

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ**

*На правах рукописи*

**Гахраманлы Орхан Рафаил о.**

**МАГИСТЕРСКАЯ РАБОТА**

на тему:

**« Управление рисками в строительном бизнесе»**

**Шифр и название специальности:** 060409 «Управление бизнесом»

**Специализация:** «Организация и управления бизнесом»

**Научный руководитель:** к.э.н. доцент Кашиева Л.А.

**Руководитель магистерской**

**программы:** к.э.н доцент Аббасова Р.А.

**Заведующий кафедры:** к.э.н. доцент Алиев М.А.

**Баку 2017**

## Содержание

|                                                                                                                |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Введение.....</b>                                                                                           | <b>3</b>     |
| <b>Глава 1.Теоретические основы управления рисками в бизнесе.....</b>                                          | <b>7-31</b>  |
| 1.1 Понятие и виды рисков в бизнесе.....                                                                       | 7            |
| 1.2 Оценка рисков в бизнес - деятельности предприятия.....                                                     | 18           |
| 1.3 Формирование системы управления хозяйственными рисками в бизнесе...                                        | 24           |
| <b>Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия DAN “INFO” .....</b>                       | <b>32-57</b> |
| 2.1.Общая характеристика предприятия.....                                                                      | 32           |
| 2.2. Исследование показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия DAN ”INFO” за 2014-2016 гг..... | 41           |
| 2.3. Управление рисками на предприятии DAN “INFO” за предшествующие периоды.....                               | 47           |
| <b>Глава 3. Совершенствование управления рисками на предприятии DAN “INFO.....</b>                             | <b>58-86</b> |
| 3.1. Основные направления совершенствования управления рисками на предприятии DAN “INFO” .....                 | 58           |
| 3.2. Разработка системы принятия управленческих решений для снижения хозяйственных рисков DAN “INFO” .....     | 65           |
| 3.3 Оценка эффективности предложенных мер.....                                                                 | 74           |
| <b>Выводы.....</b>                                                                                             | <b>87</b>    |
| <b>Литература.....</b>                                                                                         | <b>91</b>    |
| <b>Xulasə</b>                                                                                                  |              |
| <b>Sammary</b>                                                                                                 |              |

## Введение

**Актуальность темы.** В современных условиях экономического кризиса одним из приоритетных направлений развития не нефтяного сектора экономики Азербайджана является создание необходимых условий для эффективного функционирования частного сектора, определение стратегии развития компаний и фирм, организация управление рисками, анализа и оценки рисков, определение путей предотвращения рисков и снижение возможных потерь.

Это, несомненно, вызвало интерес к вопросам рассмотрения риска в бизнес - деятельности, а сама теория риска в процессе формирования рыночных отношений не только получило свое дальнейшее развитие, но стала практически востребованной.

Предприятия различных секторов экономики в силу присущих им особенностей экономической деятельности по-разному оценили актуальность изучение рисков, причин их возникновения и методов управления ими.

В массовом сознании предпринимателей в данный момент существует два противоположных взгляда на сущность риска. С одной стороны, риск предстает в виде возможной неудачи, опасности потерь, которые могут наступить в результате претворения в жизнь выбранного решения, с другой предполагается благоприятный исход.

Таким образом, риск воспринимается как совокупность определенных неблагоприятных и благоприятных последствий, которые могут наступить после реализации выбранных решений. В связи с этим становится очевидным, что для получения ожидаемых результатов предпринимательским риском нужно управлять.

Одним из подходов к изучению и комплексному управлению предпринимательскими рисками предприятий является разработка комплексного анализа влияния факторов на основе разработки системы показателей, при которой имеется возможность проведения планирования и предупреждение предпринимателей от неправильных шагов. В самом деле,

каждое предприятие должно разрабатывать возможные пути развития, при котором есть возможность существенно снижать неопределенности.

Кроме того, актуальность данной диссертационной работы заключается в том, что на практике существует очень большое число различных проявлений риска и зачастую оказывается весьма сложным четко разграничить отдельные виды риска с точки зрения реализации стратегии предприятия.

При реализации своей стратегии бизнесмен должно выбрать тот вариант решений, который не только позволит минимизировать возникающие риски, но и повысит эффективность его работы.

Все вышесказанное подтверждает тезис о том, что назрела необходимость разработки механизма управления рисками в бизнесе, переложения фундаментальных трудов этого научного направления в практическую плоскость, адаптации существующих теоретических разработок в области риска к практической деятельности предприятия в быстроизменяющихся условиях социальной, политической и экономической действительности, что и обуславливает бесспорную актуальность данной диссертационной работы.

**Целью исследования** является проведение на основе комплексного анализа факторов, влияющих на уровень рисков в строительном производстве и оценки состояния управления ими, разработать научно-обоснованный механизм по дальнейшему совершенствованию управления рисками строительного предприятия в современных условиях хозяйствования.

Указанная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- изучить основные концепции риска;
- дать классификацию рисков на основе различных классификационных признаков;
- обобщить существующие теоретические положений по определению сущности, природы и причин проявления рисков в бизнесе;
- изучить методы оценки, предупреждения, возникновения и соответственно принятия мер по снижению степени риска;
- систематизировать научные знания о рискообразующих факторах;

- определить особенности управления рисками в бизнесе, в зависимости от его принадлежности, в частности в строительном производстве;
- исследовать причины и систематизировать факторы хозяйственных рисков;
- разработать систему показателей анализа действующего предприятия DAN “INFO” с целью минимизации влияния рискообразующих факторов;
- разработать механизм управления рисками бизнес-деятельности предприятия DAN “INFO” в современных условиях хозяйствования.

**Объектом исследования** является производственно-коммерческая бизнес-деятельность строительного предприятия DAN “INFO” в современной социально-экономической среде.

**Предметом исследования** являются экономические отношения и закономерности, оказывающие влияние на формирование механизма управления рисками в строительном бизнесе.

**Теоретико-методологической основой исследования** составляют труды зарубежных и отечественных ученых – экономистов, посвященные проблемам управления рисками в бизнесе.

При проведении исследования автор опирается на Законы Азербайджанской Республики, Указы и Распоряжения Президента Азербайджанской Республики, Постановления Кабинета Министров и другие нормативно-правовые акты по проблемам защиты и повышению деловой репутации бизнеса в республике.

При работе над диссертацией, использовалась научная экономическая литература и публикации в периодической печати по исследуемой тематике, материалы научно-практической конференции, соответствующие методические материалы.

**Научная новизна исследования** заключается в обосновании и построении современной системы оценки и управления рисками в строительном бизнесе и заключается в следующем:

- определена теоретическая основа оценки и управления рисками в бизнесе;
- обоснована необходимость разработки системы оценки и управления рисками в бизнесе;
- определены основные принципы оценки и управления рисками на предприятиях строительного сектора экономики, основанные на снижении вероятности наступления рисков событий, а также на уменьшении потенциального размера финансовых потерь предприятия;
- определена зависимость эффективности системы управления рисками от внутренних и внешних факторов предприятия, общего объема средств, выделяемых предприятием на управление рисками;
- разработаны предложения и рекомендации по минимизации хозяйственных рисков в строительном бизнесе;
- разработана эффективная система управления рисками в строительном бизнесе.

**Информационной базой исследования** послужил собранный и обработанный автором статистический материал, включающий данные Госкомстата и Министерства Экономического Развития Азербайджанской Республики, а также учетные и отчетные документы строительного предприятия DAN “INFO”.

В диссертационной работе использованы общенаучные методы исследования, такие как диалектический метод, единство исторического и логического анализа, дедукция и индукция, метод аналогий, системный подход, метод стохастического экономико-математического моделирования, сочетание микро и макроэкономического анализа, аналитические, вероятностно-теоретические методы анализа и синтеза.

**Объем и структура исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения и списка использованной литературы. Объем работы 93 страницы, включающий 15 таблиц, 6 рисунков и 1 график.

## **Глава 1. Теоретические основы управления рисками в бизнесе**

### **1.1 Понятие и виды рисков в бизнесе**

Современная экономика Азербайджана, находящаяся в реальной рыночной ситуации, с ее опасностями и неопределенностями, включена в перманентные хозяйственные связи, при которых объективно возникает необходимость учитывать эти неопределенности и таящиеся в них опасности и риски.

Свободный выбор видов и направлений хозяйственной деятельности, самостоятельность в управлении предприятием, обусловили повышенный уровень ответственности за обеспечение устойчивого функционирования самых различных организационно-правовых формирований.

Реализация предпринимательской деятельности, в какой бы форме она не была, так или иначе сопряжена с риском, именуемым хозяйственным или предпринимательским. В связи с развитием товарно-денежных, рыночных отношений свою хозяйственную деятельность предприниматель вынужден претворять в условиях возрастающей непредвиденности ситуации и не устойчивой экономической среды. Отсюда возникают неопределенность и неуверенность в получении предполагаемого итогового результата, и поэтому, усиливается риск, то есть вероятность неудачи, непредсказуемых убытков. В особенности это имеет место на начальных стадиях освоения предпринимательства.

Значительная часть научных экономических исследований, а также хозяйствующая практика указывают на всё более усиливающую роль рисков, с которыми приходится сталкиваться предприятиям, невзирая на их масштабность и характер деятельности.

Такой завышенный интерес к проблеме управления рисками, который наблюдается сегодня, и обусловленность в генерировании общепринятого аспекта, гарантирующего действенное и продуктивное обнаружение,

раскрытие, оценку и управление рисками, становятся все более заметными. Всё более разумеющим для понимания является то обстоятельство, что либеральное «экономическое поведение» для предприятий может оказаться безрезультатным и непродуктивным, если предприятия не будут принимать во внимание всё более возрастающие риски и не сумеют извлекать из них собственную пользу.

В то же время необходимо переосмыслить природу возникновения риска, когда и на каких этапах возникает риск, имеющий наибольший степень влияния. Возникают вопросы, какова сила влияния и амплитуда устойчивого влияния риска в хозяйственной деятельности и какими характеристиками обладают риски при осуществлении того или иного бизнеса, если общие подходы управления рисками на предприятии?

Для экономики Азербайджана в прошлом, будучи в составе СССР, тема риска и его оценки не является новым предметом для обсуждения: в 20-х годах прошлого столетия был принят ряд законодательных актов, учитывающих существование производственно-хозяйственного риска. 12 июня 1929 г. было принято постановление ЦИК и СНК «Об имущественной ответственности рабочих и служащих за ущерб, причиненный ими нанимателю».

Этот документ указывал, что при установлении судебными органами размеров подлежащего возмещению ущерба должна учитываться и та конкретная обстановка, при которой убытки причинены. Постановление устраняло возложенные на работника ответственности за ущерб, который может быть отнесен к категории производственно-хозяйственного риска.

Как известно, в социалистической системе вся экономическая обстановка регулировалась сверху, в виде набора правил и норм. Научно-обоснованное планирование снижало риск в экономике, но даже самый лучший план не в состоянии был учесть всех элементов неопределенности.

С другой стороны, если рассматривать риск как возможность, шанс, система детализации планов до уровня предприятий не оставляла, по существу, места для принятия предприятиями решений с учетом элементов риска. Большинство руководителей предприятий старались избегать риска, так как



они не знали конкретных способов определения вероятностей наступления событий, методик измерения и оценок риска.

На сегодняшний день, содержание хозяйственного риска раскрывается применительно к конкретным ситуациям, содержащим риск, и объектам их проявления в будущем и хотя будущее непредсказуемо, ожидаемые события можно предвидеть с погрешностью.

Существует мнение, что слово «риск» произошло от испанского слова «*risco*», что означает «скала», либо португальского, в переводе с которого это значит «отвесная скала». В эпоху открытия новых торговых морских путей мореплаватели под этим словом понимали любую опасность, угрожающую кораблям. Хотя во многих источниках утверждается, что слово риск происходит именно из греческого, которое означает опасность мореплавания в сложных непредсказуемых и малознакомых условиях.

Как видно понятие «риска» используется и понятно для большинства народов и национальностей, наверно это можно связать с тем, что само понятие «риск» используется во многих науках.

Право рассматривает риск, в связи с его правомерностью.

Теории катастроф использует данную категорию для определения аварий и катаклизмов.

Исследования по анализу риска можно найти в литературе по психологии, медицине, философии. В каждой из них изучение риска основывается на предмете исследования данной науки и, естественно опирается на собственные подходы и методы.

В целом, риск неотъемлем и характерен для любой сферы человеческой деятельности. С риском могут быть соприкоснуться как труд, так и отдых, спорт и туризм, искусство и изобретательство, научно-технический прогресс и прогностика.

Как отмечает В.Н. Вяткин: «Риск-это характеристика общения человека с миром. Это фундаментальное свойство существования. Это такое же общее понятие, как жизнь.»[22. с.9]

Проблема риска является одной из жизненно важных концепций в бизнес деятельности любого предприятия. Бизнес деятельность предприятия — это и есть принятие на себя рисков в расчете на удовлетворительное вознаграждение. Запуск любого производства — это хозяйственный риск. Субъекты бизнеса должны развернуто и досконально знать все участки и стадии своего дела: управление производственным процессом, маркетинг, заключение контрактов, персонал, обслуживание и реконструирование и реновацию оборудования, все возможности и направления приложения и развития производимой продукции или услуг.

Для понимания природы хозяйственного риска серьезную значимость имеет связь риска и прибыли.

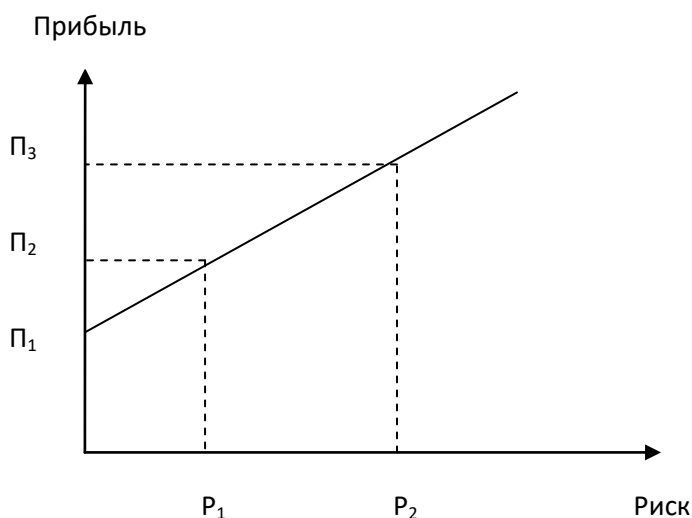
Адам Смит в «Исследованиях о природе и причинах богатства народов» утверждал, что для того, чтобы достигнуть даже обычную норму прибыли всегда столкнешься с большим или меньшим риском. «Обычная норма прибыли всегда более или менее повышается в связи с большим риском. Однако повышение это, как кажется, не пропорционально увеличению риска или не вполне уравнивают его. Банкротства чаще всего происходят в наиболее рискованных отраслях торговли». Для компенсации риска, согласно А.Смиту, необходимо, чтобы общий доход сверх обычный прибыли на капитал не только покрывал случайные потери, но и обеспечивал добавочную прибыль. Известно, что затраченное производителем время, усилия и способности не являются вознаграждением и гарантией в получении им прибыли. Результатом этих затрат могут привести и к убыткам. Таким образом, можно сказать, что риск – это опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний будущего, из расчета которых принимаются решения в настоящем. Отклонения в положительную сторону – это счастливый случай, в противоположную – опасность потерь.[36, с. 96]

Предприниматель готов и согласен пойти на риск в условиях неопределенности, поскольку наряду с риском потерь допускается шанс дополнительных доходов.

Известный экономист и основоположник теории экономической эволюции И.Шумпетер пишет, что если риски не предвидеть заблаговременно или, в любом случае, не учесть их в хозяйственном плане, то они становятся источником, с одной стороны убытков, а с другой – прибылей.[47, с. 98]

**График 1.1**

**Зависимость риска и прибыли**



Таким образом, всегда можно будет выбрать решения, обеспечивающие меньше риска, но при этом будет меньше и получаемая прибыль. На графике 1.1 показана зависимость риска и прибыли. Чем выше риск, тем больше вероятность получения более высокого дохода.

Как видно из графика, что самый низкий доход ( $O; P_1$ ) обеспечивает нулевой риск, а прибыль имеет наиболее высокое значение  $PP_3$  ( $P_3 > P_2 > P_1$ ) при самом высоком риске  $R=P_2$ . Таким образом, для получения прибыли производитель должен осмысленно пойти на принятие рискованного решения.

Представители классической теории, Дж. Милль, И.У.Сеннор в своих исследованиях о предпринимательской прибыли различали в ее структуре процент (как долю на вложенный капитал), заработную плату предпринимателя и плату за риск (как возмещение допустимого риска, сопряженного с предпринимательской деятельностью).

