы – НДС по приобретенным ценностям – Дебиторская задолженность свыше 12 месяцев) / Краткосрочные обязательства  (с. 1200 – с. 1210 – с. 1220 – с. 1230) / с. 1500 | свыше 0,8 – 10 баллов,  от 0,2 до 0,8 – 5 баллов, менее 0,2 – 0 баллов |
| Коэффициент финансовой независимости | Капитал и резервы / Активы  с. 1300 / с. 1600 | более 0,5 – 10 баллов,  от 0,2 до 0,5 – 5 баллов,  менее 0,2 – 0 баллов |
| Коэффициента соотношения заемных и собственных средств | (Долгосрочные заемные обязательства + Краткосрочные обязательства по заемным средствам) / Собственный капитал  (с. 1410 + с. 1510) / с. 1300 | менее 0,7 – 10 баллов  от 0,7 до 1 – 5 баллов  более 1 – 0 баллов |
| Коэффициент рентабельности продаж | Прибыль (убыток) от продаж / Выручка  с. 2200 / с. 2110 | более 0,2 – 10 баллов,  от 0,05 до 0,2 – 5 баллов,  менее 0,05 – 0 баллов |

Каждому из рассчитанных коэффициентов присваивается балл в соответствии с гр.3 таблицы, после чего на основании суммы баллов следует сделать заключение о способности потенциального покупателя произвести своевременную оплату за поставленный газ.

Если сумма баллов находится в промежутке значений от 35 до 50, то потенциальный покупатель является надежным.

Если сумма баллов находится в промежутке значений от 20 до 35, то платежеспособность контрагента является средней и следует рассмотреть возможность включения в договор условий об обеспечении.

Если сумма баллов находится в промежутке значений от 0 до 20, то потенциальный покупатель является ненадежным и следует в обязательном порядке предусмотреть в договоре обеспечительные условия, либо работать с таким контрагентом на условиях 100% предоплаты.

Приоритетными формами обеспечения могут являться предоставление потенциальным покупателем независимой гарантии, поручительства, перечисление обеспечительного платежа или залога ликвидного актива. Так же можно включить в договор, условия о страховании от риска неплатежей или страховании предмета залога. Можно обеспечить резервирование средств под возможные потери от угрозы несвоевременной оплаты.

С целью осуществления контрольных процедур и минимизации рисков неплатежей специалисты юридических подразделений ООО «Газпром Межрегионгаз Краснодар» при контроле просроченной дебиторской задолженности могут предоставлять информацию о фактах нарушения финансовых обязательств контрагентами по действующим договорам в подразделение по управление рисками. Полученная информация может использоваться для анализа риска неплатежей по конкретному контрагенту в случае заключения с ним договоров в будущем, количественным методом статистических оценок.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В курсовой работе были рассмотрены понятие о рисках и причинах из возникновения, принципы управления рисками и дана классификация рисков. Была изучена схема построения системы управления рисками и порядок внедрения такой системы в систему управления производственного предприятия, а так же действующие в Российской Федерации нормативные документы регулирующие процесс управления рисками на предприятиях с государственным участием.

Из проделанной работы можно сделать вывод о том, что любая компания подвержена воздействию угроз и связанным с этим риском, а процесс управления риском представляет собой разработку мер, направленных на минимизацию воздействия на результаты деятельности компании случайных неблагоприятных событий (угроз).

Процесс управления рисками как отдельный вид деятельности, в зарубежных производственных компаниях начал внедрятся в начале 1990 годов. В отечественных компаниях системы управления рисками начали внедряться с начала 2000-х годов. В настоящее время инициатором внедрения таких систем в отечественных компаниях с государственным участием выступает Правительство РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, которым выпускаются методические документы, регулирующие процесс управления рисками в госкомпаниях.

Практическое применение методов управления рисками на предприятии было рассмотрено на примере ООО «Газпром трансгаз Краснодар». В рамках курсовой работы была дана оценка текущему состоянию системы управления рисками, действующему на предприятии, рассмотрены отдельные риски, влияющие на производственно-хозяйственную деятельность предприятия, и даны рекомендации по снижению уровня рисков, так же были предложены варианты оптимизации системы управления рисками действующей в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар».

