МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**РИСК ПРЕДПРИЯТИЯ: УПРАВЛЕНИЕ, АНАЛИЗ И ПУТИ СНИЖЕНИЯ**

Работу выполнила: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Керимова С.А.

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 2 ЗФО

Специальность 38.05.01– Экономическая безопасность

Научный руководитель

доцент, канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Сланченко Л.И.

(подпись, дата)

Нормоконтролер

Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ванян Д.Н.

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………………………. 3

1 Теоретические аспекты исследования управления рисками на

предприятии…….…………..……………………………………………….…. 6

1.1 Сущность, характерные черты и функции рисков предприятия….…..... 6

1.2 Понятие и система управления рисками………………………………... 13

1.3 Основные методы управления рисками предприятия………………..... 17

2 Анализ и оценка управления рисками на ОАО «Россети»………………… 20

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия

ОАО «Россети»……………………………………………………….…... 27

2.2 Методика анализа и анализ сложившейся системы управления

рисками ОАО «Россети»...……………..………………………………… 30

3 Основные направления снижения рисков на ОАО «Россети»…………….. 32

Заключение……………………………………………………………………… 36

Список использованных источников………………………………………….. 38

Приложение А Устав ОАО «Россети»...…………………...………………….. 40

ВВЕДЕНИЕ

Управленческие решения, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью фирмы, неизбежно принимаются в условиях риска, это связано с отсутствием полной информации, её искажением, а также элементами случайности, конкуренцией и многим другим. В наши дни весьма актуальна проблема управления рисками, поскольку риск – неизбежная часть хозяйственной жизни. Отметим, что деятельность любой организации связана с опасностью появления потерь, предугадать которые невозможно. Именно в связи с этим для любой фирмы важно проанализировать изменение условий и факторов, способных повлиять на её полноценное функционирование.

В условиях рыночной экономики производители, продавцы, покупатели действуют в рамках конкуренции самостоятельно. Их финансовое будущее потому является мало прогнозируемым и непредсказуемым. Решением данной проблемы занимается риск-менеджмент, т.е. система оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, появляющимися в бизнесе. Риском можно управлять, прогнозировать возникновение рискового события и вовремя принимать меры к снижению воздействия риска.

На сегодняшний день наблюдается значительный интерес к проблематике анализа риска со стороны учёных-экономистов, предпринимателей и менеджеров. Это связано с трансформационными процессами в экономической и политической сферах в России в 1990-х годах, и с резким увеличением доли неопределенности в них. Система планового управления производством и сбытом, существовавшая в течение десятилетий, стала неприменимой для адекватного реагирования на события во внешней среде, которые появляются и развиваются слишком быстро, чтобы можно было своевременно принять необходимые решения. Так, рыночная система экономических отношений, частью которой стала теперь и российская экономика, порождает новые, соответствующие ее условиям потребности и, в соответствии с этим, определенное внимание к экономическому анализу рисков.

Существенное значение в успешном управлении рисками фирмы имеет верно разработанная стратегия. Согласно А. Томпсону и Дж. Стрикланду, «разработка стратегии – ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение применить рыночные возможности и покупательские потребности, чутьё на перспективные инновации, готовность к осмысленному риску и интуитивное осознание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса». Процесс выбора стратегии управления рисками заключается в уяснении текущей стратегии, проведении анализа продукции, выборе стратегии предприятия и оценке выбранной стратегии. Согласно А. Томпсону и Дж. Стрикланду, к внешним факторам относят: структуру и направления деятельности компании за последний период; возможности и перспективы, на которые было нацелено предприятие в данное время; размах деятельности компании и степень разнообразия производимой ею продукции; отношение к внешним угрозам; совокупность недавних приобретений предприятия и продаж им части своей собственности. Под внутренними причинами предполагают: цели фирмы; отношение к денежному риску со стороны высшего менеджмента; степень и уровень сосредоточений в области НИОКР; критерии распределения ресурсов; стратегии отдельных функциональных сфер (производство, кадры, финансы, маркетинг).

Осознание текущей ситуации на предприятии важно для того, чтобы понять цели и задачи последующего становления, а также определиться с наиболее рациональными способами антикризисного управления компанией. Наиболее широко применяемыми и действенными способами предупреждения и минимизации рисков считаются: страхование; диверсификация; резервирование средств; лимитирование; хеджирование; франчайзинг; дроп-шиппинг и др.

Надо обозначить, что в процессе собственной работы фирма встречается с широким диапазоном рисков. Это означает, что управление риском должно гарантировать целостную систему действенных мер по снижению отрицательных результатов каждого компонента совокупности рисков, т.е. комплексно управлять портфелем рисков. Идея управления риском не подразумевает совершенного освобождения от риска, потому что достижение предоставленной цели имеет возможность быть очень дорогостоящим, если вообще возможным. Вместо подобной немыслимой цели речь идёт о минимизации вероятных утрат фирмы. По существу, защита от риска состоит не в том, чтобы сделать бизнес абсолютно безопасным, а лишь снизить риски до такого уровня, когда они перестают быть угрожающими. В этом и заключается концепция приемлемого риска, которая является базовой практически во всех событиях по управлению риском**.**

Большое количество критериев и моментов воздействует на исход принимаемых людьми хозяйственных решений, действие множества из них предвидеть довольно непросто. Большинство решений в промышленности и торговле приходится принимать в условиях неопределенности. На современном этапе развития экономической науки значительное внимание уделяется изучению, анализу и прогнозированию рисков, потому что способность предугадать результаты управленческих решений очень важно для стабильного функционирования компании.

1 Теоретические аспекты исследования управления рисками на предприятии

1.1 Сущность, характерные черты и функции рисков предприятия

Так сложилось, что даже в обычной жизни человек не способен предсказать и спланировать результат своих действий. Даже когда кажется, что мы учли все факторы, которые могли бы повлиять на окончательный итог принятого нами решения, все равно есть силы, неподвластные нашему влиянию. Например, собираясь провести время на пляже, мы смотрим на небо, градусник, оцениваем погоду, слушаем прогноз погоды, но природные и климатические условия таковы, что они способны резко изменить свое направление и уже на пляже мы можем столкнуться с резкой переменой погоды, дождем и ветром. Так и в условиях современной рыночной экономики невозможно совершенно точно запрограммировать прибыль от произведенных финансовых операций и предпринимательской деятельности в целом. Обычно планированием доходов и расходов занимается финансовая или маркетинговая служба на предприятиях. В основном это высококвалифицированные люди, которые работают в данном направлении не один год. Но даже им не удается в точности распланировать деятельность предприятия или организации.