В классической теории хозяйственного риска, его идентифицировали с математическим ожиданием потерь, которые могут последовать в результате принятого решения. Риск здесь расценивается как урон, который причинен осуществлением выбранного решения. Другими словами, риск является объективным явлением, природа которого обусловлена неоднозначностью событий будущего.

В 30-е годы XX-го столетия экономистами А.Маршалл и А.Пигу были выработаны основы неоклассической теории предпринимательского риска. Основные моменты этой теории состоят в следующем: бизнесмен, работающий в условиях неопределенности при совершении сделки следует двум категориям:

- размерами ожидаемой прибыли;
- величиной ее возможных колебаний.

Согласно неоклассической теории риска, действия предпринимателя, определяются концепцией предельной полезности. Это означает, что если существуют два варианта, например, капитальные вложения, приносящие одинаковую вероятную прибыль, предприниматель предпочитает случай, в котором частота изменений ожидаемой прибыли меньше.

В последствие разработки неоклассической теории риска продолжили в своих исследованиях венгерские экономисты Т.Бачкан, Д.Мессен и др. Природу хозяйственного риска они определяют в возможности отхождения от целей, ради достижения которых принимается решение.

На сегодня не существует конкретного определения природы хозяйственного риска. Поясняется это тем, что риск – это многообразное явление, для которого характерно множество несовпадений, а иногда противоположных реальных основ. Это предопределяет наличие существования нескольких определений категории риска с разных аспектов зрения.

Изучение экономических исследований, посвященных проблемам риска, свидетельствует, что среди исследователей нет общего мнения определяющего

понятие риска. В.Абчук и А.Альгин относят риск к деятельности или действию по «снятию неопределенности».[8, с. 4]

Л.Растригин и Б.Райзберг, придерживаясь классической теории предпринимательского риска, определяют его как «ущерб, возможные потери».[33, с.505]

Г.Поляк рассматривает риск как потерю и, что риск - это вероятность возникновения потерь, убытков, недополучения планируемых доходов, прибыли. [32, с.239]

В.Глущенко определяет риск как возможность положительного (шанс) или отрицательного (ущерб, убыток) отклонения в процессе деятельности от ожидаемых или плановых значений. [25, с.16]

Н.Тренев отмечает, что риск — это событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском» В этом определении риск рассматривается как отдельное событие, которое обладает двумя свойствами — вероятностью и ущербом.[38, с.11]

Резюмируя вышесказанное, можно остановиться на определении данное В.Н. Вяткиным, который характеризует риск как, «возможность события, неожиданного для активного субъекта, которое может произойти, в период перехода субъекта из данной исходной ситуации к заранее определенной этим субъектом конечной ситуации».[23, с. 10]

Многие отечественные ученые рассматривали риск в своих исследованиях.

Профессор А.Б.Аббасов, являясь сторонником оправданного риска, считает, что риск является одним из основных признаков предпринимательской деятельности и способствует к значительному повышению эффективности предпринимательства, бизнеса. Пути снижения негативного риска в бизнесе он видит в детально разработанном бизнес-плане и в эффективных решениях, выбираемых предпринимателем [6, с.58]. Другие азербайджанские ученые-экономисты, такие как профессор В.Нифтулаев характеризует риск как

неопределенность, непредсказуемость. В.Ахмедов определяет риск как опасность неверного решения.

Профессор Т.А.Кулиев расценивает риск в рыночной экономике как потенциальную опасность и как необходимую реальность. В то же время он разграничивает понятие «риск» и «неопределенность». [7с. 58, 79, 24, 231-232]

Таким образом, категорию «хозяйственный риск» можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на эффективное использование ресурсов в данном виде производства. Другими словами, риск — это угроза того, что предприятие понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал. Хотя последствия риска чаще всего проявляются в виде финансовых потерь или невозможности получения ожидаемой прибыли, однако риск — это только нежелательные результаты принятых решений. На наш взгляд, возможность непредвиденных, благоприятных событий — тоже риск. При определенных вариантах проектов предприятия существует не только опасность не достичь намеченного результата, но и вероятность превысить ожидаемую прибыль. В этом и заключается риск, который характеризуется возможностью достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.

Современные предприниматели думают о рисках, как о негативных явлениях. В действительности, как было показано выше, риск содержит в себе и положительный потенциал.

Опыт показывает, что риск необходимо рассматривать в формате трехмерной модели. Первое измерение этой модели — риск как неопределенность, второе риск — как опасность, третье — риск как возможность (шанс).

Наличие значительного многообразия мнений по поводу понятия категории, сущности риска обуславливает сложность при их классификации в бизнес деятельности.

Бурные экономические и политические изменения современного мира порождают новые виды риска, которые трудно определить и, тем более, количественно оценить.

Транснационализация экономики сопровождается возникновением взаимных многосложных финансовых и производственных связей. Возникает «эффект домино», т.е. в случае, если какая-нибудь одна компания потерпит крах, это может повлечь за собой ряд банкротств компаний, которые были связаны с этой обанкротившейся компанией.

В научных трудах, посвященных проблемам риска, нет стройной единой системы классификации рисков. Существует всевозможные подходы к классификации рисков.

Определенный интерес представляет классификация риска И.Шумпетером, который выделяет два вида риска: «риск, связанный с возможным техническим провалом производства, сюда же относится также опасность потери благ, порожденная стихийными бедствиями, и, риск, сопряженный с отсутствием коммерческого успеха». [47, с.97]

В.Вяткин также выделяют два вида рисков в бизнесе: чистый и спекулятивный. «Чистый риск — это риск, который не зависит от поведения человека. Здесь выиграть нельзя, можно только проиграть. Спекулятивный риск — это, по определению, ситуация с возможностью не только претерпеть потери, но и приобрести некие выгоды из различных вариантов развития событий. В бизнесе этот класс рисков встречается на каждом шагу». [23, с.11]

В.Ахмедов тоже выделяет два вида риска: общий и специфический риск. Под общим риском он понимал в целом угрозу для предприятия, а под специфическим — риск производственный, торговый, риск оборудования и т.д.

И.Хохлов осуществляет классификацию рисков на основе различных характеристик. Он выделяет риски по характеру деятельности, с которой они связаны; по роду опасности; по природе объектов, которые подвержены риску. В свою очередь по характеру деятельности выделяет: предпринимательские, финансовые, коммерческие, профессиональные, инвестиционные,

транспортные, промышленные; по роду опасности: техногенные, природные, смешанные риски; по природе объектов: риски нанесения ущерба жизни и здоровью, граждан и имущественные риски. Как известно с риском предприятие сталкивается на разных этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения рисков ситуации может быть очень много. [44]

В большинстве случаев поводом зарождения рисков ситуации является какое-то условие, вызывающее неопределенность последствий ситуации. Для риска такими источниками, являются: напрямую сама деятельность предприятия, фирмы, деятельность самого предпринимателя как личности и несвоевременность и недостаточность информации о ситуации во внешней среде, непосредственно влияющей на исход данной деятельности.

Из вышесказанного нужно различать:

1. риск, сопряженный с хозяйственной деятельностью;
2. риск, связанный с недостаточным уровнем экономической образованности хозяйствующего субъекта;
3. риск, связанный с недостаточной информированностью о ситуации во внешней среде. Источником внутренних рисков является само предприятие. Такие риски возникают в случае малоэффективного менеджмента, слабого маркетинга, а также при наличии внутри фирменных проступков.

С точки зрения временной продолжительности риски подразделяются на кратковременные и постоянные.

Под кратковременными рисками понимаются те риски, которые несут угрозу предприятию в течение конечного периода времени, например, транспортный риск.

Постоянными рисками, являются те риски, которые непрерывно угрожают деятельности предприятия.

С точки зрения правомерности риски подразделяются на оправданный и неоправданный риск.

В зависимости от возможности страхования риски классифицируются на страхуемые и не страхуемые.



Предприниматель может переложить риск на другие субъекты, обезопасить тем самым себя и осуществив определенные страховые взносы.

Таким образом, некоторые виды риска, такие как: риск гибели имущества, риск возникновения пожара и др., предприятие может застраховать.

Однако существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, в этом случае источниками покрытия риска становятся: собственный капитал фирмы, а также специально созданные резервные фонды.

Необходимо выделить такие группы рисков, как статистические и динамические. Во многих экономических источниках эти риски соответственно называются простые и спекулятивные.

Особенность простых рисков заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предприятия, в то время как спекулятивный риск несет в себе либо потери, либо прибыль для предприятия.

По мере возникновения риски можно подразделить как на внешние. так и на внутренние.

Причиной порождения внешних рисков является внешняя среда. Предприятие не может оказывать на них влияние, оно может только предусмотреть их в своей деятельности.

Рассмотрев классификацию рисков, хотим отметить, что вышеприведенная классификация в определенной степени условна, так как, практически, невозможно провести четкую границу между некоторыми видами деятельности предприятия. Связь между многими рисками настолько тесна, что перемены в одном из них вызывают изменения в другом, но все они, в итоге, влияют на исход деятельности предприятия и требует учета и управления ими.

Фактор риска является стимулом для бизнесменов к осуществлению на предприятии постоянного жесткого режима экономии, вынуждает его тщательно анализировать рентабельность проектов, разрабатывать инвестиционные сметы, нанимать квалифицированные кадры.

Присутствие риска — это своеобразная плата за экономическую свободу, по сути дела, ее обратная сторона. Так, чтобы выжить в условиях рыночных отношений, предпринимателю необходима решимость при внедрении технических новшеств и инноваций, смелость, решающие действия, а это сопряжено с усилением риска. Таким образом, первостепенными задачами деловых людей является правильная и своевременная оценка степени риска, способность управлять им, а не избегать его.

## **1.2 Оценка рисков в бизнес - деятельности предприятия**

В зависимости от сложности задач и степени тяжести проблем, решаемых бизнесменами, на сегодняшний день сложился широкий спектр методов оценки риска в деятельности предприятия: от использования интуиции и предыдущего опыта до применения математических методов и моделей исследования.

Оценка риска в бизнесе дает возможность выявить, например, такие направления бизнес деятельности, в которые наиболее безопасно вкладывать средства, где существует возможность, при прочих равных условиях, минимизировать риск. В целях наиболее точной оценки риска бизнесмен должен учитывать как количественные, так и качественные свойства рискообразующих факторов.

Количественные показатели риска определяются вероятностной величиной выигрыша и при многогранной оценке риска, возможно, установить для каждого абсолютного или относительного значения величины возможного ущерба, соответствующего вероятности возникновения такого объема потерь.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально - вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении, если вид такого ущерба поддается измерению в данной форме.

Наряду с этим есть такие формы деятельности предприятия, где риск поддается оценке, и есть такие формы, где этой возможности нет.

Исходя из этого, для оценки риска, необходимо выявить и проанализировать источники происхождения возможных потерь и установление вероятности их возникновения. Для оценки вероятности каких-либо потерь, связанных с развитием непредвиденных событий, следует, прежде всего, изучить и уметь определять все виды потерь в бизнесе, суметь наперед вычислить их или установить как возможные прогнозные показатели. Наряду с этим, необходимо оценить количественно каждый из видов потерь и свести их воедино.

Следовательно, прогностика и анализ непредвиденных и потенциально возможных потерь средств, при осуществлении бизнес деятельности, занимают кардинальное место в оценке риска.

При расчете вероятного ущерба в ходе его прогнозирования, необходимо учитывать следующий факт: стохастический ход событий, влияющий на процесс и исход бизнес деятельности, может привести не только к потерям в виде повышенных издержек и снижения итогового показателя. Одно и то же непредвиденное событие способно привести к увеличению расхода одного типа ресурсов и снижению расходов другого вида, т.е. наряду с перерасходом одних ресурсов может наблюдаться экономии других.

Таким образом, если случайное событие оказывает двоякое воздействие на исход бизнес деятельности, т.е. несут как нежелательные, так и благоприятные результаты, то при оценке риска надо в одинаковой степени принимать во внимание и те и другие.

Различают материальные, трудовые, финансовые потери, а также потери времени и выделяют различные виды специальных потерь.

К каждому из перечисленных видов потерь применяются свои единицы измерения.

Для каждого из видов потерь исходную оценку возможности их возникновения и величины следует производить за определенную единицу времен, при этом необходимо не только установить все источники риска, но и

выявить, какие источники превалируют, а также разделить вероятные потери на определяющие и побочные, исходя из самой общей оценки их величины.

В случае, когда в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по величине, либо по вероятности возникновения заведомо подавляет остальные, то при количественной оценке уровня риска побочные потери могут не учитываться.

Безусловно то, что риск является вероятностной категорией, и в этом смысле наиболее обоснованно с научной точки зрения охарактеризовать и измерять его как вероятность возникновения некоторого уровня потерь.

То есть, при многогранной оценке риска бизнесмену следовало бы определять для каждого абсолютного или относительного показателя величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины ущерба.

Первоначальной стадией оценки риска является построение кривой вероятностей (или таблицы) .

Построение графика распределения вероятностей получения прибыли начинается с рассмотрения следующих предположений:

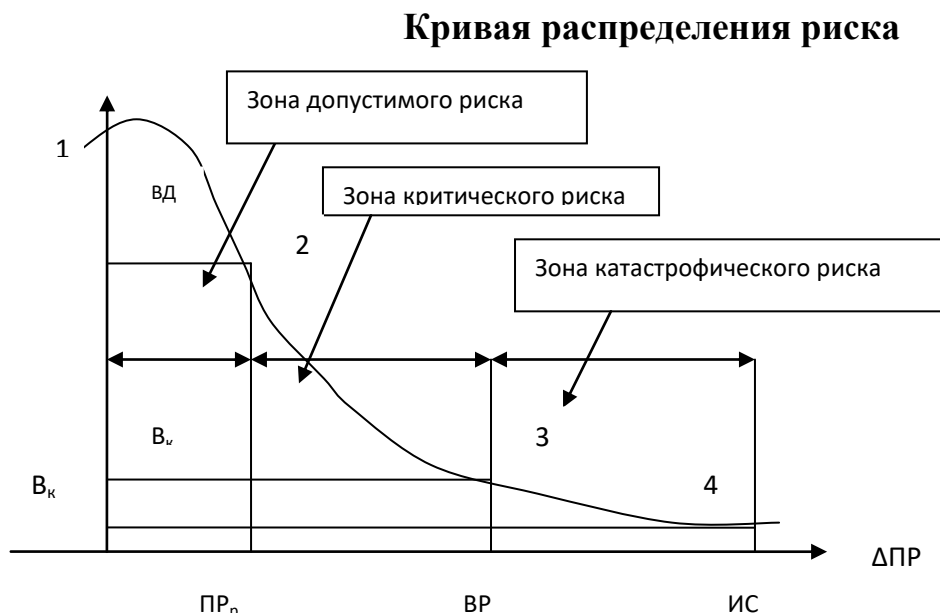
1. Максимальная вероятность получения прибыли, равной расчетной величине -  $PP_p$ . Вероятность ( $B_p$ ) получения такой прибыли предельна, соответственно величину  $PP_p$ , можно считать математическим ожиданием прибыли. Чем больше прибыль отличается от расчетной, тем ниже вероятность ее получения, большей или меньшей по сравнению с расчетной, т.е. значения вероятностей отклонения от расчетной прибыли размеренно убывают при росте отклонений [ 45, с.111-130].

2. Уменьшение прибыли в сравнении с расчетной величиной  $PP_p$  считаются потерями прибыли ( $\Delta PP$ ). Если реальная прибыль равна  $PP$ , то  $\Delta PP = PP_p - PP$ .

3. Заведомо потери имеют предел. Поэтому вероятность исключительно больших потерь практически равна нулю.

Проанализируем классическую кривую распределения вероятностей возникновения некоторого уровня потерь прибыли.

**График 1.1.**



Отобразим на воспроизведенном графике ранжирования возможных потерь прибыли ряд свойственных точек.

Первая точка ( $\Delta ПР=0$  и  $V=V$ ) характеризует вероятность нулевых потерь прибыли. Соответственно с принятыми допущениями вероятность нулевых потерь предельна высока, но меньше единицы.

Вторая точка ( $\Delta ПР= ПР$  и  $V=V$ ) определяется величиной возможных потерь, равновеликой ожидаемой прибыли, т.е. полного лишения прибыли, вероятность которой равна.

Точки 1 и 2 определяют положение зоны допустимого риска, т.е являются граничными.

Третья точка ( $\Delta ПР, ВР$  и  $V=V$ ) соответствует величине потерь, равных расчетной выручке  $ВР$ . Вероятность таких потерь равна  $V_f$ .

Границы зоны критического риска определяют точки 2 и 3.