Исходя из материалов касающихся системы управления рисками используемых в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» можно сделать вывод, что требования нормативных документов выпускаемых Федеральным агентством по управлению государственным имуществом в компании выполняются, а именно проводится анализ и оценка рисков, разрабатываются мероприятия для снижения воздействия выявленных рисков на производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Основными трудностями при функционировании системы управления рисками в ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» является:

* отсутствие полной статистической базы данных для проведения количественной оценки рисков, в связи с чем, не всегда имеется возможность с достаточной точностью оценить уровень риска;
* недостаточность адаптированных к российским условиям методик анализа и оценки рисков, в связи с чем, многие факторы присущие отечественным предприятиям (такие как, специфика налогового законодательства, природные условия, менталитет населения и др.) не учитываются при анализе и оценке рисков.
* Недостаток образовательных программ по управлению рисками в России, в связи с чем, у компании возникает дефицит квалифицированных кадров.

В целом проведенный анализ системы управления рисками позволяет сделать вывод, что, не смотря на отдельные проблемы, система управления рисками в рассмотренной компании развивается успешно, выделяются достаточные денежные средства на мероприятия по минимизации влияния рисков на деятельность компании, активно заключаются договора страхования по опасным производственным объектам.

Учитывая сегодняшние темпы внедрения и развития систем управления рисками в российских компаниях можно сделать вывод, что при достаточной законодательной поддержке отечественные компании, в кротчайшие сроки, достигнут уровня ведущих западных компаний по уровню развития риск - менеджмента.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Международный Стандарт ISO 31000 Риск менеджмент – принципы и руководства.
2. Википедия <https://ru.wikipedia.org/>
3. Управление рисками, аудит и внутренний контроль, практические рекомендации А. А. Филатов, О. Л. Грачева, Е. А. Егорова, Е. Н. Тарасенко Э. Ш. Джураев, Н. Л. Персод, М. Е. Кузнецов, О. С. Зенков, 2014 год.
4. Стандарт ГОСТ Р ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» ([Приказ](garantF1://70061322.0) Госстандарта от 21.12.2010 № 883-ст).
5. В.М. Гранатуров «Экономический риск» – Москва, Дело и сервис, 2002.
6. В.А. Романов «Понятие рисков, их классификация как основной элемент теории рисков» «Деньги и кредит» – 2001 – №3, – с. 23-26.
7. А.Д. Шеремет «Методика финансового анализа» – ИНФРА-М, 2005. – 589 с.
8. Г.В. Чернова, «Практика управления рисками на уровне предприятия», – СПб.: Питер, 2000. – 178 с.
9. Международный стандарт [ГОСТ Р ИСО 31010:2011](garantF1://70289400.0) «Менеджмент риска. Методы оценки риска» ([Приказ](garantF1://55072617.0) Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. № 680-ст).
10. И.П. Агафонова «Обзор методов управления рисками инновационного проекта» Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – С. 12-17.
11. Официальный сайт ООО «Газпром межрегионгаз Краснодар» <http://www.krasnodarrg.ru/about/>
12. Е.Н. Станиславчик «Риск-менеджмент на предприятии» – Академия, 2002. – 80 с.
13. Официальный сайт Росстата <http://www.gks.ru>.
14. Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148)
15. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска «Принципы и руководства» Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии Москва Стандартинформ 2012.
16. [Положение](consultantplus://offline/ref=9444D269359C09CE1882F07747C3CBAFFF0E7CDE2E3287D5B854571BF2E938EDDD876361106644811A27B346P) о системе внутреннего контроля ОАО «Газпром», утверждено решением Совета директоров ОАО «Газпром» от 25.02.2014 № 2315.
17. Кодекс корпоративного управления (поведения) ОАО «Газпром» (утвержден годовым общим собранием акционеров ОАО «Газпром», протокол № 1 от 28.06.2002)
18. Алексей Долженков, «Инвестиционное страхование», «Эксперт» 24-30 октября 2016 № 43, с. 54.
19. Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцева «Управление рисками» – Москва, Проспект, 2003.
20. Н.И. Чернова. «Теория вероятностей», Учебное пособие СибГУТИ. — Новосибирск, 2009.— 128 с.
21. Постановление Правительства РФ от 21.07.2008 № 549.
22. О.А. Кадинская «Управление финансовыми рисками» – ИНФРА-М, 2000. – 295 с.