Необходимо учитывать множество факторов, имеющих возможность повлиять на конечный результат такой деятельности. Именно их принято считать факторами риска. Любая деятельность, в том числе и предпринимательская, по закону считается рисковой и не может быть точно рассчитана на 100%. На любом этапе осуществления какой-либо деятельности человек стоит перед выбором дальнейших действий или хотя бы выбором направления дальнейшей деятельности. Можно было бы положиться на свою интуицию или на простое везение, но это чаще всего имеет место в условиях быта, а не в финансовых операциях. В последних риск слишком велик, так как чаще всего имеют место большие финансовые вложения. Естественно, что участники предпринимательской деятельности настроены на получение положительных результатов от своих вложений.

О существовании рисков начали говорить с появлением товарно-денежных отношений. С развитием торговли рос уровень конкуренции и, как следствие, возрастал уровень риска. В то время и по сей день известно множество классических и неоклассических теорий риска, выведенных различными экономистами прошлого, в которых большое внимание уделялось исследованию предпринимательских рисков.

Первым ученым, который занялся изучением рисков, был А. Смит. Риски рассматривались в его работе по изучению прибыли в предпринимательской деятельности. Именно он первым сделал предположение, что в части получаемого дохода от предпринимательства всегда заложен процент влияния условий риска и при расчете прибыльности организации необходимо учитывать этот процент. Но более тщательному и детальному изучению риски подверглись в конце XIX в. И здесь важнейший вклад в исследование предпринимательского риска внесли немецкие экономисты Й. фон Тюнен и Г. фон Мангольдт. В своей работе под названием «Действительное назначение предпринимателя и истинная природа предпринимательской прибыли» оба экономиста рассматривали предпринимательский риск, связанный не только с получением предпринимателем прибыли, но и вообще с предпринимателем как с личностью.

В то же время знаменитым автором «Общей теории занятости, процента и денег» Дж. Кейнсом было предложено свое видение проблемы риска в производстве и реализации готовой продукции. Идея Дж. Кейнса в основном состоит в том, что в связи с возможным изменением рыночных цен, износом оборудования или непредвиденными природными явлениями и катастрофами нужно включать в стоимость производимой продукции изначально часть затрат, предназначенных на покрытие вышеперечисленных издержек. Он ввел понятие «издержки риска» и разделил риск на три возможные ситуации:

– риск предпринимателя как заемщика средств;

– риск кредитора этих средств;

– риск возможности снижения ценности денежных средств.

В вопросах исследования риска важную роль сыграли и такие представители классической теории риска, как Н. Сениор и Дж. Милль. Они выдвинули идею о том, чтобы в полученную предпринимателем прибыль непременно включались и так называемая зарплата капиталиста, и плата за риск, связанный с предпринимательской деятельностью. Классики предлагали численно измерять возможные потери, связанные с принятием конкретного решения. С их точки зрения, риск – это ущерб, полученный в результате неверно принятого решения. Но такая теория не прижилась и была опровергнута неоклассиками.

Что касается эволюции влияния риска на предпринимательскую прибыль в нашей стране, то в России долгое время риск признавался буржуазным понятием даже тогда, когда государством были приняты законодательные акты, признающие наличие риска в финансовой деятельности России. Это было сделано в 1920-е гг., но в условиях плановой экономики и административно-хозяйственного характера управления экономикой дальнейшее изучение этого понятия и его доли в общей прибыли, получаемой от предпринимательства, стало невозможным, и всячески отрицалась необходимость дальнейшего исследования рисков. В Канаде даже создан Международный институт исследования проблем риска. А в конце 1970-х гг. в некоторых зарубежных странах даже было введено понятие «рискология». Так называли направление научных исследований риска.

С развитием же рыночных отношений в России возобновился интерес к изучению и дальнейшему развитию влияния рисковых ситуаций на принятие решений и конечный результат всего производства. Данной проблемой занимались многие российские ученые, такие как М.Б. Ершова, А.П. Альгин, И.Л. Бланк и др. Все они предлагали свои подходы к определению понятия, сущности и влияния риска на предпринимательскую деятельность. Но самое главное, что была признана необходимость учета риска, к чему пришли российские предприниматели только путем собственных ошибок, после того как в связи с неумением количественно и качественно оценивать степень риска принимаемых ими решений оказались в условиях убыточной ситуации.

Несмотря на всеобщее исследование вопросов риска в хозяйственной, финансовой и предпринимательской деятельности, ученым и экономистам так и не удалось прийти к общему мнению относительно идентификации этого понятия. Все предложенные определения соответствуют действительности и носят совершенно реальный характер, но тем не менее определений множество, что характерно для такого объемного понятия, как «предпринимательский риск».

Несколько точек зрения на понятие риска в общем его понимании:

– риском можно считать некоторую неопределенность в реализации

конкретного решения, а именно появление каких-либо неблагоприятных незапланированных условий, мешающих дальнейшему плану осуществления принятого решения и влекущих за собой потери или убытки;

–риском является численно измеримая возможность потери или убытков;

– риском также называют некую угрозу потерь, повреждений, вероятность неблагоприятного исхода событий.

Общее определение риска таково, что в любом случае риск – это незапланированное событие или угроза события, влекущие за собой потери, убытки, повреждения, т.е. имеющие неблагоприятный исход финансовой, экономической, политической или социальной деятельности.

Также риском можно считать явление или деятельность по преодолению возникшей неопределенности, когда неизбежно возникает необходимость выбора дальнейших действий, т.е. количественная или качественная оценка ситуации с целью достижения планируемого конечного результата.

Сущность этого понятия состоит в том, что, как видно из множества определений риска, оно сочетает в себе такие категории, как вероятность, неопределенность, угроза, потери и др. Сущность риска в том, что всегда имеется возможность отклонения от предполагаемой цели или полного отказа от нее, когда очевиден провал выбранной альтернативы поведения в достижении этой цели. Несмотря на это, всегда имеется вероятность достижения этой цели в полном объеме, если условия риска не наступят. Также сущность риска характеризуется неуверенностью в положительном исходе поставленной перед собой целью и возможностью больших или малых потерь нравственного, финансового или физического характера.

Анализ сущности риска напрямую связан и полностью зависит от тех функций, которые в данный момент выполняет риск. Ведь может быть и такая ситуация, когда предприниматель, рискуя и принимая определенное решение, может не только понести убытки, т.е. иметь отрицательную разницу от запланированного результата, но и получить прибыль выше запланированного уровня. Этим и характеризуется предпринимательский риск – возможностью получения нежелательных или, напротив, более чем желаемых отклонений от запланированного результата деятельности. Таким образом, можно выделить следующие функции, которые способен выполнять риск:

– инновационную;

– регулятивную;

– защитную;

– аналитическую.