Четвертая точка ( $\Delta ПР=ИС$  и  $V=V$ ) определяют потери, равные имущественному ( $ИС$ ) состоянию бизнесмена, вероятность которых равна  $V$ .

Между точками 3 и 4 расположена зона катастрофического риска.

Ущерб, который превышает имущественное состояние бизнесмена, не рассматривается, так как его практически невозможно взыскать.

Вероятности определенных уровней потерь являются важными показателями, которые позволяют охарактеризовать ожидаемый риск и определить степень его приемлемости, поэтому построенный график можно назвать кривой риска.

Даже если при оценке риска бизнес деятельности построить всю кривую возможного риска не удастся, а можно установить только четыре характерные точки (наиболее вероятный уровень риска и вероятности допустимой, критической и катастрофической потери), то задача такой оценки считается решенной, так как риск обоснованный.

Вероятность того, что потери не превысят определенного уровня, есть показатель надежности, уверенности.

Также необходимо установить или принять предельные величины показателей допустимого, критического и катастрофического риска, предел которого они не должны превышать, чтобы не попасть в зону сверхмерного, неприемлемого риска.

Обозначим предельные значения вероятностей возникновения допустимого, критического и катастрофического риска соответственно  $K_d$ ,  $K_{кр}$ ,  $K_{кт}$ .

Если ориентировочно взять следующие предельные значения показателей риска  $K_d=0,1$ ;  $K_{кр}=0,01$ ;  $K_{кт}=0,001$ , т.е. соответственно 10, 1 и 0,1%, то это будет означать, что не следует идти на деловую сделку, если в 10 событиях из ста можно потерять всю прибыль, в одном случае из ста потерять выручку и хотя бы в одном событии из тысячи потерять имущество.

В результате, имея значения трех показателей риска и критериев предельного риска, выделим наиболее общие условия приемлемости исследуемого вида бизнеса:

А. Показатель допустимого риска не должен превышать предельного значения ( $B_d < K_d$ )

Б. Показатель критического риска должен быть меньше предельной величины ( $B_{кр} < K_{кр}$ )

В. Показатель катастрофического риска не должен быть выше предельного уровня ( $B_{кт} < K_{кт}$ )

Наряду построения кривой вероятностей возможных потерь для предприятия также необходимо определить методы, которые позволят ему сделать многофакторные расчеты.

**Таблица 1.2. Обзор математических моделей и методов, применяемых при анализе риска**

| Метод                                          | Характеристика метода                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вероятностный анализ                           | Вероятность возникновения убытка выявляется на основе статистических показателей предыдущего периода с установлением зоны риска, достаточности инвестиций, коэффициента риска                                                                                                                        |
| Экспертный анализ                              | Метод используется в том случае, когда объема исходной информации отсутствует или недостаточен, а также привлекаются эксперты для оценки рисков                                                                                                                                                      |
| Метод аналогов                                 | Применение базы данных реализованных схожих проектов для переноса их результативности на создаваемый проект                                                                                                                                                                                          |
| Анализ показателей предельного уровня          | Установление степени устойчивости проекта по отношению к вероятным изменениям среды его осуществления                                                                                                                                                                                                |
| Анализ чувствительности проекта                | Метод, дающий оценку, изменениям результирующих показателей реализации проекта при разнообразных показателях заданных переменных, необходимых для расчета.                                                                                                                                           |
| Анализ сценариев развития проекта              | Метод позволяющий разработать несколько вариантов развития проекта и дающий их сравнительную оценку. Рассчитывается пессимистический вариант возможного изменения переменных, оптимистический и наиболее вероятный вариант.                                                                          |
| Метод построения деревьев решений              | Предполагает пошаговое разветвление процесса реализации проекта с оценкой рисков, затрат, ущерба и выгод                                                                                                                                                                                             |
| Имитационные методы                            | Базируются на пошаговом нахождении значения результирующего показателя за счет проведения многократных опытов с моделью                                                                                                                                                                              |
| Стохастическая экономико-математическая модель | Применяется при планировании хозяйственной деятельности типичного предприятия. Данный метод представляет некоторый комплекс вышеперечисленных методов, таких как вероятностный анализ, метод налогов, анализ показателей предельного уровня, анализ сценариев развития проекта, имитационные методы. |

Использование вышеприведенных методов и моделей является трудоемкой и дорогой процедурой. Для этого требуются огромные усилия, затраты и что самое главное высокая профессиональная подготовленность.

В настоящее время, одной из наиболее используемых методик оценки риска в действующем предприятии является определение его финансовой устойчивости, формирования оптимальной структуры капитала под влиянием хозяйственной деятельности предприятия, определения совместных эффектов от инвестиционной, производственно-коммерческой и финансовой деятельности предприятия.

### **1.3 Формирование системы управления хозяйственными рисками в бизнесе.**

Управление рисками — сегмент деятельности управляющего фирмой, направленный на экономически эффективную защиту своего предприятия от неблагоприятных, осознанных и непредвиденных обстоятельств, приносящих материальные потери его бизнесу.

Основополагающими принципами управления рисками в бизнесе можно назвать следующие:

- больше, чем э позволяет собственный капитал рисковать нельзя;
- всегда надо думать о тех последствиях, к которым может привести риска;
- ради малого не стоит рисковать многим.

Как и любая управленческая деятельность, управление рисками, имеет свой логический подход (выработка решений) и свою процедуру (последовательность действий). Согласно сказанному, управление рисками можно представить как процесс принятия и реализации решений, минимизирующие обширный спектр воздействия непредвиденных или преднамеренных событий, которые в конечном итоге, могут нанести существенные материальные потери бизнесу.



Термин «риск-менеджмент» Впервые в научный оборот был введен в 1955 году профессором страхования Уэйн Снайдером. Однако, идея управления риском появилась еще в древнем Риме и в древнем Китае, где пророки и предсказатели применяли технологию риск-менеджмента. Так, древнюю китайскую Книгу перемен принято считать первой развернутой системой риск-менеджмента. На протяжении тысячелетий по принципам данной Книги принимались важные для Китая решения. Разумеется, не все из этих решений были правильными, но именно эту методику принято считать изначальным документом по прогнозированию рисков.

Сегодняшний рынок с его ускоренной переменностью и неожиданностью все больше требует от руководителей сознательного отношения к рискам и к стремлению систематически ими управлять.

В рыночных условиях, для того чтобы суметь выжить и остаться дееспособной каждая фирма обязана уметь правильно управлять рисками. Но не только выживание является единственной целью, из-за которой на предприятии должно осуществляться управление рисками. Управляя рисками:

а) бизнесмен чувствует прочность достигнутого благосостояния, верит в защищенность своего дела;

б) ликвидируются накладки и сбои в процессе деятельности предприятия;

в) гарантируется стабильный темп развития и роста бизнеса;

г) исключается угроза катастроф и аварий, обеспечивается безопасность населения;

д) уменьшается число жалоб и претензий к предприятию со стороны лиц и прочих предприятий, пострадавшие от использования продукции или от результатов деятельности первого;

е) укрепляются позиции бизнесмена на переговорных процессах, так как беря на вооружение свои слабые и сильные стороны, предприниматель чувствуют себя более уверенно, с легкостью добивается выигрышных условий для своего бизнеса.

ж) создается благоприятный имидж бизнесмена, растет престиж его предприятия в глазах потенциальных партнеров и потребителей.

Управление рисками невозможно осуществить без необходимости в изучения ситуации, подсчета риска, соизмерении причин риска с мерами по их минимизации и нейтрализации, принятии решения, надзора над габаритами риска и корректирование принимаемых мер, устранении последствий риска.

Следственно, потребность в управлении риском в бизнесе является объективной необходимостью. Реализация данного процесса непосредственно связана с правильным использованием совокупности методов, дающих возможность грамотно анализировать ситуации и разработать и принять необходимое решение, а также с видом организационных структур управления, безошибочное построение которых гарантирует положенную организацию работы по защите бизнеса от риска.

Управление риском - довольно сложный процесс в бизнес деятельности. Многозначность самой категории «риск» и разнообразие его проявления усложняет возможность форсирования отрицательных последствий.

Исходя из этого, перед тем как рассматривать специфику процедур управления рисками, рекомендуется исследовать общие принципы, на которых они базируется.

Прежде всего, необходимо изучить следующие особенности системы управления рисками:

1. Системный характер управления рисками. Данная особенность очень важна. Она предполагает рассмотрение совокупности всех рисков в комплексе, как единого целого, с учетом всех взаимосвязей и возможных последствий. Помимо общей картины, это дает возможность учитывать не только воздействие механизмов управления риском на тот риск, для борьбы с которым они предназначены, но и их влияния на другие риски в зависимости от их места и связей внутри системы, а также появления новых рисков.

2. Сложность структур системы управления риском. Данная особенность предполагает как необходимость одновременного исследования большого

числа рисков, имеющих различную природу, т.е. значительную разнородность совокупности рисков, так и особенности взаимозависимости между ними, а также возможность ее использования для решения проблем различной степени. Наряду с этим, данное свойство предусматривает исследование характера и уровня воздействия большого числа факторов на развитие рискованной ситуации и возникновения негативных последствий.

3. Значительная результативность системы управления риском. Этот признак характеризует возможность анализируемой совокупности действий к снижению вероятности возникновения неблагоприятных событий или к преодолению их последствий. Данная система должна своевременно отвечать на изменения условий, то есть должна быть гибкой и адаптированной, обладать развитыми контурами обратной связи, а кроме того порождать и воплощать в жизнь продуктивные решения, ориентированные на скорейшее достижение исходного результата (уменьшение экономических потерь).

В частности система управления риском должна обеспечивать чистый эффект: расходы на риск-менеджмент и величина возможных потерь после реализации процедур и методов управления риском должны быть меньше потенциальных потерь до проведения мер по защите бизнеса от риска.

Следовательно, управление риском обладает всеми характеристиками относительно обособленной системы, что еще раз доказывает возможность и необходимость его использования.

Ниже приведем следующие основные принципы управления рисками в бизнесе:

- система управления риском является частью процедур общего управления бизнесом, что означает ее соответствие стратегии развития бизнеса и характером его функционирования;
- свойства системы управления риском выявляются в ее целях и задачах, что предполагает высокопрофессиональный характер выработки решений в границах системы управления риском;

- при управлении риском следует учесть внешние и внутренние ограничения, что означает координирование соответствующих конкретных мероприятий с возможностями и условиями функционирования бизнеса;

- в отношении всего комплекса рисков необходимо выработать единую политику по управлению риском, что требует комплексного и одновременного управления всеми рисками.

Непрерывный характер принятия решений, относительно управления рисками приносит процессу управления риском динамичный характер. К числу основных вариантов управления риском в бизнесе можно отнести следующие: осторожный, взвешенный, рискованный.

Выбор соответствующего варианта будет определяться стратегией бизнеса. Так, если бизнес направлен на захват рынка, оно предпочтет рискованный или взвешенный вариант управления риском. Если же бизнес направлен на сохранение его сложившихся позиций на рынке и на обеспечение своей финансовой устойчивости, то его выбор будет в сторону взвешенного или осторожного варианта.

Взаимодействия между стратегией развития бизнеса и системой управления рисками выявляется не только в том, что одна порождает вторую, но и в наличии обратной связи, а именно: выбор какого-либо проекта управления рисками может потребовать некоторых изменений выбранной стратегии или предварительного учета определенных рисков при ее разработки. Мы можем объяснить это специфическим влиянием риска на такие цели бизнеса, как:

- продолжение сделок;
- стабильность сделок и денежных поступлений;
- прибыльность сделок;
- рост;
- другие цели (инновационные, гуманитарные).

Определение целей и задач системы управления риском является важным шагом в правильной организации защиты предприятия от рисков. Главной

целью системы управления рисками является гарантированность успешного функционирования бизнеса в условиях риска и смутности. Это говорит о том, что даже в том случае, если возникнут экономические потери, реализация мер по управлению риском должна обеспечить бизнесу возможность продолжения сделки, их стабильности и устойчивости определенных финансовых поступлений, поддержанию доходности и роста бизнеса, достижению прочих целей.

Помимо основной цели, система управления рисками обладает и рядом вспомогательных целей:

- гарантирование эффективности сделки;
- определение подходящего уровня неопределенности в отношении возникновения определенного ущерба;
- законность действий;
- прочие цели.

Поставленные цели, конкретизируются задачами системы управления риском, связанными со спецификой риска и методами управления ими.

Благополучное функционирование системы управления риском нереально, если не будут учитываться ограничения внешней среды и внутренние факторы ее развития.

Факторы внешней среды связаны с такими ограничениями, на которые предприниматель не может оказывать непосредственное воздействие. Такие ограничения проявляют себя в следующих формах:

- ограничения, связанные с законодательством;
- лимитации, связанные с обязательствами перед контрагентами и обязательствам контрагентов;
- конъюнктурный секвестр.

Внутренние ограничения связаны с особенностями функционирования фирмы и принятия управленческих решений. К внутренним ограничениям можно отнести следующие:

- институциональные ограничения;

- бюджетные пределы;
- информационная лимитация.

Управление риском можно охарактеризовать как совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий. К ним относятся:

- метод уклонения;
- метод локализации;
- метод диссипации;
- метод компенсации.

Весь процесс управления рисками можно отобразить следующим образом:

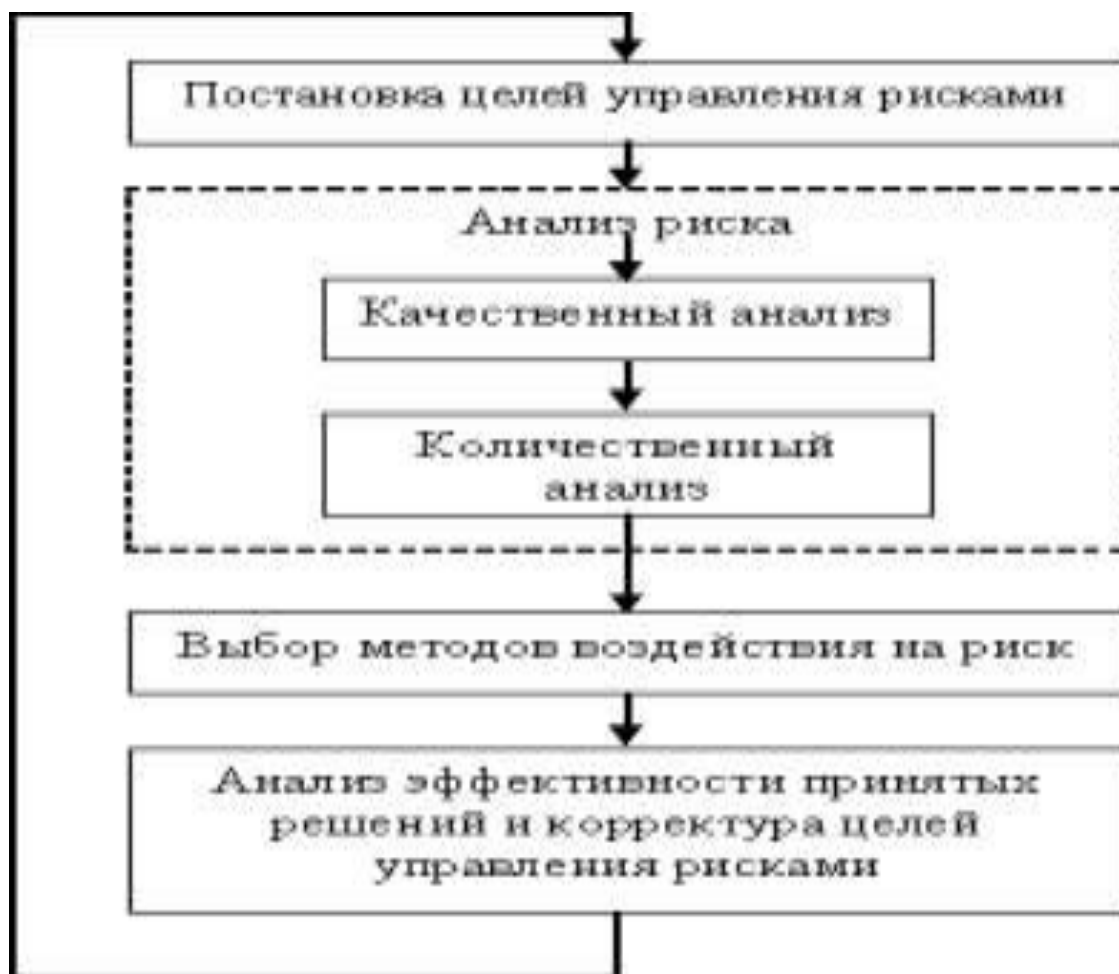


Рис.1.1. – Этапы процесса управления рисками

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

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что механизм управления рисками в бизнесе в современных условиях хозяйствования должен нести системный характер, иметь четкую иерархическую структуру с необходимостью ее корректировки по итогам реализации программы мероприятий по снижению рисков и с учетом изменяющихся факторов.