Инновационная функция рисказаключается в стимулировании предпринимателя искать новые неординарные и нетрадиционные решения стоящих перед ним задач. Результаты инновационной рисковой деятельности предпринимателей, как показал опыт, в своем большинстве положительные. Инновационная функция риска ведет к успеху многих предпринимателей, так как стимулирует их к более эффективному производству, что, естественно, выгодно и самим предпринимателям, и потребителям их продукции, и, следовательно, всему обществу.

Регулятивная функция риска, может быть, как конструктивной, так и деструктивной, ее значение достаточно противоречиво. Конструктивность регулятивной функции состоит в том, что предприниматели для получения выгоды вынуждены отходить от общепринятых норм, нарушать какие-либо устоявшиеся традиции.

Защитная функция рискапредполагает, что предприниматель, настроенный на успех своего решения, и должен быть готов и к неожиданным неудачам. Но даже при вероятности ошибочности принятого решения хозяйственник хочет быть по мере возможности защищенным экономически, политически и социально. Ведь ошибка не всегда бывает результатом несостоятельности предпринимателя, а часто является результатом непредвиденных обстоятельств.

Аналитическая функция рисказаключается в необходимости постоянно анализировать ситуацию, выбирать из нескольких возможных решений наименее рисковое или более перспективное. В некоторых простых случаях предпринимателю может быть достаточно положиться на свою интуицию или на свой прошлый опыт в подобной ситуации. Но на сложных этапах выбора просто необходимо анализировать риск, иногда даже просчитывать его с максимальной точностью.

Признаками риска являются следующие характерные для него черты:

– неопределенность;

– противоречивость;

– альтернативность.

Неопределенностьпринято считать источником риска. Для преодоления неопределенности часто просто необходимо обладать наиболее полной и достоверной информацией.

Противоречивостьриска заключается в том, что, с одной стороны, риск имеет общественную значимость и ориентируется на получение результатов путем использования новых технологий, с другой – риск свидетельствует о неизбежности какого-то конкретного выбора в данный момент времени.

Альтернативностьриска характеризуется тем, что всегда в вопросах риска имеются два или несколько вариантов выбора дальнейших действий. Если же нет выбора, то говорят об отсутствии риска.

Помимо вышеперечисленных свойств, для риска характерно еще одно важное свойство: риск – это всегда явление, характеризующее будущее, т.е., говоря о риске, мы имеем в виду только дальнейшие результаты, а не какие-то достижения или провалы в прошлом.

1.2 Понятие и система управления рисками

Понятие «риск» возникло тогда, когда человек убедился в том, что нереально со стопроцентной точностью определить исход события, так как не все зависит от наших желаний и иногда даже возможностей.

Все то же самое происходит и в предпринимательской деятельности. Вот вопросы, характеризующие наличие риска в предпринимательстве. Каков будет спрос на производимую мною продукцию? Взяв кредит, смогу ли я расплатиться за него вовремя, в срок? Поднимутся ли в цене со временем акции компании, которые я собираюсь приобрести? Все эти вопросы возникают из-за наличия свободы в торговле и вообще в бизнесе. Таким образом, определение предпринимательского риска таково, что под ним понимают вероятность отличия запланированных исходов коммерческой деятельности от полученных. Спектр этих отклонений может быть очень широким, и тогда мы говорим о большей вероятности возникновения рисковых ситуаций.

В предпринимательстве в целом и в торговле в частности говорят о результате деятельности, имея в виду получение дохода от осуществления предпринимательской деятельности. Иными словами, сумма полученных предпринимателем доходов по отношению к произведенным им затратам так или иначе характеризует результат хозяйственной деятельности. Положительный или отрицательный результаты говорят о грамотно или неграмотно спланированной работе специалистов по оценке риска.

Таким образом, наблюдается прямая взаимосвязь риска предпринимателя с получением им дохода. Чем выше предполагаемый доход, тем выше и риск предпринимателя, и наоборот, чем выше предполагаемый риск проводимой операции, тем большей доходности требуют предприниматели.

Система управления риском может обеспечивать выполнение целого ряда управленческих целей организации. Она может выступать в качестве основы всей управленческой деятельности, на ее базе строится управленческая стратегия и система контроля. Ниже следует иерархия целей и этапы разработки системы управления совокупным риском организации:

– сформулировать на концептуальном уровне видение, стратегии и задачи управления организацией и уточнить их на предмет взаимосвязи и внутренней логики;

– установить принципы определения, оценки и диагностики риска в качестве основы при постановке приоритетных стратегий и задач;

– использовать данные принципы в качестве базы для создания важнейших процедур управленческого контроля, в том числе при создании схемы организационной структуры, подготовке документов о делегировании полномочий, а также технических заданий основных и вспомогательных подразделений;

– определить процедуры обеспечения ответственности, самооценки и оценки результатов деятельности в соответствии с принципами управления риском и системы контроля; использовать данные процедуры в качестве факторов совершенствования процесса управления;

– ориентируясь на вышеупомянутые принципы и процедуры, следует разработать механизм мониторинга и обратной связи в целях обеспечения высокого качества процедур, оценки и проверки их соблюдения.

Система управления рисками предполагает всесторонний анализ совокупности имеющихся рисков, их идентификацию, оценку и выработку механизмов контроля. Требование системного подхода предполагает максимальный охват всех видов риска. Это обусловило необходимость их четкой классификации.

Проблема управления рисками не может быть эффективно решена набором отдельных мероприятий и услуг. Данная задача решается исключительно внедрением комплексной технологии управления рисками, затрагивающей все аспекты деятельности компании. В основе технологии должен лежать принцип, согласно которому ни одно бизнес-решение не может быть принято без осознания степени риска, адекватного принимаемому решению.

Результатами развития управленческих технологий принятия решений и минимизации возможных потерь явилась концепция комплексного (глобального) управления рисками.

Комплексное управление рисками должно являться неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления любой компанией, стремящейся стать лидером на рынке.

Эффективное функционирование системы управления рисками требует соблюдения ряда принципов, которые должны быть заложены в нее на этапе ее проектирования и построения:

– максимальный охват совокупности рисков предусматривает стремление к наиболее полному охвату возможных сфер возникновения рисков, что позволяет свести степень неопределенности к минимуму;

– минимизация влияния рисков требует усилий в направлениях минимизации спектра возможных рисков и степени их влияния на деятельность компании;

– адекватность реакции на риски предполагает возможность адекватной и быстрой реакции на все изменения в совокупности рисков;

– принятие обоснованного риска, т.е. принятие риска возможно лишь в том случае, если он идентифицирован и оценен, выработан и внедрен механизм его мониторинга.

Функции, возлагаемые на систему управления риском, предопределяют содержание самого процесса управления, которое сводится к следующей последовательности работ:

–разработка политики в области управления риском;

– анализ ситуации риска, т.е. выявление факторов риска и оценка его возможного уровня, прогнозирование поведения хозяйственных субъектов в этой ситуации;

– разработка альтернативных вариантов решения и выбор наиболее приемлемого и правомерного из них;

– определение доступных путей и средств минимизации риска;

– подготовка и планирование мер по нейтрализации, компенсации ожидаемых негативных последствий риска.

1.3 Основные методы управления рисками предприятия

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

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

– методы уклонения от рисков;

– методы локализации рисков;

– методы диверсификации рисков;

– методы компенсации рисков;

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

– отказ от ненадежных партнеров, т.е. стремление работать только с надежными, проверенными партнерами; отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить круг партнеров;

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

– страхование рисков, основной прием снижения риска, страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, но и повышает ответственность лиц, принимающих решения, принуждая их серьезнее относится к разработке и принятию решений, регулярно проводить защитные мероприятия в соответствии со страховыми контрактами;

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

– увольнение некомпетентных работников.

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

– создание венчурных предприятий предполагает создание небольшого дочернего предприятия как самостоятельного юридического лица для высокотехнологических (рискованных) проектов. Рискованная часть проекта локализуется в дочернем предприятии, при этом сохраняется возможность использования научного и технического потенциала материнской компании;

– создание специальных структурных подразделений (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов;

– заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов.

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

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

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

– диверсификация сбыта и поставок, т.е. работа одновременно на нескольких рынках, когда убытки на одном рынке, могут быть компенсированы успехами на других рынках, распределение поставок между многими потребителями, стремясь к равномерному распределению долей каждого контрагента. Так же мы можем диверсифицировать закупку сырья и материалов, что предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его "окружения". При нарушении поставок по разным причинам предприятие безболезненно сможет переключится на работу с другим поставщиком аналогичного продукта;

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

– распределение риска во времени (по этапам работы), т.е. необходимо распределять и фиксировать риск во времени при реализации проекта. Это улучшает наблюдаемость и контролируемость этапов проекта и позволяет при необходимости сравнительно легко их корректировать.

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

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

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

– мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды предполагает отслеживание текущей информации о соответствующих процессах. Необходимо широкое использование информатизации – приобретение и постоянное обновление систем нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований, привлечение консультантов. Полученные данные позволят уловить тенденции развития взаимоотношений между хозяйствующими субъектами, дадут время для подготовки к нормативным новшествам, предоставят возможность принять соответствующие меры для компенсации потерь от новых правил хозяйственной деятельности и скорректировать оперативные и стратегические планы;

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

– обучение персонала и его инструктирование.

При выборе конкретного метода управления рисками риск-менеджер должен исходить из следующих принципов:

– нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;

– нельзя рисковать многим ради малого;

– следует предугадывать последствия риска.

2 Анализ и оценка управления рисками на ОАО «Россети»

Публичное акционерное общество «Российские сети» (ОАО «Россети») – оператор энергетических сетей в России – является одной из крупнейших электросетевых компаний в мире. Компания управляет 2,34 млн. километров линий электропередачи, 502 тыс. подстанций трансформаторной мощностью более 781 тыс. МВА.

В 2017 году полезный отпуск электроэнергии потребителям составил 748,2 млрд. кВт∙ч. Численность персонала Группы компаний «Россети» – 215 тыс. человек.

Имущественный комплекс ОАО «Россети» включает в себя 36 дочерних и зависимых обществ, в том числе 14 межрегиональных и магистральную сетевую компанию. Контролирующим акционером является государство в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом РФ, владеющее 88.04 % долей в уставном капитале.

ОАО «Россети» – ведущая компания на российском рынке по внедрению инновационных технологий в магистральном и распределительном электросетевом комплексе. Компания уделяет большое внимание вопросам энергосбережения, энергоэффективности, международного сотрудничества, защиты окружающей среды и охраны труда.

В целях обеспечения единого подхода к реализации технической политики и принципов управления электросетевым комплексом Российской Федерации, проведения единой инвестиционной, финансово-экономической и кадровой политики 22 ноября 2012 года Президентом РФ был подписан [Указ № 1567 «Об открытом акционерном обществе «Российские сети»](http://kremlin.ru/acts/bank/36365).

Целью структурных преобразований по объединению магистральных и распределительных электрических сетей является создание единого центра ответственности перед акционерами, координация работы по повышению экономической эффективности инвестиционной деятельности, разработка единых стандартов и показателей качества, повышение операционной эффективности предприятий электросетевого комплекса ОАО «Россети».

Во исполнение Указа, в соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров, состоявшегося 23 марта 2013 года, ОАО «Холдинг МРСК» официально переименовано в Открытое акционерное общество "Российские сети" (на английском языке – Joint stock company «Russian Grids»). Соответствующие изменения в Уставe компании 4 апреля 2013 года были зарегистрированы Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы России по г. Москве № 46 с внесением соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ).

Акционеры компании 30 июня 2015 года утвердили Устав Общества в новой редакции, в котором содержится новое фирменное наименование в части организационно-правовой формы – вслед за вступившими в силу изменениями в Гражданский кодекс РФ. Новая редакция Устава Общества зарегистрирована Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы России по г. Москве № 46 с внесением соответствующей записи в ЕГРЮЛ 17 июля 2015 года.[8]

Система управления рисками, а также система оценки ее эффективности

– это глубоко интегрированная область знания, характеризующаяся неоднозначной внутренней взаимозависимостью всех ее составных частей. Данное положение проявляется, во-первых, в увеличении подверженности к модельному риску предприятия, а во-вторых, сложности в «грамотном» осуществлении предписанной политики, что вносит дисбаланс в модель корпоративного управления и формирует «нездоровую» внешнюю и внутреннюю среду для организации. В силу этого выработка методологических основ, а также выделение определенных критериев эффективности на предприятиях рассматривается как один из эффективных путей решения сложившейся проблемы и являются ключевыми для обеспечения устойчивого и

экономически безопасного развития компании.

Данная гипотеза демонстрируется на примере развитой системы корпоративного управления и организации риск-менеджмента открытого акционерного общества (ОАО) «Россети» – ведущей компании в секторе электроэнергетики России и обладающей определенными преимуществами на мировом рынке: по протяженности линий электропередачи и количеству потребителей является одной из крупнейших.