## **Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия DAN “INFO”**

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью DAN “INFO” образовано 27 июля 2002 г. и создано решением учредителя, для осуществления хозяйственной и иной коммерческой деятельности на территории Азербайджанской Республики.

Общество DAN “INFO” создано в соответствии с Гражданским Кодексом Азербайджанской Республики и осуществляют свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Азербайджанской Республики.

Компания DAN “INFO” имеет в собственности имущество, которое учитывается в его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество DAN “INFO” имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещённых действующим законодательством Азербайджанской Республики, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определённым его Уставом.

Цель деятельности Общества DAN “INFO” - удовлетворить потребности потребителей своей продукцией, работой, услугами и получить на базе этого прибыль.

Область деятельности строительной компании DAN “INFO”: выполнение строительных работ и проведение реконструкции жилищных, административных и промзданий, воздвигаемых по типовым и частным проектам, выполнение штукатурных, столярных, плотнических, молярных и стекольных работ, покрытие полов и облицовка стен, проведение электромонтажных и санитарно – технических работ, ассемблирование



инженерного оборудования, выполнение заказов по отделке и завершению незаконченных, по каким-либо причинам, другими компаниями работ, предоставление прочих услуг.

Вся деятельность, осуществляемая компанией, проводится с учетом выполнения строительных нормативов на основе принятой проектно-сметной документацией, использованием новейших технологий строительства, современных механизмов и материалов.

Предмет деятельности предприятия:

- устройство и установка несущих конструкций, монтаж конструкций, как в строительной, так и в ремонтно-строительных работах;
- строительство различных видов зданий, сооружений и помещений, выполнение отделочных и монтажных работ, проведение реставрации, реконструкции и ремонта;
- электротехнические и - сантехнические работы, подводка сетей инженерной коммуникации;
- земляные работы;
- изготовление и продажа столярной продукции, отделочных и строительных материалов;
- изготовление изделий из бетона, используемых в строительстве;
- проведение прочих видов работ, которые разрешены законодательством Азербайджанской Республики и соответствуют целям и предмету деятельности компании.

Как видно, строительное предприятие DAN "INFO" является многопрофильной производственной структурой.

Основные приоритеты предприятия: наивысшее качество, новейшие технологии, оптимальные цены, высококвалифицированный персонал, долгосрочная гарантия на исполненные заказы, персональный подход к каждому клиенту в отдельности, оптимальная система скидок, рассмотрение и обсуждение любых предложений по совместной деятельности, и воплощение их на обоюдовыгодных условиях.

Данные приоритеты позволяют выработать концепцию фирмы, которая стимулирует коллектив в стремлении достижения цели.

Мотивацией смысла работы членов организации DAN “INFO” служит миссия данной фирмы.

Миссия рассматриваемого предприятия выражается в нижеследующем:

- не отставать от конкурентов, вводить инновации и внедрять новейшие технологии;
- непрерывно совершенствоваться;
- прилагать все возможные усилия к максимальному росту и разветвлению предприятия;
- ориентировать и стимулировать своих работников на усовершенствование профессионального мастерства;
- отстаивать и подкреплять положительный имидж компании как составляющей его деловой репутации.

Исходя из выше сказанного, можно выявить стратегию предприятия DAN “INFO”, как обобщенную модель действий поставленных целей — это принятие максимально выгодных решений предстоящих задач, в полном согласии с требованиями клиентов, как путем роста продуктивности уже существующих направлений деятельности, так и за счет развития его новых сфер, включающих все более широкий спектр деловых интересов постоянных и возможных клиентов.

Давая общую характеристику предприятию DAN “INFO” нельзя не проанализировать ее организационную структуру управления (рис.2.1.), так как известно, что, чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность деятельности предприятия.



**Рис 2.1. Структура строительной компании ООО DAN “INFO”**

ООО DAN “INFO” - организация с линейно-функциональной структурой управления, т.е. имеет ряд ступеней управления.

Организационная структура, определяет круг ответственности отдельно взятого работника и его отношения с другими работниками. Когда все взаимосвязи организационной структуры выполняются верно, это ведет к гармоничному взаимосотрудничеству и стремлению всего коллектива к выполнению поставленных перед организацией целей и задач.

Структура предприятия ООО DAN “INFO” - это разделение компании на отдельные подразделения, каждый из которых имеет свою ясно выраженную, четкую задачу и обязанности, т.е. представляет собой модель, предусматривающую сосредоточение сотрудников по группам, в зависимости от поставленных задач, которые они должны выполнять.

Возглавляет ООО DAN “INFO” директор, все другие работники являются его подчиненными.

Как показано на рисунке, компания подразделена на несколько отделов, которые в процессе деятельности взаимодействуют один с другим.

Как видим, данная организационная структура направлена на скорейшее выполнение целей, выраженных в стратегическом плане компании.

Организационно-управленческая структура строительной компании DAN “INFO” отвечает запросам рынка и специфике услуг предприятия.

Далее, проводя общую характеристику предприятия DAN “INFO”, я хочу остановиться на системе управления маркетингом в данной компании, а также на деятельности отдела материально технического снабжения.

Так как деятельность компании DAN “INFO” обладает определенной спецификой, то и организация маркетинга в нем имеет ряд особенностей, определяемых для такого рода предприятий. По своей сути, рассматриваемая нами компания, является производственной организацией, но конечный результат ее производственного процесса – объект завершенного строительства, как товар не рассматривается, он выступает, в основном, в качестве имиджевого, рекламного объекта. В виде товара данная строительная компания, как и другие аналогичные ей компании, предлагает клиенту некоторый комплекс производственных услуг, выступая на конкретном сегменте строительного рынка в качестве сервисного предприятия.

Создание отдельного штатного маркетингового подразделения в строительной компании DAN “INFO” на наш взгляд будет не рационально, потому, что каждое структурное подразделение предприятия уже выполняет конкретные маркетинговые функции в части своих прямых функциональных обязанностей.

При организации маркетинговой деятельности в сфере строительства компания DAN “INFO” учитывает ряд особенностей. Основными из них являются:

- недоработанная и нестабильная нормативно - правовая база строительного сектора в Азербайджане;
- наличие неполной и не достаточно достоверной информации о положении на строительном рынке. Сложившаяся система налогообложения сегодня вынуждает строительные предприятия утаивать объемы производства и подлинные финансовые показатели;

- значительное воздействие субъективного фактора в выборе заказчиком подрядной строительной организации, где детерминантом является наличие личных связей руководителей предприятий, землячество, прошлый опыт совместной деятельности, рекомендации общих знакомых, материальная заинтересованность лиц, уполномоченных принимать решения о выборе подрядчика;
- формальный характер проведения конкурсов среди подрядных строительных организаций;

Для того, чтобы выполнить заказы клиентов строительная компания DAN “INFO” приобретает стройматериалы и строительное оборудование. Приобретение строительных материалов и строительного оборудования сегодня является достаточно сложной задачей. Нынешний рынок стройматериалов и оборудования достаточно быстро развивается, ежедневно пополняется ассортимент, и сделать правильный выбор могут только специалисты. Здесь, и наличие не качественных товаров из Китая, и дорогих европейских строительных материалов. Исходя из этого, необходимо отметить важность такой задачи, как подбор специалистов в отдел снабжения, быстро и гибко реагирующих на изменения во внешней среде.

Работники отдела снабжения регулярно наблюдают за ассортиментом, качеством и ценой всех материалов на строительном рынке, следят за поступлением новых стройматериалов и технологий, что даёт возможность предпринимателю сделать правильный выбор в процессе строительства или ремонта.

При определении количества работников в отдел снабжения, учитывался объём закупок и перекрещиваемость (дублирование) функций специалистов. Так, коммерческий директор строительной компании DAN “INFO” наряду с осуществлением руководства по разработке мер, связанных с ресурсосбережением и комплексному использованию материальных ресурсов, возглавляет работы по совершенствованию нормирования расходов сырья,

материалов, оборотных средств и запасов материальных ценностей, а также контролирует перерасход материальных ресурсов.

Такая специфика деятельности требует активности, энергичности, мобильности, легкости на подъем. Ни в коем случае нельзя допустить, остановки процесса, необходимо своевременно обеспечить его основными технологическими материалами для производства продукции, для комплектации оборудования и ремонтно-производственных нужд, индивидуальными средствами безопасности. Здесь каждый ориентирован на то, чтобы своевременно принять решение и обеспечить работоспособность строительной компании.

Особое значение имеет составление ресурсных смет, благодаря которым проводится расчет строительных смет, ведомостей списания ресурсов и актов проделанных работ.

Служба снабжения на строительной компании DAN “INFO” исполняет значительную роль в качестве, эффективности, и гибкости внешних связей предприятия.

Строительная компания DAN “INFO” стремится моментально отвечать на потребности клиентов, что влечет к тому, что снабжение обязано как можно быстрее договариваться с поставщиками.

При выборе поставщика, каждый из них рассматривается в соответствии требованиями, предоставляемыми заказчиком. проводится анализ его процессов и оборудования, с целью убеждения в соответствии спецификаций предприятия и его материалов. Работники компании-поставщика обязаны соответствовать профессиональному уровню и иметь необходимый опыт работы. Оборудование и персонал тщательно проверяются, их взаимодействие играет важнейшую роль в восприятии фирмы, как возможного поставщика.

Поставщик также рассматривается в отношении показателей качества. Если поставщик не обеспечивает качество материала, то возможно снижение цены.

Одним из ключевых факторов выбора поставщика является доставка. Производственный процесс во всем мире построен на соблюдении определенных временных рамок. Для такой организации производственного процесса свойственно наличие на складе определенного количества расходных материалов или практически полного их отсутствия, то есть текущее складирование. Поставщики обеспечивают наличие складских запасов для производственного процесса предприятия.

Также необходимым фактором при выборе поставщика в ходе производственного процесса является цена. Строительная компания DAN “INFO” располагает определенным бюджетом для осуществления закупок у поставщиков. Хотя предприятие и стремится выбирать наиболее дешевых поставщиков, тем не менее, цена является лишь одним из трех ключевых факторов, наряду с качеством и доставкой.

Для максимально эффективного функционирования снабжения компании DAN “INFO” на предприятии существует ряд внутренних условий, влияющих на планирование закупок.

В первую очередь это необходимость своевременности поступления информации о необходимости закупки того или иного материала.

Во-первых, наличие на предприятии программного обеспечения, позволяющего связать воедино через локальную компьютерную сеть информацию о деятельности всех сопутствующих служб.

Допуск к определенным сегментам информации определяется руководством компании на основании конкретных функций той или иной структуры.

За все время работы предприятия на строительном рынке Азербайджана менеджеры строительной компании DAN “INFO” накопили бесценный опыт работы с самыми разными предприятиями-поставщиками, среди клиентов фирмы: заводы, типографии, строительные предприятия, имеющие свои отделы снабжения, а также небольшие предприятия, не имеющие снабженческих служб.

Кадровую политику в предприятии ООО DAN “INFO” проводит отдел человеческих ресурсов. Она зависит от множества факторов и должна учитывать различную вариантность ее реализации. В частности, решая функцию организационно-штатного направления, начальнику по персоналу необходимо осуществлять выбор альтернативных решений. Например:

- отставку сотрудников или их сохранения;
- самостоятельная подготовка сотрудников или поиск работников уже имеющих необходимую подготовку;
- набор дополнительных рабочих или более рациональное использование имеющейся численности и т.д.;
- лучшие способы мотивировать персонал.

На данный момент на анализируемом нами предприятии мотивация работников ограничивается такими традиционными методами, как повышение и премия. В ООО DAN “INFO” отсутствует обучение персонала. А в этом существует необходимость, поскольку многие из поступающих на предприятие рабочих – строителей знают лишь самые основы строительства, не говоря уже о многопрофильной работе.

Система мотивации в ООО DAN “INFO” включает:

- основную заработную плату;
- премии;
- перевод на более высокую должность или возможность получить такую должность.

Что касается оплаты труда, то заработная плата рабочих начисляется в зависимости от отработанного времени. Кроме того, к заработной плате еще начисляется 20 % премии от оклада для всех рабочих, кроме нарушивших трудовую дисциплину, поэтому эффективность их воздействия на рабочих сомнительна. Они воспринимают это как вторую зарплату, которую все равно получают.



Перевод на более высокую должность осуществляется в ООО DAN “INFO” не часто, поскольку предприятие не настолько большое, чтобы увеличивать количество рабочих бригад и т. д.

Таким образом, по моему мнению, система мотивации в ООО DAN “INFO” не способствует эффективной работе персонала, а именно рабочих и его заинтересованности в работе. Тем самым страдает и качество работы.

Поскольку система мотивации и вознаграждений на предприятии является не проработанной, то одной из главных проблем на предприятии в данное время является большая текучесть кадров среди рабочих, которая происходит по следующим причинам:

- нарушение трудовой дисциплины;
- прогулы;
- опоздания;
- сокращение рабочих мест;
- увольнения работников по собственному желанию;
- в связи с некомпетентностью.

На мой взгляд, решение данной проблемы не является исключительной прерогативой кадрового органа.

Стабильность должна обеспечиваться всем ходом сложившегося строительно-производственного процесса, системы мотивации персонала, состоянием психологического климата коллектива предприятия в целом и его каждого структурного подразделения в частности.

## **2.2. Исследование показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия DAN “INFO” за 2014-2016 гг**

Рыночная экономика требует от строительных предприятий новые формы отношений ведения бизнеса.

Сегодня мы наблюдаем тенденции к повышению инициативности компаний в принятии и проведение управленческих решений, их экономической и юридической ответственности в процессе бизнес

деятельности. Справедливо усиливается значимость финансовой устойчивости бизнес субъектов. В результате возрастает роль финансового анализа при оценке производственно-коммерческой деятельности хозяйствующих субъектов и, первым делом, в наличии, распределении и пользовании доходов и капитала.

Как и во всех отраслях, проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности, является итоговым результатом деятельности строительных предприятий. Ключевой целью проведенного мною финансового анализа является изучение динамики изменения основных финансово-экономических параметров предприятия DAN "INFO", уведомляющие объективную и мотивированную характеристику его финансового положения.

**Таблица 2.1.**

**Расчет показателей хозяйственной деятельности фирмы DAN "INFO" за 2014-2016 гг. (тыс. манат)**

| Показатели                  | Анализируемый период |       |       | 2014- 2015     |               | 2015- 2016     |               |
|-----------------------------|----------------------|-------|-------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|                             | 2014                 | 2015  | 2016  | Отклонение +/- | Темп роста, % | Отклонение +/- | Темп роста, % |
| Прибыль от реализации услуг | 318,7                | 335,9 | 356   | +17,2          | 105,3         | +20,1          | 105,9         |
| Чистый доход (выручка)      | 318,7                | 335,9 | 356   | +17,2          | 105,3         | +20,1          | 105,9         |
| Материальные затраты        | 212                  | 219   | 225,5 | +7             | 102,9         | +6,5           | 102,9         |
| Затраты на оплату труда     | 53                   | 55    | 57,5  | +2             | 103,7         | +2,5           | 104,5         |
| Затраты на соц. Обеспечение | 22,4                 | 23,1  | 24,9  | +0,7           | 105,64        | +1,8           | 113,74        |
| Общие затраты               | 310,2                | 320,8 | 335   | +10,6          | 103,4         | +15,8          | 104,4         |
| Чистая прибыль              | 5, 5                 | 6     | 7     | +0,5           | 111,11        | +1             | 120           |

Из приведенных в таблице 2.1 расчетов можно заметить, что ведущие показатели, исследуемой нами предпринимательской фирмы, возросли в динамике за 2014- 2016 года.

Как показывает расчет, проведенный в таблице 2.2, за анализируемый период произошло незначительное ухудшение показателей ликвидности и данный показатель не соответствует норме.

**Таблица 2.2.**

**Расчет показателей ликвидности фирмы DAN "INFO" 2014-2016 гг.**

| Показатель                               | Норматив         | 2014 | 2016 | Отклонение | Отклонение<br>,% | 2016 | Отклонение<br>от 2015 | Отклонение<br>от 2015,% | Отклонение<br>от 2014 % |
|------------------------------------------|------------------|------|------|------------|------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Коэффициент<br>покрытие                  | >1               | 2,3  | 2,2  | -0,1       | 95,4             | 2    | -0,1                  | 95,2                    | 90,9                    |
| Коэффициент<br>быстрой<br>ликвидности    | 0,6-0,8          | 2,3  | 2,2  | -0,1       | 95,4             | 2    | -0,1                  | 95,2                    | 90,9                    |
| Коэффициент<br>абсолютной<br>ликвидности | >0<br>Увеличение | 0,25 | 0,23 | -<br>0,02  | 95,6             | 0,25 | -                     | -                       | 92,6                    |
| Чистый оборотный<br>капитал              | >0<br>Увеличение | 4,5  | 5    | 0,5        | 111,1            | 6    | 1                     | 120                     | 133,3                   |

Кроме того, положительным моментом является увеличение стоимости чистого оборотного капитала, это говорит о том, что фирма не нуждается в заемном капитале: прирост составил 1,5 тыс. манат, что в относительном выражении составляет 33%.