По результатам анализа был сделан вывод о наличии скоординированной деятельности органов корпоративного управления, руководства и всех сотрудников, направленной на формирование культуры учета соотношения «риск – доходность» при принятии решений, а также на повышение эффективности и устойчивости бизнес-процессов посредством своевременного выявления рисков, их оценки, анализа, разработки и осуществления мероприятий по реагированию на риски. В качестве аргументов можно выделить следующие факты:

– четко определен понятийный аппарат управления рисками, обозначены философия, принципы, политика и стандарт управления риска COSO-ERM как приоритетный для компании с заимствованием принципов стандарта FERMA. Основываясь на заключениях изучения теоретической литературы по данному вопросу, такая комбинация признается наиболее приемлемой;

– организационная структура системы управления рисками соответствует многоуровневой корпоративной организационной структуре и глубоко интегрирована в нее; обеспечивается тесное взаимодействие органов управления в горизонтальном и вертикальном аспектах;

– выделены основные бизнес-процессы СУР, существуют внутренние регламенты управления рисками, центральным из которых является Политика управления рисками ОАО «Россети», приведены примеры отчетной документации по риск-менеджменту;

– применяется собственная рейтинговая система оценка риска, раскрываются ее основные положения;

– разработаны определенные способы мониторинга эффективности системы управления рисками, которой концентрируется преимущественно на анализе статики и динамики выходных данных бизнес-процесса оценки эффективности СУР; применяется анализ динамики изменения оценки рисков, анализ целостности и полноты действий по снижению рисков и динамики изменения ключевых индикаторов риска (КИР).

Однако существует ряд критических недочетов, а именно: во-первых, в компании не отражены этапы процедуры оценки эффективности и не раскрыта отчетная документация; во-вторых, во внутренних документах не приведены примеры конкретных индикаторов риска и критериев качественного подхода к оценке эффективности (данная информация в отличие от количественных критериев не расцениваться компанией как конфиденциальная); в-третьих, оценка эффективности фокусируется преимущественно на этапе оценки риска, не принимая во внимание другие бизнес-процессы риск-менеджмента.

Данные факты отражаются в общем профиле компании и приводят к выявлению слабых сторон и угроз в SWOT-анализе, согласно которому слабым сторонам организации относятся сильная изношенность основных фондов, неопределенность относительно сроков формирования целевой модели развития, неэффективная система управления в дочерних обществах, угрозам – несоответствие темпов ввода мощностей от темпов роста потребления, недостаточная эффективность управления, несмотря на заявленную эффективность бизнеса.

Таким образом, в рамках заявленной интегрированной модели управления рисками COSO-ERM данная организация риск-менеджмента является не комплексной и не берет во внимание основные рекомендации по формированию сбалансированной системы показателей согласно модифицированной модели Balanced Scorecard, учитывающей факторы рисков. Это отражается в неблагоприятных для акционеров результатах деятельности и многочисленных сбоях в операционной деятельности.

В связи с чем, ориентируясь на опыт немецких компаний и анализируя определенные релевантные принципы корпоративного риск-менеджмента страховых компаний, были разработаны предложения по совершенствованию методологических основ и выделены критерии оценки эффективности СУР ОАО «Россети», наиболее важными среди которых являются следующие:

– при измерении на уровне субъекта (система управления рисками является глубоко-интегрированной в систему корпоративного управления) акционерное общество должно рассматривать экономическую эффективность управления (процесса);

– при разработке методологических основ для оценки эффективности системы управления рисками для ОАО «Россети» необходимо концентрироваться на увеличении стоимости компании для участников (stakeholders) при разумной пропорции делегации полномочий в области управления рисками. Использование качественных методов оценки эффективности системы управления рисками закладывает основы для осуществления количественных подходов оценки эффективности и позволит добиться ОАО «Россети» соблюдения приемлемого риск-аппетита; при этом следует отметить, что система показателей должна удовлетворять принципам системы и не должна быть нагроможденной;

– качественный подход к измерению проявляется в поэлементном анализе системы управления рисками, ориентируясь на модель COSO-ERM, и проверке наличия следующих критериев оценки эффективности: среди количественных предлагается использовать критерии анализа EVA, CAPM и элементы оценки эффективности инвестиционного проекта; в компании должен иметь место отлаженный процесс управления эффективностью с регламентированным процессом оценки эффективности, а также должна составляться отчетность, сочетающая статический и динамический аспекты.

Именно данные положения должны закладываться в фундамент при построении методологических основ для оценки эффективности системы управления рисками и позволят компании осознать процесс управления рисками предприятия компании c качественно иной стороны как новый эффективный ориентир при формировании стратегического видения фирмы.

Следование подобной логике других хозяйствующих субъектов, в особенности акционерных обществ с их непосредственным взаимодействием с большими массами людей - инвесторами, а также самого государства при разработке стандартов создадут условия для развития и правильного функционирования рыночных механизмов в экономике России, а значит, будет способствовать переоценке инвестиционного климата и имиджа России в мировом пространстве.

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия ОАО «Россети»

ОАО «Россети» – крупнейшая cистемообразующая электросетевая компания России, стратегический актив государства, входит в число мировых лидеров в сфере транспортировки и распределения электроэнергии.