Нелестным является такой факт, как некоторое снижение показателя абсолютной ликвидности, которое выражается несколько высоким ростом увеличения кредиторской задолженности, чем высоколиквидными активами – снижение коэффициента составило 0,02 (0,25-0,27), что в относительном выражении равно 7,4%.

Рассмотрим динамику показателей финансовой устойчивости (таблица 2.3.) анализируемой предпринимательской фирмы за 2014- 2016гг.

Таблица 2.3

## Расчет показателей фин. устойчивости фирмы DAN "INFO" 2014-16гг

| Показатель                                               | Формула                           | Значение      |      |      |      |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|------|------|------|
|                                                          |                                   | Норматив      | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1. Коэффициент автономии                                 | $K_A = \frac{СК}{A}$              | 0,5           | 0,35 | 0,40 | 0,38 |
| 2. Коэффициент маневренности собственного капитала       | $K_M = \frac{СК - B_H A}{СК}$     | 0,2-0,5       | -0,1 | 0,31 | 0,26 |
| 3. Коэффициент обеспеченности собственными средствами    | $K_{об} = \frac{СК}{B_H A + МОС}$ | стремится к 1 | 0,46 | 0,55 | 0,51 |
| 4. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств | $K_{с/з} = \frac{СК}{ЗК}$         |               | 0,53 | 0,67 | 0,61 |

где  $K_A$  - коэффициент автономии;

СК - собственный капитал;

A - актив;

$K_M$  - коэффициент маневренности собственного капитала;

$B_H A$  - внеоборотные активы;

$K_{об}$  - коэффициент обеспеченности собственными средствами;

МОС - материальные оборотные средства;

$K_{с/з}$  - коэффициент соотношения собственных и заемных средств;

ЗК - заемный капитал.

Коэффициент автономии показывает насколько предприятие независимо от внешних источников финансирования при создании объектов оборотных и вне оборотных активов. Чем выше коэффициент автономии ( $K_A$ ), тем финансово устойчивее, прочнее и самостоятельна фирма от внешнего финансирования. Если значение данного показателя низкое, то это говорит о том, что организации угрожает потенциальная опасность возникновения дефицита денежных средств.

Как мы видим из таблицы 2.3., значение коэффициентов несколько уступают их оптимальному значению, что характеризует низкую финансовую

устойчивость анализируемой организации, однако здесь же мы наблюдаем положительную динамику, т.е. снижение зависимости предприятия от внешних источников финансирования.

Относительно коэффициента маневренности можем видеть, что данный показатель в 2014 году соответствует норме, такую же картину мы наблюдаем в 2015 и 2016 годах. Это подтверждает тот факт, что предприятие может компенсировать часть оборотных активов за счет собственных средств.

Положительную тенденцию можно наблюдать относительно и коэффициента обеспеченности. Уже в 2014 году предприятие может возмещать объемом собственного капитала сумму внеоборотных и оборотных активов в части запасов наполовину.

Одним из важнейших показателей, дающий объективную оценку ее финансовой деятельности - рентабельность.

Анализ рентабельности предприятия, проводится на основе исчисления следующих показателей: коэффициент рентабельности активов, коэффициент рентабельности собственного капитала, коэффициент рентабельности деятельности и коэффициент рентабельности продукции.

Данные показатели дают оценку эффективности работы предприятия в целом, а также показывают насколько доходны различные направления его деятельности, окупаемость затрат и др. Представляя соотношение эффекта с имеющимися или потраченными ресурсами, они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйственной деятельности.

В результате проведенного анализа таблицы 2.4 предприятия было получено, что показатель рентабельности в 2015 году составил 44%, а в 2016 году – 71,8%, и 34,0% и 55,2% соответственно. Это показывает то, что активы предприятия увеличились более чем в 1,5 раза большей частью благодаря тому, что увеличились денежные средства на расчетном счете и в кассе больше чем в 4 раза (2015 год – 42 тыс.ман., 2016 год – 169 тыс. ман.).

В 2015 и 2016 году показатель рентабельности продукции составляет 0,01, т.е на один манат выручки приходится 1% прибыли. Это обуславливает

необходимость усилить контроль за издержками. Рентабельность собственного капитала показывает сколько прибыли, приходится на один манат собственного капитала. Данные показатели в 2015 году повысились по сравнению с предыдущим годом и составили: 1,07 и 0,81.

Таблица 2.4

**Расчет показателей рентабельности фирмы DAN "INFO" за 2015-2016 гг.**

| Расчетные коэффициенты рентабельности              |                                                |         |         |            |      |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|---------|------------|------|
| Коэффициент                                        | Формула расчета                                | Периоды |         | Отклонения |      |
|                                                    |                                                | 2015 г. | 2016 г. | тыс. ман.  | %    |
| Рентабельность активов                             | $R_a = Пб / A$                                 | 0,43    | 0,71    | 0,27       | 1,61 |
|                                                    | $R_a = Пч / A$                                 | 0,33    | 0,54    | 0,21       | 1,61 |
| Рентабельность чистых активов                      | $R_{ч.а.} = Пб / Aч$                           | 1,45    | 1,81    | 0,35       | 1,23 |
| Рентабельность продукции                           | $R_{пр.} = Пб / В$                             | 0,01    | 0,01    | 0          | 1    |
|                                                    | $R_{пр.} = Пч / В$                             | 0,01    | 0,01    | 0          | 1    |
| Рентабельность собственного капитала               | $R_{ск.} = Пб / СК$                            | 0,87    | 1,07    | 0,18       | 1,21 |
|                                                    | $R_{ск.} = Пч / СК$                            | 0,66    | 0,81    | 0,14       | 1,21 |
|                                                    | $R_{ск.} = Пч / Пб * R_{пр.} * В / A * A / СК$ | 0,66    | 0,81    | 0,14       | 1,21 |
| Рентабельность продаж                              | $R_v = Пб / В$                                 | 0,01    | 0,01    | 0          | 1    |
| Рентабельность основных фондов и оборотных средств | $R_{ф.} = Пб / (ОС+З)$                         | 0,51    | 0,98    | 0,47       | 1,92 |
|                                                    | $R_{ф.} = Пч / (ОС+З)$                         | 0,38    | 0,74    | 0,35       | 1,92 |

Показатели, отражающие размер прибыли, приходящейся на один манат оборотного капитала, это показатели рентабельности основных фондов и оборотных средств. В нашем случае данные показатели возросли примерно в 2 раза.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать о положительной динамике развития предприятия DAN "INFO", так как практически все показатели его рентабельности увеличились.

**Таблица 2.5**

**Анализ банкротства фирмы DAN "INFO" с 2014 по 2016 гг.**

| Показатель                                                                                                                                             | начало 2014                               | конец 2014<br>начало 2015                 | конец 2015-<br>начало 2016<br>г           | конец 2016                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Текущие активы (оборотные активы)                                                                                                                      | 29361                                     | 10533                                     | 16507                                     | 15958                                     |
| Текущие обязательства (краткосрочные обязательства)                                                                                                    | 5298                                      | 6026                                      | 8372                                      | 9629                                      |
| Заемные средства (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств)                                                                                     | 27745                                     | 11277                                     | 13678                                     | 13753                                     |
| Общая величина пассивов                                                                                                                                | 36300                                     | 17266                                     | 22863                                     | 22159                                     |
| К1 — коэффициент текущей ликвидности (п. 1 / п. 2)                                                                                                     | 5,54                                      | 1,75                                      | 1,97                                      | 1,66                                      |
| К2 — коэффициент капитализации (п. 3 / п. 4)                                                                                                           | 0,75                                      | 0,64                                      | 0,59                                      | 0,61                                      |
| Значение                                                                                                                                               | -6,28                                     | -2,22                                     | -2,46                                     | -2,12                                     |
| Оценка значений<br>< 0 — вероятность банкротства невелика<br>= 0 — вероятность банкротства составляет 50 %<br>> 0 — вероятность банкротства более 50 % | Вероятность банкротства невелика, $Z < 0$ | Вероятность банкротства невелика, $Z < 0$ | Вероятность банкротства невелика, $Z < 0$ | Вероятность банкротства невелика, $Z < 0$ |

Далее, воспользовавшись двухфакторной моделью Альтмана проведем диагностику вероятности банкротства организации DAN "INFO" .

В данной модели исследуемым фактором риска будет возможность необеспечения заемных средств собственными в предшествующем периоде.

$$Z = -0,3876 - 1,0735K_{\text{ТЛ}} + 0,0578K_{\text{Зс}}, \quad (2.1)$$

где  $K_{\text{ТЛ}}$  — коэффициент текущей ликвидности;

$K_{\text{Зс}}$  — коэффициент капитализации.

Интерпретация результатов:

$Z < 0$  — вероятность банкротства меньше 50 % и далее снижается по мере уменьшения  $Z$ ;

$Z = 0$  — вероятность банкротства равна 50 %;

$Z > 0$  — вероятность банкротства больше 50 % и возрастает по мере увеличения рейтингового числа  $Z$ .

Используя отчетность за 2014–2016 гг. осуществим прогнозирование риска несостоятельности (банкротства) компании. Итоговые показатели анализа сгруппированы в таблицы (табл. 2.5).

Как показывает анализ банкротства предприятия DAN "INFO", вероятность банкротства длилась в течении всего рассматриваемого периода с 2014 по 2016 гг..

Данный анализ, позволяет сделать вывод, что состояние предприятия можно оценить как финансово неустойчивое, сопряженное с нарушением платежеспособности, но при котором существует вероятность воссоздания равновесия.

### **2.3. Управление рисками на предприятии DAN "INFO" за предшествующие периоды**

Управление риском на предприятиях Азербайджана в современных условиях пока еще находится уровне возникновения. Большинство механизмов передового зарубежного риск менеджмента, предназначенные на управление типичными микроэкономическими параметрами, не приспособливаются к отечественным условиям.

Это связано, прежде всего, с тем, что в Азербайджане достаточно длительное время существовал дефицит информационной базы, отсутствовал научный фундамент, не было соответствующих и необходимых исследований, системности и навыка в сфере управления рисками в организациях.

В Азербайджане в настоящее время еще не наблюдается спрос со стороны предприятий малого бизнеса на услуги по оказанию помощи по вопросам управления рисками и рисковыми вложениями капитала, а консалтинговые



компаний, в своем большинстве, концентрируются на бухгалтерских и маркетинговых услугах.

Формирование и усовершенствование риск менеджмента на отечественных предприятиях зависит главным образом от наличия необходимых условий по подготовки профильных кадров и наличия отчетливых и ясных методологических основ данного процесса. К сожалению, в настоящее время в Азербайджане отсутствует отлаженная система обучения и переподготовки специализированных кадров по управлению предпринимательскими и другими видами рисков.

Таким образом, деятельность строительной организации DAN “INFO” на современном этапе экономических отношений в Азербайджане, как и деятельность большинства других аналогичных предприятий, обусловлена ростом рисковости, которая показывает себя в вероятности возникновения трудных ситуаций под воздействием разного рода факторов, происходящих как за пределами системы, так и внутри нее.

Управление риском на предприятие DAN “INFO” охватывает процесс разработки цели риска и рисковых капвложений, выявление возможности пришествия события, определение уровня и параметра риска, исследование окружающей среды, определение стратегии управления риском, подбор надлежащих для выбранной стратегии инструментов управления риском и методов его снижения, реализацию целевого воздействия на риск.

Для определения рисков предприятиями, обычно применяются нижеследующие четыре метода:

- аналогия текущего проекта с типичными, проделанными ранее. Очень часто вчерашние проблемы продолжают оставаться рисками для новых проектов.

- моделирование, исследование по сценарию "причина-результат", исследование таблиц истинности и т. п

- консилиум, посвященный обнаружению и оценке рисков.

- частные интервью, которые могут проводиться, как с командованием проекта, так и с рядовыми сотрудниками. В зависимости от желания интервьюируемых они могут остаться инкогнито и не упоминаться как “информатором” риска. Сотрудники могут даже присылать свои сообщения анонимно по электронной почте.

За все время функционирования предприятия DAN “INFO” процедуры управление рисками проводилось с помощью бизнес-консультанта.

С 2016 года на предприятии DAN “INFO” было принято решение сконцентрировать все управление рисками в руках риск-менеджера.

Деятельность риск-менеджера на предприятии DAN “INFO” на сегодняшний день направлена на решение следующих задач:

- а) выявлять, изучать, устранять, нейтрализовать, или уменьшать источники опасности;
- б) своевременно фиксировать появление, осуществлять систематический мониторинг и прогнозировать сценарий развития опасных событий;
- в) предотвращать, локализовать и устранять отрицательные последствия опасных событий.

В его обязанности входит:

- проведение исчерпывающей оценки рисков, которая сможет оказать влияние на бизнес процесс компании;
- оповещение руководства (не менее одного раза в квартал) о настоящем положении вскрытых рисков, о проведенных процедурах, предпринятых с целью контроля данных рисков;
- проведение независимых внутренних аудитов с целью верификации выверенных корпоративных рисков;
- изучение и принятие все необходимых оптимальных решений по управлению рисковыми событиями;
- реагирование на все обнаруженные операционные, финансовые, информационные и другие угрозы из внешней среды, на основе взаимодействия

с соответствующими руководителями в организации; - разработка и пересмотр системы управления рисками;

- проведение мониторинга и мероприятий по управлению рисками;
- выявлять потенциальных зон корпоративных уязвимостей и рисков;
- разработка и внедрение плана управления рисками;
- создание инструктажа для работников организации, в которых отражена информация, как не допустить возобновления или действовать в типичных случаях в будущем.

управляющий по оценке рисков непосредственно взаимосвязан и подчиняется финансовому директору ООО DAN “INFO”.

Верная оценка существующей стоимости риска, позволяет риск-менеджеру представить реальную ситуацию об объеме вероятных убытков и определить пути их предотвращения или уменьшения, а в случае если предотвратить убытки нет возможности, суметь обеспечить их возмещение. На базе имеющихся сведений об окружающей среде, вероятности, уровня и параметре риска риск-менеджером отрабатываются возможные варианты рискового капвложения, и осуществляется оценка их приемлемости путем аналогии вероятной прибыли и величины риска. Это дает возможность руководителю проекта выбрать правильную стратегию и механизмы управления риском, а также методы понижения уровня риска. Вместе с тем, конечный выбор способа принятия риска и рискового капвложения проводится одним человеком, который в тоже время берет на себя и ответственность за принятое решение – генеральный директор предприятие DAN “INFO”.

Исследование рисков, так же полагает, сапоставление новых рисков с ранее обнаруженными на предприятии DAN “INFO” рисками. Новый риск может, как дублировать, так и увеличивать один из ранее вскрытых. В данной ситуации его не следует вводить в перечень рисков, а конкретизировать описание и оценки вскрытого ранее риска. Если же риск только появившийся, ему необходимо оценить. В результате анкетирования и проведенных интервью или в сравнении с ранее выполненными проектами предприятие DAN “INFO”

для риска оценивает возможность проявления и тяжесть последствий. Однако, в данных ситуациях редко можно получить достаточно точные численные оценки. Но несмотря на это, на предприятие DAN “INFO” обычно выбирают для риска одно из предварительно установленных показателей вероятности (от 0,1 до 0,9) и целостные значения тяжести последствий (например, от 1 до 5). Провести эту процедуру легче, чем давать оценку последствиям в реальных деньгах. Наряду с этим, такой оценки обычно хватает, чтобы решить такую основную проблему, как выделение первостепенных рисков. В итоге вероятные величины приоритета будут меняться в диапазоне от 0,1 до 4,5.(Таблица 2.6.)

**Таблица 2.6.**

**Возможные значения приоритетов рисков на предприятие DAN “INFO”**

| Наименование | Приорит.   | Приорит.   | Приорит.   | Приорит.   | Приорит.   |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Риск 1       | <b>0.1</b> | <b>0.4</b> | <b>0.5</b> | <b>0.7</b> | <b>0.8</b> |
| Риск 2       | <b>0.2</b> | <b>0.6</b> | <i>1.0</i> | <i>1.4</i> | <i>1.8</i> |
| Риск 3       | <b>0.3</b> | <b>0.9</b> | <i>1.6</i> | 2.1        | 2.6        |
| Риск 4       | <b>0.4</b> | <i>1.2</i> | <i>2.0</i> | 2.7        | 3.5        |
| Риск 5       | <b>0.5</b> | <i>1.4</i> | 2.3        | 3.4        | 4.5        |

Принято, что риски с текущим значением, приоритет которых меньше 1 (в таблице 2.6 они выделяются жирным шрифтом) просто пренебрегаются. Риски со значением приоритета в пределах 1—2 (курсив) оставляются в списке, но действенных мер по их устранению обычно не предпринимаются. Первостепенное же внимание предоставляется рискам с приоритетом свыше 2.