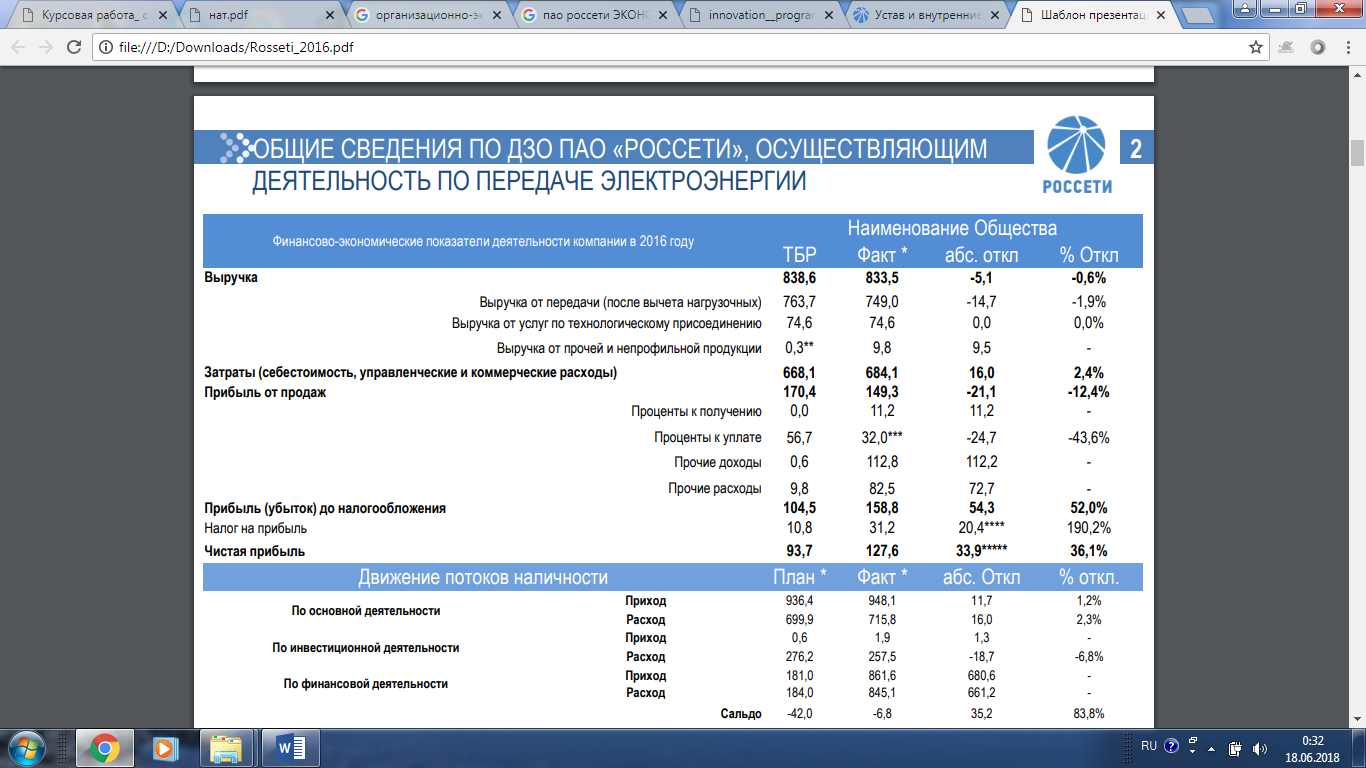


Рисунок 1 – Общие сведения о ПАО «Россети»

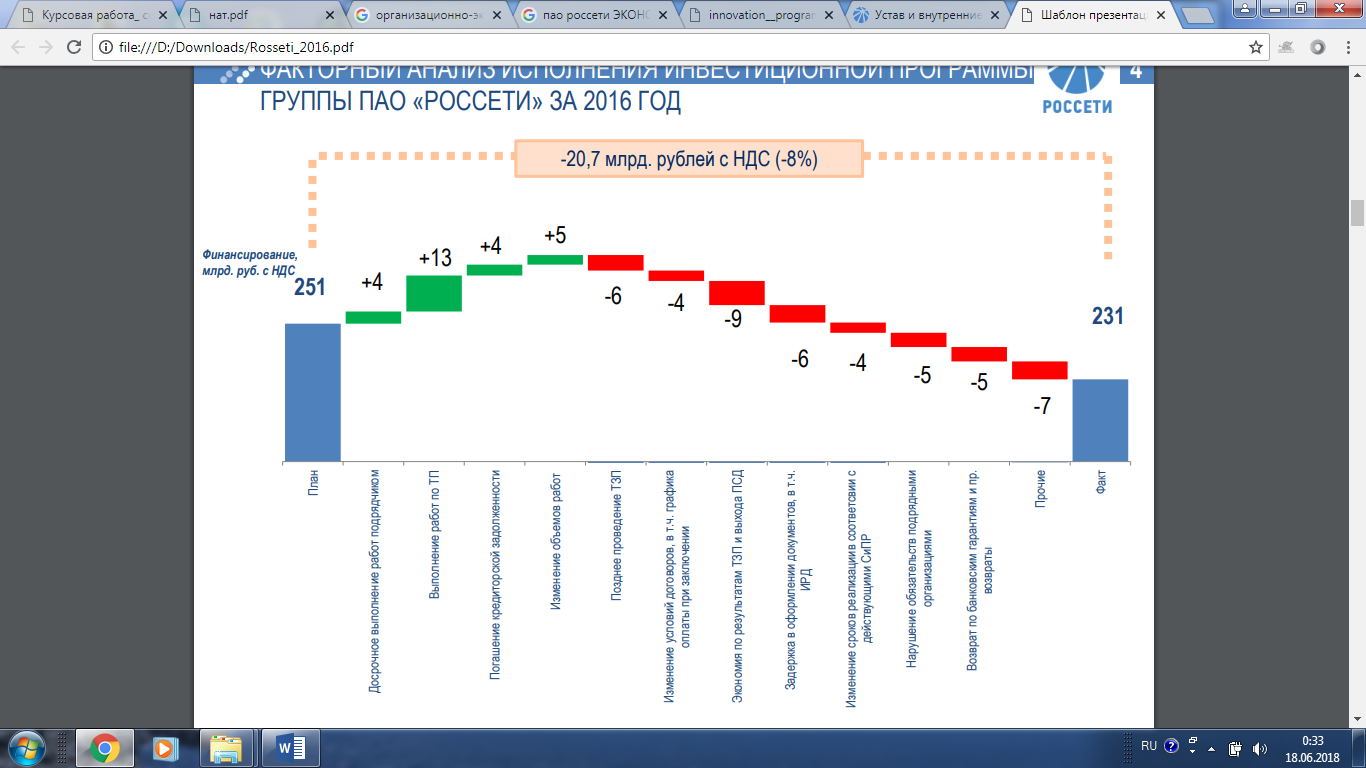


Рисунок 2 – Факторный анализ исполнения инвестиционной программы

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 22 ноября 2012 года № 1567 «Об открытом акционерном обществе «Российские сети» и Стратегией развития электросетевого комплекса, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 апреля 2013 года N 511-р, ОАО «Россети» является единой управляющей компанией электросетевым комплексом, в ведении которой находятся как распределительные, так и магистральные электрические сети. ОАО «Россети» обеспечивает координацию действий дочерних сетевых организаций России в области тарифов, технической политики и планирования инвестиций, обеспечения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности, а также в области антикоррупционной политики. В соответствии со Стратегией в целях обеспечения необходимого уровня надежности и качества энергоснабжения потребителей за ОАО «Россети» закреплены основные стратегические, координирующие, контрольные функции, а также решение институциональных задач, стоящих перед всей отраслью. Контролирующим акционером ОАО – «Россети» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. В государственной собственности находится 87,9% акций Компании.2 На сегодняшний день Группа компаний «Россети» объединяет:

– магистральные распределительные электросетевые компании 88% услуг по передаче электрической энергии в России);

– межрегиональные и региональные распределительные электросетевые компании 74% услуг по передаче электрической энергии в России);

– научно-исследовательские и проектно-конструкторские институты;

– строительные и сбытовые организации.