Следовательно, управление рисками на предприятие DAN “INFO” проводится недостаточно.

Наряду с уже имеющимися элементами управления рисками и осознанием руководством организации о необходимости формирования

системы управления рисками, данная деятельность все еще находится в стадии возникновения.

Управление рисками предприятия – это задача, которую собственники любого предприятия и его руководители обязаны решать ежедневно, вне зависимости от его местоположения, объемов и вида их деятельности. Предприятие DAN “INFO” работает в условиях неопределенности, любая его сфера деятельности подвержена большому количеству рисков, которые, по мере реализации, приносят дополнительные для организации издержки, и в результате приводят к недополучению прибыли.

Внедрить систему управления рисками технически не сложно, но на практике, бизнесмену приходится иметь дело с устоями, которые при этом не редко приходится ломать. Основной проблемой является убежденность, как обычных работников, так и руководства предприятия в том, что “с проблемами надо бороться по мере их возникновения”, “Кто не рискует, тот не пьет шампанское”, “Мы люди «маленькие», это не наше дело”, “Моя хата с краю” и т.д., и т.п.

На самом же деле нелюбовь к управлению рисками, в большинстве случаях, кроется в том, что управление рисками подразумевает наличие неудачи. Исходя из этого, руководство зачастую рассматривают управление рисками как способ, позволяющий подчиненным обосновать будущее поражение. Хотя в действительности это и есть мера по увеличению вероятности успешного решения задач. Руководители подразделов также остерегаются управления рисками. Они склонны думать, что если заведомо выявленный риск все-таки реализуется, это будет трактоваться как их просчет. Хотя в реальности такие случаи демонстрируют, насколько возможно уменьшить реальные последствия риска с помощью превентивных мер.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что внедрение управления рисками подразумевает и значительных изменений во всей корпоративной культуры.

Как было отмечено выше на данном предприятии деятельность риск-менеджера началась в 2015 году. До этого для решения вопросов управления рисками был вовлечен внешний бизнес-консультант, которым были выявлены нижеследующие проблемы:

- бессистемное, стихийное управление рисками;
- частичное определение рисков;
- концентрация на малозначительных рисках;
- не значительно эффективная стратегия управления рисками.

Итак, анализируя проблемы организации и выявив риски, с которыми сталкивается его менеджмент, вышеуказанным консультантом были даны предложения по управлению рисками:

1. Выработать и систематически актуализировать профиль рисков предприятия, то есть практически применять методы, которые позволят увидеть всю картину рисков, с которыми предприятие DAN “INFO” может столкнуться или уже столкнулось.

**Таблица 2.7.**

**Факторы рисков деятельности предприятие DAN “INFO” и их влияние на прибыль**

| <b>Факторы риска</b>                               | <b>Отрицательное влияние на прибыль</b>                                             |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Платежеспособность заказчика                       | Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплаты процентов |
| Неопределенные затраты, в том числе из-за инфляции | Увеличение объема заемных средств                                                   |
| Недостатки проектно-изыскательных работ            | Рост стоимости строительства, запаздывание ввода мощностей                          |
| Несвоевременная поставка комплектующих             | Увеличение сроков строительства                                                     |
| Несвоевременная подготовка ИТР и рабочих           | Увеличение срока выхода на проектный Режим                                          |
| Недобросовестность подрядчика                      | Увеличение сроков строительства                                                     |

Так, в табл. 2.7. представлены различные виды строительных рисков, характерных для деятельности предприятия DAN “INFO” и их влияние на прибыль.

На основании данной таблицы для предприятия DAN “INFO” составлено дерево рисков (рис.2.2):

2. Выявлять максимально критические риски, с целью правильного распределения собственных ресурсов и стратегии управления. С целью точной количественной оценки рисков достаточно «определить диапазон», установить, к чему могут привести тяжелые, к чему средние риски и т.д. Далее, проанализировав профиль рисков, следует распределить риски по тяжести. Предположим, если увольнение ключевого сотрудника парализует строительное производство – это тяжелый риск. В итоге формируется список примерно 10 особо тяжелых рисков, с которыми необходимо работать первым делом.



Рисунок 2.2. Дерево рисков ООО DAN “INFO”

3. Разработать максимально действенные стратегии управления рисками, то есть те действия, не свершив которые, можно заработать в меньшей мере или больше потерять.

4. Создавать «подушку безопасности». Это может быть реализовано различными способами: созданием резервов, планами бесперебойности бизнеса и т.д..

В итоге можно сделать вывод, что управление риском на предприятии DAN “INFO” - это процесс, действия, процедуры, позволяющие вскрывать, оценивать, прослеживать и ликвидировать риски до или во время того, пока они не превратились в проблемы. Риски желательно обнаруживать как можно раньше и заранее еще до того, как они обернулись в проблему, т.к. зачастую в таких случаях принятие мер требует меньших затрат ресурсов.

К сожалению, механизм реализации процесса управления рисками на предприятии DAN “INFO” в предшествующий период осуществлялся далеко не в полной мере. В процессе управления рисками не применялись методы и инструменты риск-менеджмента, не проводились алгоритмы расчетов и оценки формальных показателей предприятия.

Сегодня на предприятии DAN “INFO” практический подход к риск-менеджменту основывается на старых взглядах на данную проблему. Руководители организации DAN “INFO” традиционно считают риск-менеджмент специализированной и обоснованной деятельностью, в особенности это касается управления страховыми и валютными рисками.

В связи с этим, считаю, что главным и неперенным критерием нормальной дееспособности анализируемого предприятия в предшествующий период должно быть умение высшего руководства, опираясь на строго современную научную основу и принципы бенчмаркинга, прогнозировать, проводить профилактику, рационально контролировать и эффективно управлять рисками.

Предприятие DAN “INFO”, стремящееся занять ведущее место на рынке и желающее получать максимум прибыли, в последующие периоды не может



остаться в стороне от изменений, новых взглядов и подходов к управлению рисками.

В перспективе деятельность предприятия DAN “INFO” обусловлена необходимостью разработки комплексного, всестороннего подхода к риск-менеджменту, который должно координироваться в рамках всей организации.

Способность эффективно влиять на риски даст возможность успешно функционировать предприятию, иметь финансовую устойчивость, высокую конкурентоспособность и стабильную прибыльность.

## **Глава 3. Совершенствование управления рисками на предприятии DAN “INFO”**

### **3.1. Основные направления совершенствования управления рисками на предприятии DAN “INFO”**

Управление риском является процессом подготовки и реализации мероприятий, снижающих чреватость выбора неверного решения в бизнесе.

Реализация данного процесса на предприятии DAN “INFO”, на наш взгляд, должна идти по следующим направлениям:

- принятие политики управления риском;
- построение процедуры управления рисками;
- разработка функциональной структуры управлением риском;
- разработка организационной структуры управлением риском;
- использование страхования и бизнес - планирования, как основных методов управления рисками.

Главными рычагами достижения целей минимального уменьшения рисков в организациях являются стратегии управления рисками. Согласно концепции совместного управления рисками различают нижеследующие стратегии управления рисками в организации .

- безрисковая
- стратегия принятия риска
- стратегия превентивного воздействия на риск
- стратегия последующего воздействия на риск

Какую из вышеперечисленных стратегий по минимизации рисков должна определить общая бизнес-стратегия предприятия. Когда бизнесмен хочет завоевать рынок, то, как правило, он использует вторую и третью стратегии управления риском. Если же ориентировка бизнесмена направлена на сохранение имеющихся позиций на рынке или на обеспечение финансовой

устойчивости бизнеса, то его выбор, вероятнее всего, будет первая и вторая стратегии.

Наиболее приемлемой, для предприятия DAN “INFO” является стратегия превентивного воздействия на риск.

Одним из основных направлений совершенствования управления рисками на предприятии DAN “INFO”, это - построение самого процесса управления рисками;

На мой взгляд, осуществление процесса управления рисками на предприятии DAN “INFO” возможно следующим образом:

- планирование управления рисками;
- опознавание рисков;
- измерение риска;
- разработка мер реагирования;
- мониторинг и контроль.

На этапе планирования рассматривается число задач, стоящих перед предприятием DAN “INFO”. На этапе идентификации особое место отводится сбору информации и построению профиля рисков предприятия. На этапе измерения риска проводится оценка уровня опасности риска, степень вероятности наступления рискового случая и серьезность потерь для бизнеса. В результате такой оценки риски подразделяют на две подгруппы: риски незамедлительного реагирования и на подгруппу, где риски не представляют серьезную угрозу на данный момент.

На следующем этапе предприятию принимает решение, какие меры нужно предпринять для минимизации своих потерь. Отметим, что возможно решение и о ликвидации угрозы или же снижение ущерба от допустимого риска.

Особое место отводится стадии процесса управления рисками – мониторингу и контролю как наиболее главному этапу процедуры. Рассмотрим осуществление данного этапа в структуре управления риском вместе с вышеназванными этапами.

Структура управления риском, как и всякая управленческая система, состоит из объекта и субъекта управления. В качестве управляемого объекта здесь выступает предприятие DAN “INFO”, его экономические взаимоотношения с другими хозяйствующими субъектами, персонал предприятия, информационные потоки и технологические процессы предприятия. Управляемой величиной является расчетная переменная или степень риска, которую надлежит минимизировать и в последствии, создать механизм, при котором возможна полная его нейтрализация.

Управляющая часть, или функцию субъекта управления, в этой структуре выполняют особая категория сотрудников, которые на базе имеющей информации, применяя разнообразные методы теории риска, вырабатывает меры воздействия для снижения риска или поддержания его в допустимых пределах.

Саму структуру управления риском строят по принципу иерархии. Соответственно процедура управления риском проводится на двух сопряженных уровнях — исполнительном и координирующем. На первом уровне выполняются такие важные функции как: во-первых, непрерывный надзор над уровнем риска, который возникает в ходе функционирования предприятия, а, во-вторых, управление степенью риска, которое связано с выработкой необходимых решений в процессе деятельности. Функции исполнительного уровня гарантируют реальное выполнение определенных процедур анализа риска в процесс осуществления уже принятых и при подготовке новых важных для предприятия решений.

На предприятии DAN “INFO” было бы приемлемо выделение в системе управления предприятием конкретной организационной единицы. В идеале для управления риском в организации должно быть создано специальное подразделение — *отдел(или отделение) управления риском*. Как было отмечено в параграфе 2.3., процесс управления рисками на предприятие долгое время проводился приглашенным со стороны бизнес консультантом и, только с 2016

года эти функции были переданы отдельному штатному сотруднику предприятия — менеджеру по управлению риском.

Естественно, для смягчения последствий риска требуются ощутимые затраты для анализа риска (обнаружение источников риска, оценка степени их проявления и т.д.) принятие предварительных мер безопасности риска, иначе на процесс организации управлением рисками на предприятии. Существующие сегодня схемы принятия решений не рассматривают расходы на возмещение риска, складывающихся из двух крупных статей: на оценку риска и на выполнение управления риском (компенсирующие мероприятия). Вряд ли предприятие DAN “INFO” имеет возможность внедрить систему управления риском в таком расширенном объеме, который здесь представлен. Однако в этом нет необходимости. Во многих случаях собственные усилия сотрудников предприятия и услуги консалтинговых фирм бывают достаточны .

Одним из признанных механизмов в системе управления риском и его минимизации является страхование.

Для определения роли страхования и необходимости создания системы страхования риска в строительно-производственной деятельности, определим некоторые моменты самого процесса страхования. Так в данной системе страхователь и страховщик в своей деятельности сталкиваются риском убытка, т.е. как страхователь, так и страховщик по сути дела заинтересованы во взаимном снижении степени риска.

К рыночным факторам, влияющим на развитие современного страхования рисков, можно отнести оптимизацию, хеджирование и портфельный подход. Оптимизация напрямую зависит от следующих факторов: с одной стороны, п страховании сопряжено с определенными затратами, с другой - есть возможность воздействовать на размеры вышеупомянутых затрат путем выбора уровня приемлемости риска и требований страхования.[46, с.158] Простейшим примером оптимизации, который является одним из основных методов в данном подходе, это – франшиза ( условие, при котором страховщик освобождается от выплаты части или всего страхового возмещения.)

Для того, чтобы минимизировать убытки от страхования, оставив при этом показатель риска в допустимой форме, необходимо назначить франшизу, при которой наиболее возможные затраты страхователя будут равными минимальным катастрофическим убыткам.

Кроме франшизы, в случае оптимизации используются и другие инструменты, например, подбор надлежащих страховых рисков. Для обеспечения наибольшего экономического эффекта, считают целесообразным комбинировать все имеющиеся инструменты управления риском.

Говоря о хеджировании и его воздействии на процесс страхования рисков сегодня, необходимо учитывать, что в настоящее время хеджированием называют средства, направленные на оптимизацию и сокращение затрат на классическое страхование, посредством создания или нахождения ситуаций, тождественный классическому хеджированию, ситуаций, когда одна и та же причина, приведшая к серьезным убыткам, и в то же время способствует возникновению такого положения, которое позволяет получить прибыль, покрывающую убытки. Первопричиной хеджирования - стремление избежать лишних расходов. Но это не приводит к тому, что предприятия будут целиком отказаться от страхования. Традиционные страховые услуги будут заменены новыми, комбинирующие страхование и другие механизмы управления рисками в бизнесе.

Закономерным продолжением оптимизации и хеджирования стало случая, который называют портфельным подходом.

Портфельные модели могут повлечь непоправимые потери для страховщиков, так как в них не всегда применяется традиционное страхование. Поэтому в них обязательно должны содержаться принципиально отличные продукты. Следует отметить, что портфельный подход не обеспечивает безопасность рисков, он лишь дает возможность установить совокупный риск организации, который обязательно должен быть застрахован. Портфельные модели предусматривают качественные оценки риска, количественные оценки должны проводить страховые компании. Такой подход уже давно используется

страховщиками в перестраховании. Далее представим поэтапную систему страхования при, котором, на мой взгляд, с использованием имеющихся страховых механизмов возможно снижение рисков, как для страхователя, в нашем случае предприятие DAN “INFO”, так и для страховщика.

На первом этапе необходимо провести анализ определенного бизнес сектора, его возможностей, проблем и возможных путей развития. Важно определить, в каком направлении он будет развиваться, какие преимущества имеет по отношению к конкурентам. Следует также обозначить основные стратегические направления производства с точки зрения политики предприятия DAN “INFO” и его социально-экономической безопасности. Необходимо определить максимальные отклонения, количественные показатели объемов производства продукции в единицах измерения, а также в местной валюте и в долларах США. Вся эта информация поможет оценить потенциальную потребность бизнес сектора в страховых продуктах. Необходимо помнить, что страхование является одной из стратегий управления рисками, поэтому предприятия будут покупать страховые продукты в зависимости от своего финансового потенциала.

Следующий этап требует общего анализа риск-профиля по основным видам рисков и определение источников рисков. Необходимо обозначить наиболее значимые риски, их возможные последствия и зарегистрированные объемы ущерба.

На следующем этапе необходимо определить возможный рынок страхования. Если взять во внимание, что предприятие DAN “INFO” операционирует не только на различных сегментах, но и на разных рынках (рынке недвижимости, рынке строительных материалов, лизинговом рынке, кредитном рынке, ипотечном рынке), то имеется проблема различного по своему диапазону и уровню влияния рискообразующих факторов.

На этапе определения основных партнеров, клиентов и пользователей услуг страхования, банки и другие финансовые учреждения, которые предоставляют кредитные средства предприятиям, являются партнерами страховых компаний при развитии системы страхования. Кроме того, необходимо

проанализировать существующие формы сотрудничества финансовых учреждений со страховыми компаниями и основные продукты, которыми пользуются финансисты.

На этапе оценки состояния страхового сектора требуется проанализировать страховой сектор - общее количество компаний на рынке, количество компаний, которые работают с определенным бизнес-сектором, основные показатели деятельности страховых компаний. Необходимо критически оценить страховые продукты, которые предлагаются бизнес-сектору, а также выявить потребности потенциальных клиентов.

При исследовании страхового сектора необходимо также учитывать оценку спроса на страховые услуги и оценку платежеспособности клиентов.

В целях обеспечения адекватной законодательной базы для развития страхования, а именно, чтобы определить существующие законодательные коллизии и планирование законопроектной деятельности отдельно выделяется этап оценки законодательной базы.

Этап оценки возможностей перестрахования включает изучение сектора перестрахования, позволяющего дать правильную оценку возможностям и объему удержания рисков внутренним страховым сектором, варианты и условия перестрахования на зарубежных рынках.

На этапе оценки и мониторинга системы страхования необходимо определить, какие страховые продукты максимально отвечают потребностям бизнеса и страхового секторов.

Одним из направлений совершенствования управления рисками на предприятии DAN "INFO" это - бизнес – планирование с учетом снижения рисков.

При анализе отрасли строительного производства было доказано, что с повышением интенсивности производства снижается вариация результатов бизнеса по годам, и тем не менее она остается довольно высокой. Поэтому совершенствование методов планирования, направленных на повышение устойчивости производства, приобретает большую актуальность.



На основе проведенных исследований и полученных при этом результатов можно предложить следующую схему планирования производства и использования имеющегося потенциал на предприятиях.

1. Учитывая финансовое положение, экономические и хозяйственные отношения и т. д. при помощи разработки и реализации на ЭВМ стохастической экономико-математической модели необходимо определить производственный потенциал и оптимальную структуру предприятия, которых следует придерживаться в течение последующих лет.

2. По результатам года, с учетом объемов производства и сделок с помощью разработки и реализации экономико-математической модели, определить оптимальный план использования имеющегося потенциала в случае кризисного периода.

3. На основе разработки и реализации экономико-математической модели оптимизации структуры предприятия определить структуру управления на предприятии с учетом влияния рискообразующихся факторов.

4. На основании полученных результатов предприятия создать гибкую структуру управления в условиях кризиса.

Стабилизация строительной сферы на основе совершенствования структуры управления, уровня и структуры сбыта продукции, дифференциации уровня заработной платы и финансовых составляющих, создания страховых запасов сырья и использования страховых премий позволяет существенно повысить экономическую эффективность строительного производства и, что самое главное, существенно снизить степень влияния рискообразующих факторов.

### **3.2. Разработка системы принятия управленческих решений для снижения хозяйственных рисков DAN “INFO”**

Процессы принятия решений происходят, как обычно, в обстановке наличия определенной меры неопределенности. Неопределенность ситуации для предпринимателя, занятого на предприятии строительного производства

объясняется тем, что она зависит от большого количества показателей, контрагентов и субъектов, действия и поступки которых не всегда можно предвидеть с возможной точностью, даже при конкретности в определении целей, критериев и переменных изменении конъюнктуры рынка строительной продукции, общественных потребностях и спросе на продукты строительства.

В большинстве своем разработка решений сопряжено неполнотой и неточностью информации, главная проблема заключается в том, что информационные институты, содержащие необходимую качественную и количественную информацию, только создаются. Поэтому принятие эффективных решений на строительных предприятиях затруднено.

В таком случае, ситуация на рынке, а именно его конъюнктура выступает главным и ключевым фактором в принятии решения для предпринимателя.

Рыночная конъюнктура является именно той переменной величиной, при которой происходят изменения результатов в ту или иную сторону в предпринимательской деятельности. Исходя из этого, вполне возможно изменения результатов с некоторой вероятностью, т.е. получение отрицательного результата – ущерб, убыток, проигрыш; положительный результат – выгода, прибыль, выигрыш и нулевой результат, где создается некоторый баланс между вышеперечисленными результатами. Получение даже нулевого результата сопровождается серьезным контролем над влиянием рискообразующих факторов и усовершенствованием системы факторов восприятия рисков внутри предприятия.

Следовательно, учет риска при разработке решений – это потенциальная и в тоже время количественно определяемая вероятность неблагоприятных ситуаций и сопряженных с ними последствий в виде ущерба, потерь, убытков вызванной неопределенностью. Бизнесмен в своей деятельности целеустремленно и инновационно воздействует на процесс производства, способствуя его координации, беря на себя финансовый, социальный, психологический и риск, при этом на основе предпринятых решений старается добиться существенных результатов в своем бизнесе. Способности в

нахождении оптимальных решений реализуются в ходе поиска новой идеи ее оценки, изыскания необходимых ресурсов и управлением созданным производством.

Сказанное позволяет нам определить хозяйственный риск как деятельность субъектов бизнеса, сопряженную с одолением неопределенности в случаях неотвратимости выбора, в ходе которого существует допустимость оценить вероятности получения желательного результата, незадач и отклонений от цели, заключающиеся в выбираемых альтернативах.

В связи с этим возможно принятие системного подхода в управлении рисками.

Системный подход в управлении рисками на предприятиях строительного производства опирается на то, что все явления и процессы исследуются в их системной взаимосвязи, принимается во внимание влияние отдельно взятых элементов и решений на всю систему в целом. При этом следует учитывать некоторые условия:

- устойчивость бизнеса на предприятиях строительного производства напрямую связана с экономической безопасностью в стране, т.е. уровнем странового риска отдельного государства;

- рассмотрение риска связанная с одним объектом или операцией с учетом единого комплекса взаимосвязанных факторов:

- определение мероприятий на различных этапах жизненного цикла производства. Другими словами необходимость учета временного параметра прохождения каждого из этапов жизненного цикла строительного производства;

- мероприятия по подготовке, проведению, расчетам, учету сделок с целью разумного снижения рисков. В данном вопросе основное место занимает снижение транзакционных издержек;

- разработка комплекса мероприятий, сдерживающих риск на различных этапах производства.

- определение множества действий соединенных целью усиления безопасности функционирования за счет экономии объема используемых ресурсов, обеспечивающие бесперебойную деятельность предприятий строительных предприятий, распределенных во времени и в пространстве;

- множество взаимосвязанных элементов и факторов в системе управления риска учитывается и использованием целого ряда институциональных параметров, например, законодательных и организационных мер и т.д.

- обеспечение некоторого баланса затрат ресурсов, насыщенности мероприятий по управлению рисками и другими направлениями бизнес - деятельности строительных предприятий ;

- при риск - менеджменте разумно анализировать риск целей, нахождение способов и путей их достижения.

Следовательно, можем придти к выводу, что в процессе предпринимательской деятельности, связанных со строительным производством, при учете риска следует выполнить задачу нахождения разумного, соответствующего текущей ситуации специфичности и традициям, баланса между приемлемым риском и расходами на управления всевозможными рисками. В то же время в процессе бизнес деятельности на предприятиях строительного производства управление рисками должно иметь свою стратегию, тактику и оперативную составляющую. В данном случае, имеется в виду, принятие оптимального решения. При проведении процедуры управления риском можно выделить решения:

- риск-целеполагания по выбору целей управления риском. Необходимость определения синтеза целей предприятия;

- риск-маркетинга по выбору способов или инструментов управления риском. В данном случае, к способам относятся предупреждение, снижение, страхование и т.д., а к инструментам, конструктивные, технологические, финансовые и т.п.

- риск-менеджмента по поддержанию баланса в определении потенциала предприятия и достижения намеченной цели. Такой подход основан на достижении риск-целей при выбранных на этапе риск-маркетинга инструментах управления риском.

Как было отмечено выше, функционирование предприятия постоянно подвергается опасности срыва или ухудшения со стороны внешних и внутренних факторов.

Разумеется, что каждый уровень принимаемых решений будет сопровождаться как внешними, так и внутренними для данного предприятия факторами риска. Выявление и распознавание факторов риска является одной из важнейших задач экономического анализа бизнес деятельности.

На современном этапе учет факторов при разработке решений осуществляются при помощи составления матрицы риска и карты риска, для отдельного предприятия. При помощи данных методов имеется возможность с системно воспроизвести пространство допустимых факторов риска строительной компании, не пропустив отдельные факторы, немаловажные при оценке риска и анализе его профиля для процесса разработки решения в ходе конкретной бизнес деятельности.

Разработка решений сопряженных с риском связывается с ситуацией, носящий принципиально стохастический характер. При этом выбор решений в ситуации неопределенности будет осуществляться на основе построения матрицы эффектов, ущерба и матрицы риска наряду с численной оценкой потенциальных вариантов. Данный подход позволит оставить карту риска на основе которой предприятия в ходе бизнес деятельности сможет принимать решения основываясь на возможном появлении того или иного фактора риска.

Матрицы эффектов и ущерба и матрица риска составляется таким образом, чтобы в таблице 3.1. каждая строка матрицы согласовывалась с одним из вариантов намеченных альтернативных решений  $B_i$ , а каждый столбец – одной из возможных ситуаций  $S_j$ , которые могут появиться при разных значениях в процессе решения проблемы или вероятных результатов. На базе

обладающей информацией о деятельности предприятия можем установить соответствующие значения целевой функции  $\varphi_{ij}$  для каждой пары  $(B_i S_j)$ .

**Таблица 3.1.**

**Модель матрицы эффектов и ущерба риска**

| Ситуация             | $S_1$          | ... | $S_j$          | ... | $S_n$          | $(\varphi_i)_{\min}$ | $(\varphi_i)_{\max}$ |
|----------------------|----------------|-----|----------------|-----|----------------|----------------------|----------------------|
| Вариант              |                |     |                |     |                |                      |                      |
| $B_1$                | $\varphi_{11}$ | ... | $\varphi_{1j}$ | ... | $\varphi_{1n}$ |                      |                      |
| ...                  | ...            | ... | ...            | ... | ...            |                      |                      |
| $B_i$                | $\varphi_{i1}$ | ... | $\varphi_{ij}$ | ... | $\varphi_{in}$ |                      |                      |
| ...                  | ...            | ... | ...            | ... | ...            |                      |                      |
| $B_m$                | $\varphi_{m1}$ | ... | $\varphi_{mj}$ | ... | $\varphi_{mn}$ |                      |                      |
| $(\varphi_i)_{\max}$ |                |     |                |     |                |                      |                      |

Теперь на основе представленной матрицы построим примерную матрицу эффектов и ущерба для предприятия строительного производства, где основную расчетную базу будут составлять правило Вальда, правило Сэвиджа и правило Гурвица. На основе правила Вальда или правила крайнего пессимизма или критерия максимального эффекта полагается, что складывается ситуация приносящая наименьший доход и поэтому требуется выбрать решение с наибольшим  $\varphi_i$ . Применение правила Сэвиджа основано на анализе матрицы сожаления, где определяют уровень минимальных сожалений при определенном действии в данном случае сожаление в принятии или непринятии решения в бизнес деятельности. Другими словами, если складывается ситуация максимальных сожалений, то выбирается решение  $(\varphi_i)_{\min}$ . Правило Гурвица взвешивает пессимистические и оптимистические подходы к анализу неопределенной ситуации по правилу Гурвица, принимается решение на котором достигается максимум выражения. При этом, если данное выражение приближается к единице, то данное правило отвечает условиям правила Вальда, если к нулю, то правило Гурвица приближается к так называемому «розовому оптимизму».

Таким образом, в таблицах 3.1., 3.2. на основе выбора стратегий разработки решения рассмотрим каким образом можно выбрать то или иное решение. Выбирается три стратегии:

- стратегия, гарантирующая наибольший эффект, предполагает выбор такого решения, который при минимальном выигрыше становится максимальным;
- стратегия минимального возможного риска нацеливается на худший случай, но не тот который дает наименьший эффект, а который сопряжена с наибольшим риском;
- смешанная стратегия – подразумевает сочетание пессимизма и оптимизма, т.е. использование в определенно заданной пропорции выше указанных стратегий.

**Таблица 3.2.**

**Матрица эффектов и ущерба**

| Ситуация                       | S <sub>1</sub> | S <sub>2</sub> | S <sub>3</sub> | S <sub>4</sub> | S <sub>5</sub> | ( $\varphi_i$ )<br>min | ( $\varphi_i$ ) <sub>max</sub> | Вальд<br>Rw=maxmin $\varphi_{ij}$ | Гурвиц<br>1/3 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Вариант                        |                |                |                |                |                |                        |                                |                                   |               |
| B <sub>1</sub>                 | 1              | 2              | 3              | 5              | 5              | 1                      | 5                              | 1                                 | 2,3           |
| B <sub>2</sub>                 | 2              | 4              | 5              | 8              | 7              | 2                      | 8                              | 2                                 | 4,0           |
| B <sub>3</sub>                 | 0              | 4              | 6              | 9              | 10             | 0                      | 10                             |                                   | 3,3           |
| B <sub>4</sub>                 | 4              | 3              | 5              | 7              | 7              | 3                      | 7                              | 3                                 | 4,3           |
| ( $\varphi_i$ ) <sub>max</sub> | 2              | 4              | 6              | 9              | 10             |                        |                                |                                   |               |

Как видно на данной таблице по правилу Вальда вариант решения B<sub>2</sub> является лучшим, т.к. Rw=2 именно при таком решении при низких доходах обеспечивается снижения риска. Расчет правила Гурвица объемная задача даже тогда, когда есть необходимая и достоверная информация. На основе данных расчетов по правилу Вальда и Гурвица следует использовать 2-ое и 4-ое решение. По правилу Сэвиджа, также определяются данные решения. На основе построенной матрицы эффектов и ущерба построим матрицу рисков или

матрицу сожаления. На основе таблицы 3.3., где показана матрица рисков выявляется, что наиболее приемлемыми будут решения 3 и 4.

**Таблица 3.3.**

**Матрица рисков**

| Ситуация       | S <sub>1</sub> | S <sub>2</sub> | S <sub>3</sub> | S <sub>4</sub> | S <sub>5</sub> | (r <sub>i</sub> ) <sub>max</sub> |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| Вариант        |                |                |                |                |                |                                  |
| B <sub>1</sub> | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 5                                |
| B <sub>2</sub> | 0              | 0              | 1              | 1              | 3              | 3                                |
| B <sub>3</sub> | 2              | 0              | 0              | 0              | 0              | 2                                |
| B <sub>4</sub> | 2              | 1              | 1              | 2              | 3              | 3                                |

Таким образом, можно сделать вывод, что выше представленная матрица эффекта и ущерба построена в полной взаимосвязи с факторами рисками. В каждом варианте решений заложены определенные действия, такие как:

- использование маркетинговых возможностей;
- использование улучшения отраслевой конъюнктуры;
- управление финансами компании и использование возможностей финансовой среды;
- совершенствование системы управления.

Исходя из данных решений, предприятие в разработке своих решений в должной степени должно обращать внимание на использование улучшения отраслевой конъюнктуры и совершенствования системы управления.

В то же время надо заметить, что матрица риска, выявляя наиболее приемлемые варианты решения, не исключает постоянный контроль за другими факторами риска, которые управляются посредством осуществления 1-го и 3-го варианта решений. По сути дела практика основывается на этом.

Для того, что бы все факторы риска были под вниманием предприятия или лица, принимающего решение требуется построить карту риска, которое представляет собой графичное изображение и текстовое воспроизведение лимитированного числа рисков предприятия, установленных в таблице, где



одна «ось» указывает на силу воздействия или степень значения риска, а другая - вероятность или частоту его появления.

На рисунке 3.1. показан частный пример карты рисков, где вероятность или частота отображается по вертикальной оси, а сила воздействия или значимость - по горизонтальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается снизу вверх при продвижении по вертикальной оси, а воздействие риска увеличивается слева направо по горизонтальной оси. Арабские цифры на карте – обозначения рисков, которые были классифицированы по четырем категориям значимости и шести категориям вероятности, причем так, чтобы каждому сочетанию вероятность/значимость был приписан один вид риска.



**Рисунок 3.1. Карта рисков для предприятия**

Такое классифицирование, дает возможность разместить каждый риск в соответствующую ему ячейку, оно не носит обязательный характер, но облегчает процедуру определения приоритетов, указывая расположение каждого риска относительно. Критическую границу терпимости к риску указывает жирная ломаная линия. При обнаружении критических рисков сценарии, приводимые к рискам выше отмеченной границы, считаются непреодолимыми. При выработке стратегии, например, по изъясненным непреодолимым рискам до принятия данной стратегии необходимо понять, как

можно снизить или передать такие риски, в то время как рисками ниже границы можно управлять в ходе рабочего процесса.

Под конец вырабатывается план действий по нейтрализации максимально ущербных рисков, соответствующих выбранному варианту решений, либо путём их минимизации, либо передачи. Задачей предприятия состоит в том, чтобы снизить вероятность наступления наиболее угрожающих рисков или уменьшить потери от их наступления.

При разработке решений требуется обращать внимание на соотношение плюсов от проведения мероприятий по нейтрализации рисков с их издержками. Здесь необходимо иметь в виду, что снижение рисков данного сценария способно привести к снижению доходности, а, следовательно, ослаблению его притягательности. В итоге данного этапа проводится оценка по таким вопросам как: все ли требуемые мероприятия проведены, какие изменения рисков произошли по сравнению с предшествующими показателями, достигнуты ли цели компании.