Бизнес-модель: деятельность Группы компаний «Россети» нацелена на обеспечение надежного, качественного и доступного энергоснабжения потребителей и полностью соответствует стратегии электросетевого комплекса Российской Федерации. Помимо основной операционной деятельности, направленной на обслуживание потребителей энергии, Группа компаний «Россети» уделяет большое внимание созданию условий для экономического роста, устойчивому развитию и балансу интересов заинтересованных сторон, среди которых ключевыми являются акционеры и инвесторы, потребители, сотрудники компании, производители оборудования и партнеры, регулирующие органы и органы государственной власти. В Группе компаний «Россети» действует система управления рисками, целью которой является обеспечение устойчивого непрерывного функционирования и развития. В своей деятельности ОАО «Россети» руководствуется принципами устойчивого развития и ответственности перед обществом и государством. Важнейшей составляющей корпоративной социальной ответственности Группы компаний «Россети» является организация надежного и бесперебойного энергоснабжения потребителей. Стратегические приоритеты Компании связаны с приоритетами общественного развития, встроены в рамки государственного курса на инновационное развитие российской экономики. Устойчивое развитие ОАО «Россети» подразумевает поддержание баланса между экономической эффективностью, социальной ответственностью и экологической безопасностью.

2.2 Методика анализа и анализ сложившейся системы управления рисками ОАО «Россети»

В Группе компаний «Россети» создана и развивается система внутреннего контроля (СВК) над финансовохозяйственной деятельностью, соответствующая современной международной практике

Данная система представляет собой совокупность органов и методов внутреннего контроля, направленных на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных целей:

– обеспечения эффективности и результативности деятельности Группы компаний «Россети», сохранности активов;

– соблюдения применимых требований законодательства и локальных нормативных актов, в том числе при совершении фактов хозяйственной деятельности и ведении бухгалтерского учета;

– обеспечения достоверности и своевременности бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности.

Система внутреннего контроля ОАО «Россети» построена в соответствии с принципами Концепции COSO «Интегрированная концепция внутреннего контроля», рекомендованными Кодексом корпоративного управления.

Система внутреннего контроля ОАО «Россети» постоянно совершенствуется. В 2016 году для повышения ее эффективности и соответствия меняющимся требованиям и условиям были разработаны и внедрены: – порядок реализации требований Политики внутреннего контроля; – типовые матрицы контролей по процессам основной деятельности ДЗО. В соответствии со Стратегией развития и совершенствования системы внутреннего контроля ОАО «Россети» и ДЗО ОАО «Россети», Политикой внутреннего контроля ОАО «Россети», основанной на Концепции COSO и Кодексе корпоративного управления, в Компании ежегодно проводится внутренняя независимая оценка эффективности СВК. Это гарантия того, что система внутреннего контроля эффективна и соответствует объективно изменяющимся требованиям и условиям. По итогам 2016 года подразделение внутреннего аудита осуществило внутреннюю независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля ОАО «Россети» в соответствии с методикой оценки, действующей в Компании, по каждому из 5 компонентов и системе в целом:

– контрольная среда;

– оценка рисков;

– мероприятия контроля;

– информация и коммуникации;

– мониторинг.

Исходя из результатов указанной оценки, ОАО «Россети» в 2016 году достигло уровня СВК «Оптимальный».

В 2017 году Компания продолжит работу по совершенствованию СВК в целях реализации Стратегии развития и совершенствования системы внутреннего контроля ОАО «Россети» и ДЗО ОАО «Россети» и обеспечению по итогам 2018 года уровня зрелости СВК «Высокий». Этот уровень позволяет не только получить разумные гарантии достижения целей, но и содержит элементы, учитывающие лучшие практики. В результате по итогам 2016 года ОАО «Россети» стало обладателем престижной награды, ежегодно присуждаемой Национальным объединением внутренних аудиторов и контролеров, – Национальной премии «Эффективный внутренний контроль и аудит – 2016» в номинации «Лучшая компания по уровню надежности системы внутреннего контроля». В отчетном году подразделениями, выполняющими функции внутреннего контроля, проведено 517 контрольных мероприятий, по итогам которых было разработано 2 945 корректирующих предложений. Из 2 371 мероприятия, срок исполнения которых наступил в 2016 году, было выполнено 2 212. В 2016 году состоялось несколько значимых событий по направлению внутреннего аудита:

– Создана система внутрикорпоративных стандартов аудиторской деятельности.

– Внедрена система непрерывного мониторинга качества деятельности внутреннего аудита, проведения периодических внутренних (не реже одного раза в год) и внешних (не реже одного раза в пять лет) оценок качества деятельности внутреннего аудита ОАО «Россети» и ДЗО.

– Проведена самооценка функции внутреннего аудита.

– Внешний аудитор осуществил оценку эффективности организации и результативности деятельности подразделения внутреннего аудита.

– Разработан План мероприятий по развитию и совершенствованию внутреннего аудита на 2017 год.

Россети придерживаются принципа разумной предосторожности. Компания стремится регулярно выявлять источники опасности, оценивать уровень рисков, связанных с ее деятельностью, и предпринимать надлежащие меры по управлению ими. Основные риски ОАО «Россети» подробно проанализированы в Годовом отчете Компании за 2016 год. В данном разделе приводится детальное описание нефинансовых рисков, влияющих на устойчивое развитие Компании. [5]

3 Основные направления снижения рисков на ОАО «Россети»

Политика управления рисками в ОАО «Холдинг МРСК» (далее – Политика) определяет основные принципы организации, реализации, и контроля процессов управления рисками в ОАО «Холдинг МРСК» (далее – Общество). Политика разработана во исполнение «Концепции развития и совершенствования системы внутреннего контроля и аудита, системы управления рисками ОАО «Холдинг МРСК», описывающей первоочередные действия по выстраиванию системы управления рисками. Понятия, используемые в настоящем документе, соответствуют определениям, данным в Концепции.

Стратегия управления рисками включает в себя цели, задачи и принципы, приоритетные области в управлении рисками, а также подход к выбору риск-аппетита.

Система управления рисками базируется на следующих принципах:

– Системный подход. Управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности, на всех уровнях управления Обществом.

– Ответственность за управление рисками. Каждый сотрудник Общества одной из своих задач видит управление рисками в рамках своей компетенции, знаний и имеющейся информации.

–Кросс-функциональное взаимодействие. Процесс управления межфункциональными рисками основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных функций информации.

– Единый информационный канал. Информационное обеспечение системы управления рисками дает возможность своевременно и в полном объеме информировать о рисках лиц, принимающих решения.

– Разделение уровней принятия решений. Решения о минимизации рисков принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков. Границы определения уровня принятия решений устанавливаются на основе риск-аппетита Общества.

– Привязка к целям. Управление рисками осуществляется исходя из поставленных целей на уровне Стратегии Общества, а также целей конкретных процессов.

– Движение рисков снизу-вверх и сверху вниз. Движение информации о рисках для принятия решений осуществляется от более низких уровней управления к более высоким. Решения по минимизации рисков, а также контроль управления рисками распространяется от более высоких уровней управления к более низким.

– Экономическая эффективность управления рисками. Система управления рисками обеспечивает экономическую эффективность мероприятий по управлению рисками. Снижение рисков осуществляется исходя из экономической целесообразности.

– Контроль эффективности управления рисками. Эффективность управления рисками осуществляется путем мониторинга ключевых индикаторов рисков (КИР), разрабатываемых для каждой приоритетной области управления рисками.

Мероприятия по управлению рисками можно разделить на 3 категории:

– Оптимизация риска – процедуры, воздействующие на вероятность либо материальность риска. Например, осуществление контрольных процедур, снижающих вероятность рискового события.

– Передача риска – перенесение всего или части риска на основе договора от одной стороны другой. Например, заключение договора страхования либо передача процесса в аутсорсинг.

– Избегание риска – терминация (или замена) процессов, которые несут в себе риск, например, замена пожароопасных видов работ на пожаробезопасные.

Мероприятия по управлению рисками должны дополняться следующей информацией:

– Ответственное лицо и подразделение за выполнение мероприятия;

– Срок выполнения мероприятия;

– Периодичность выполнения мероприятия;

– Дополнительный бюджет на выполнение мероприятия;

– Статус выполнения мероприятия;

– Фактический срок выполнения мероприятий;

–Ссылка на документы, подтверждающие факт выполнения мероприятий;

–Остаточный риск после выполнения комплекса мероприятий.

Мониторинг рисков заключается в контроле над уровнем риска. Это достигается путем актуализации не реже одного раза в полугодие информации о рисках, мероприятий по управлению рисками, статуса выполнения мероприятий, а также путем отслеживания значений ключевых индикаторов риска, разработанных ранее на этапе идентификации и оценки риска.

Мониторинг ключевых показателей риска всех подразделений Общества осуществляющих мониторинг и управление рисками осуществляется Департаментом внутреннего аудита и управления рисками на регулярной основе, в зависимости от значимости рисков и уровня принятия решения о риске.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человек постоянно сталкивается с риском. Часто, не имея полной информации, нам приходится делать выбор, который, к сожалению, не всегда является правильным. Любой предприниматель всегда действует на свой страх и риск, дальнейшая деятельность организации будет зависеть именно от этого человека, от его дальновидности и знаний. Одна из основных его задач - оценить риск и свести его к минимуму, чтобы получить максимальную прибыль в случае удачной сделки и понести минимальные потери в случае неудачной сделки. Неправильно определив влияние некоторых факторов, менеджер может привести компанию к краху. Поэтому резко возрастает важность таких качеств, как опыт, квалификация, и, конечно, интуиция. Необходим постоянный анализ существующей ситуации, очень важно использование опыта других организаций (возможность учиться на чужих ошибках).

Вместе с тем все подходы характеризуются единой целью: необходимо оценить уровни рисков, свойственных тем или иным видам деятельности, и разработать эффективные меры, способные уменьшить эти уровни до приемлемых значений.

Главная сложность управления рисками заключается в том, что не существует каких - либо «готовых» рецептов. Каждому вопросу, требующему рассмотрения на предприятии, нужен свой уникальный подход.

В настоящее время рисковый бизнес занял прочное место в хозяйственном механизме развитых экономических стран. Рисковое предпринимательство успешно конкурирует с крупными корпорациями в разработке и производстве новых продуктов. Понятно, что обострение соперничества на новых перспективных рынках выгодно потребителю. Малые фирмы, получающие "рисковый капитал", являются и своеобразным испытательным полигоном в производстве новых товаров. Убедившись на опыте такой фирмы в успехе, или, наоборот, в бесперспективности той или иной конкретной разработке, корпорации могут гораздо более обоснованно формировать собственные инвестиционные программы. Своеобразной промежуточной формой между рисковым бизнесом и внутренними рисковыми проектами является организация совместных предприятий "нового стиля", представляющих собой объединение мелкой наукоёмкой фирмой и крупной корпорации В рамках такого объединения мелкая фирма ведет разработку нового изделия, а крупная компания оказывает ей всякую поддержку.

1. Риск возникает благодаря неопределенности среды, и тем она неопределеннее, чем меньше информации о ней имеется. В этих условиях предприниматель должен помнить о том, что основная его задача не отказ от риска вообще, а выборы решений – до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск.

2. Существует множество классификаций риска, но наиболее распространенными из них являются следующие: политический, производственный, коммерческий, финансовый, технический, отраслевой и инновационный.

3. Кроме того риск выполняет четыре функции, а именно: инновационную, регулятивную, защитную и аналитическую.

4. Каждый предприниматель должен соблюдать следующие правила:

– Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;

– Нужно думать о последствиях риска;

– Нельзя рисковать многим ради малого;

Необходимо помнить, что принятие предпринимателем оптимального решения – залог успеха деятельности предприятия, так как оно значительно

снижает степень риска и позволяет получить высокий конечный результат.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Быкова И. В. Развитие системы управленческого учета рисков

финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Екатеринбург, 2016.

2 Валинурова Л. С., Казакова О. Б.  Инвестирование. М., 2016.

3 Гелета И. В., Калинская Е. С. Экономика организаций (предприятий): учеб. пособие. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2007

4 ГОСТ 7.32–2001. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно- исследовательской работе. Структура и правила оформления. – М.: Стандартинформ, 2016.

5 Россети/[Электронныйресурс]/https://www.rosseti.ru/investors/info/

sotsialny\_otchet/doc/rosseti\_2016.pdf

6 Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА- М, 2017.

7 Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент. М., 2017.

8 Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс]/

2014 Режим доступа: http://www.rosseti.ru/about/company/ Дата доступа: 02.05.2017

9 Структура и оформление бакалаврской, дипломной и курсовой работ: учеб. -метод. указания / М. Б. Астапов, О. А. Бондаренко. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2016. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. СПб, 2016.

10 Чалдаева Л. А. Экономика предприятия: учеб. для вузов. – М.: Юрайт, 2017.

11 Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. А. Е. Карлика, М. Л. Шухгальтера. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2016.

12 Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2017.

13 Экономика предприятия (фирмы): учеб. для вузов / под ред.

О. И. Волкова, О. В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017.

14 Яроцкая Е. В. Методические основы формирования системы мини-мизации рисков потери имущества предприятия. Владивосток, 2016.

15 Анализ внешней среды бизнеса //[Электронный ресурс] / 2014 –

Режим доступа: http://www.old.fa.ru/projects/mknrsa/skireports/ Дата доступа: 18.09.2016

16 Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознавать риски и

управлять ситуацией. СПб.: Питер, 2010. 320 c. (Серия «Практический менеджмент».)

17 Казакова Н. А. Управленческий анализ и диагностика предпри-нимательской деятельности. М.: Финансы и статистика; Инфра-М, 2017. 496 c.

18 Федосова Р. Н., Крюкова О. Г. Управление рисками промышленного предприятия: опыт и рекомендации. М.: Экономика, 2017. 125 c.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