Таким образом, выявляется, что построение матрицы рисков для каждого варианта принимаемых решений позволяет разделить все существующие для предприятия риски на допустимые и критические. Проведённая граница толерантности служит чертой, которая выявляет риски, требующие немедленного реагирования со стороны предприятия.

Решение этой задачи имеет важное социальное и экономическое значение для обеспечения экономической результативности деятельности предприятий строительного производства и достижения их целей в условиях нестабильной внешней среды.

### **3.3 Оценка эффективности предложенных мер**

Управление рисками является необходимым процессом в повседневной бизнес - деятельности предпринимателя. Нельзя недооценивать важность этого процесса, что может привлечь к достаточно тяжелым последствиям, а его своевременная выполнимость позволит ощутить значительную устойчивость и

конкурентоспособность, не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе.

Эффективное управления рисками не только обеспечивает удовлетворение запросов регуляторов рынка, но и дает возможность предпринимателю достичь ощутимого экономического эффекта, который, по разным оценкам экспертов, может составлять до 40% от вероятного рискованного урона.

В параграфе 3.1 мною были предложены основные направления совершенствования управления рисками на предприятии DAN “INFO”.

Провести оценку эффективности всех предложенных мероприятий в рамках данного параграфа не представляется возможным. Исходя из этого, для оценки эффективности из всех предложенных мер было выбрано наиболее важные, на мой взгляд, для предприятия DAN “INFO” сегодня, направления совершенствования управления рисками это :

- создание отдела управления рисками на предприятии
- использование страхования .

Как было отмечено ранее, процесс построения комплексной системы управления рисками на предприятии DAN “INFO”ООО необходимо начать с формирования рабочей группы. Как образец идеальной организации, для управления риском на предприятии необходимо создать специальный подраздел — *отдел управления риском*, который будет заниматься исключительно только проблемами управления риском, и координировать действия всех других подразделений в направлении регулирования риска и гарантирования компенсации вероятных потерь и ущербов, в целях создания следующих документов:

- политический курс предприятия в сфере управления рисками в строительном производстве;
- карты рисков предприятия по основным процессам строительного производства;

- стандарты предприятия по управлению рисками, в которых необходимо должна быть отражена единая терминология при оценке и управлении рисками; включен реестр методологий количественной и качественной оценки рисков согласно карте рисков, определен порядок установления лимитов по обнаруженным рискам, отражена система контроля над показателями риска, внесены регламенты взаимодействия подразделений при управлении рисками.

Руководствуясь рекомендациями экономической литературы по проблемам управления рисками, а также принимая во внимание недостатки, выявленные непосредственно на предприятии DAN “INFO”, считает необходимым, создать на данном предприятии отдел управления риском, состоящего, как минимум из трех работников, задействованных в процессе управления риском и связанных друг с другом информационными потоками.

1. Начальник отдела, в функции которого входят: утверждение порядка организации всей системы управления рисками и политики управления ими,

принятие допустимого уровня рисков, утверждение методики регламентации порядком определения величины рисков; осуществление контроля над эффективностью функционирования системы управления рисками и контроль над исполнением процедур и регламентов управления рисками.

2. Менеджер по управлению рисками, в функции которого входят: разработка методик оценки рисков, учет и оценка настоящих рисков и прогноз будущих рисков; своевременное предоставление отчетности по рискам руководству; разработку мероприятий по управлению рисками;

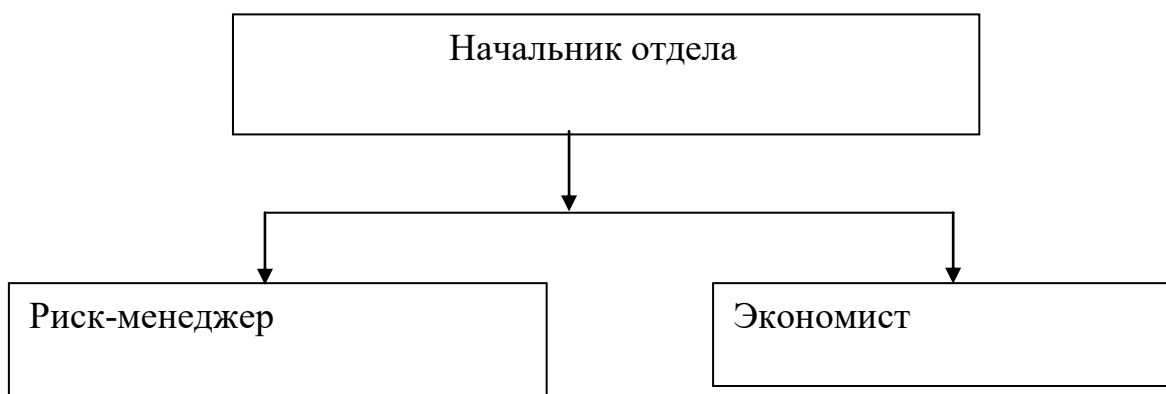
и расчет эффективности данных мероприятий;

3. Экономист, функции которого входят: проведение оперативного контроля над факторами риска и их выявление; принятие участия в экспертной оценке; разработка и исполнение мер по управлению риском

Деятельность всех трех сотрудников будущего отдела будет взаимосвязана между собой посредством функциональных организационных

связей, что обеспечивает взаимосвязь в принимаемых решениях на каждом из уровней управления.

Организационная схема будущего отдела управления риском на предприятии DAN “INFO”, показана на рисунке 3.2



**Рисунок 3.2 - Организационная схема будущего отдела управления риском предприятия DAN “INFO” (таблица 3.4.)**

Для внедрения этих мероприятий предприятию DAN “INFO” потребуются следующие затраты.

**Таблица 3.4**

**Расчет потребности в персонале и фонда оплаты труда**

| Наименование специалиста | Количество | Годовая оплата труда, тыс манат. |
|--------------------------|------------|----------------------------------|
| Начальник отдела         | 1          | 12                               |
| Риск-менеджер            | 1          | 8,4                              |
| Экономист                | 1          | 7,2                              |
| Итого                    | 3          | 27,6                             |

Таким образом, предприятию потребуется 27,6 тысяч манат ежегодно на внедрение нового отдела.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий(таблица 3.5).

Таким образом, от реализации мероприятий предприятие предприятия DAN “INFO”, ежегодно будет получать прибыль в размере 170,1 тыс.манат.

Рентабельность стратегии составит 370%, то есть, данные мероприятия можно признать экономически выгодными.

**Таблица 3.5**

**Расчет эффективности предложенного мероприятия**

| Показатель                                 | Значение                                     |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Коммерческие риски в 2014 г., тыс. манат   | 1440                                         |
| % снижения за счет проведенных мероприятий | 15                                           |
| Экономический эффект                       | $1440 \times 15 / 100 = 216$                 |
| Расходы на оплату труда                    | 27,6                                         |
| Отчисления на социальные нужды             | 3,3                                          |
| Дополнительные затраты                     | 15                                           |
| Прибыль от реализации проекта, тыс. манат  | $216 - 27,6 - 3,3 - 15 = 170,1$              |
| Рентабельность %                           | $170,1 / (27,6 + 3,3 + 15) \times 100 = 370$ |

Отдел управления риском станет логическим дополнением к традиционным самостоятельно функционирующим подсистемам компании DAN “INFO”, и располагаться на одной управленческой ступени с ними.

Основополагающую же роль в решении проблем управления риском будет принадлежать руководству предприятия, так как оно принимает программы процедур по уменьшению риска, берет на себя решения о начале их осуществления в критических ситуациях, утверждает предложенные предварительные решения, наряду с антирисковыми проектами или отвергает их.

Далее проведем оценку эффективности использования страхования, как одного из основных, необходимых направлений совершенствования процесса управления рисками на предприятии DAN “INFO”,

На примере взаимосвязи моделей страхового риска и страховой сделки можно рассмотреть основные подходы к оценке эффективности методов

управления риском и оценке страхования строительно-производственной деятельности предприятия DAN “INFO”.

Предположим, что между страховщиком и страхователем, в данном случае предприятием DAN “INFO”, был заключен и юридически оформлен факт страховой сделки – договор страхования.

После вступления данного договора в силу, в зависимости от наступления или не наступления страхового случая, отношения страховщика и страхователя могут развиваться двумя путями.

В ситуации, если страховой случай, за весь период действия договора не наступает, страховщик приобретает, а страхователь несет убыток в размере своего страхового взноса. Если же страховой случай наступает, страховщик несет убыток, а страхователь получает страховое возмещение.

Соответствующей данному описанию математической моделью сделки, является совокупность двух случайных единиц следующего вида:

1) Результат сделки для страховщика:

1) Результат сделки для *страховщика*:

$$ИС = \begin{cases} - (В - П), & \text{с вероятностью наступления страхового случая} - P; \\ + П, & \text{с вероятностью ненаступления страхового случая} - (1 - P). \end{cases}$$

2) Результат сделки для *страхователя*:

$$ИК = \begin{cases} + (В - П), & \text{с вероятностью наступления страхового случая} - P; \\ - П, & \text{с вероятностью ненаступления страхового случая} - (1 - P). \end{cases}$$

Где, П – сумма страховой премии, В – сумма страхового возмещения, Р – вероятность наступления страхового случая.

**Таблица 3.6**

**Результаты сделки страховщика и страхователя**

| Результаты сделки          | Страховщик          | Страхователь         |
|----------------------------|---------------------|----------------------|
| Ожидаемый доход от сделки  | $П \times (1 - P)$  | $(В - П) \times P$   |
| Ожидаемый расход от сделки | $-(В - П) \times P$ | $- П \times (1 - P)$ |

Ожидаемые результаты, для участников данной модели страховой сделки, по страхованию хозяйственных рисков строительно-производственной деятельности интерпретируются следующим образом (таблица 3.6).

При равенстве ожидаемых доходов и потерь от сделки наблюдается баланс интересов страховщика и страхователя:

$$\Pi \times (1 - P) = (B - \Pi) \times P, \quad (3.2)$$

$$\text{следовательно } P = B / \Pi \quad (3.3)$$

Если предположить, что величина страхового возмещения будет равной произведению страховой стоимости (С) страхового объекта на величину математического ожидания относительно невыполнения обязательств соответствующих заключенному договору (MU) при наступлении страхового случая, то будем иметь:

$$B = C \times MU \quad (3.4)$$

$$\text{и } \Pi = C \times MU \times P \quad (3.5)$$

Если  $C=1$ , то получаем описание модели сделки через параметры страхового риска:

1) Результаты сделки для страховщика:

$$ИС = \begin{cases} -(1 - P), & \text{с вероятностью наступления страхового случая - } P, \\ P * MU, & \text{с вероятностью ненаступления страхового случая - } (1 - P). \end{cases}$$



2) Результат сделки для страхователя:

$$ИК = \begin{cases} + (1 - P) * MU, \text{ с вероятностью наступления страхового случая} - P; \\ - P * MU, \text{ с вероятностью ненаступления страхового случая} - (1 - P). \end{cases}$$

Теперь определим ожидаемые доходы и убытки партнеров по сделке для данной модели (таблица 3. 7.):

**Таблица 3.7.**

**Ожидаемые доходы и убытки партнеров по сделке**

| Результаты сделки          | Страховщик                     | Страхователь                   |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Ожидаемый доход от сделки  | $MU \times P \times (1 - P)$   | $MU \times P \times (1 - P)$   |
| Ожидаемый расход от сделки | $- MU \times P \times (1 - P)$ | $- MU \times P \times (1 - P)$ |

Допустим, что вероятность наступления страхового случая (P) равна 20%, а величина математического ожидания относительно невыполнения обязательств по договору (MU) равна 50%. Тогда, ожидаемый доход от сделки для страховщика составит:

$$0,5 \times 0,2 (1 - 0,2) = 0,1 \times 0,8 = 0,08 = 8\%,$$

а, ожидаемый расход от сделки, соответственно составит:

-  $0,5 \times 0,2 (1 - 0,2) = - 0,1 \times 0,8 = 0,08 = -8\%$ . Что касается обратному исходу сделки, то вычисления будут обратные.

Далее остановимся на процедуре моделирования процесса страхования.

Допустим, строительная компания DAN “INFO” планирует заключить договор страхования своих финансовых инвестиций. Данный вид страхования преследует цель защитить свои инвестиционные вложения от возможных потерь, которые могут возникнуть в результате непредсказуемого,

неблагоприятного изменения конъюнктуры рынка, а также ухудшения иных условий для эффективного ведения инвестиционной деятельности.

Характер деятельности строительного предприятия DAN “INFO” определяет и характер рисков, подлежащих страхованию. В данном случае производится страхование коммерческих рисков (при осуществлении инвестиций в проекты девелопмента внутри страны).

Обозначим вероятность наступления страхового случая –  $p$  (в данном случае, таковыми являются возможные потери инвестора, а также неполучение им намеченной прибыли в результате оговоренных событий),  $b$  – сумма страхового взноса, уплачиваемая предприятием DAN “INFO” в определенном порядке,  $C$  – страховая сумма, в пределах которой, при наступлении страхового случая, страховщик обязуется выплатить предприятию DAN “INFO”. При этом величина  $C$  не превышает суммы величины страхуемых инвестиций и оговоренного объема прибыли.

Ожидаемый выигрыш страховой компании складывается из двух частей:

1) если страхового случая наступит, страховщик выплачивает сумму страхового возмещения, получив, лишь сумму страхового взноса. Тогда выигрыш страховой компании будет отрицательным и составит:

$$P_x (-c + b) < 0 \quad (3.6)$$

В данном случае мера риска равна произведению суммы ожидаемого ущерба на вероятность того, что ущерб произойдет.

2) в той ситуации, когда за весь период действия страхового договора страхового случая не происходит, страховая компания получает положительный выигрыш за счет уплаченной страхователем страховой премии, который составит:  $(1 - p) \times b$

Совершенно очевидно, что только в том случае, когда общая сумма выигрыша страховой компании окажется положительной, она пойдет на риск заключения страхового договора.

$$P_{\text{стрк}} = p \times (-c + b) + (1-p) \times b > 0 \quad (3.7)$$

Сделав несложные преобразования, получаем:

$$b > pxC \quad (3.8)$$

Это и есть условие договора страховой компании.

Однако, только имея статистические данные об имевших место потерях (убытках, ущербах и неполученной прибыли) при осуществлении инвестиционной деятельности, можно установить соотношение между  $b$  и  $c$ .

Актуальным вопросом для страхователя, в данном случае компании DAN “INFO”, является вопрос: в каких случаях стоит рисковать своими средствами в размере уплачиваемой страховой премии, а в каких нет?

Ожидаемый выигрыш предприятия DAN “INFO” также складывается из двух частей:

$$P_{\text{стрл}} = p \times (C - b) + (1 - p) \times (-b), \quad (3.9)$$

или, после преобразований

$$P_{\text{стрл}} = pxC - b \quad (3.10)$$

Как было отмечено выше, страховой договор заключается страховщиком, если:

$$b > pxC, \quad (3.8)$$

или, что тоже самое, если:

$$p \times C - b < 0 \quad (3.11)$$

Это означает, что ожидаемая сумма выигрыша компании DAN “INFO” всегда будет отрицательной. Отсюда возникает естественный вопрос – выгодно ли страхование, с точки зрения предприятия DAN “INFO”? Заключать ли страховой договор и уплачивать страховую премию в пользу страховщика, то есть страховать или не страховать?

Суть в том, что предприятие DAN “INFO” должно оценивать полезность выигрыша, а не только его ожидаемую величину. Другими словами, сумма уплачиваемой страховой премии оправдана, если, рискуя только этими средствами, предприятие DAN “INFO” может избежать еще больших потерь.

Теперь, рассмотрим задачу принятия решения при различных функциях полезности:

1) в случае пропорциональном, нейтральном отношении полезность общего результата будет равна:

$$U_{se} = (p \times C) + U_{se}(-b) \quad (3.12)$$

Если,  $-b + p \times C$ , т.е.  $b < p \times C$ , то эта сумма будет положительной.

Последнее противоречит условию страхования со стороны страховой компании ( $b > p \times C$ ), а следовательно, можно утверждать, что при пропорциональном, нейтральном отношении страхование производиться не будет.

2) Полезность общего результата при осторожном отношении будет равна:

$$U_{se} = U_{se}(-b) + U_{se}(p \times C) = 1 - e^b - p \times (1 - e^C) \quad (3.13)$$

Условие  $U_{se} > 0$  требует, чтобы

$$1 - e^b - p \times (1 - e^C) > 0$$

Сделав некоторые преобразования, из последнего выражения получаем условие страхования при осторожном отношении:

$$p > \frac{e^b - 1}{e^C - 1} \quad (3.14)$$

Чтобы наглядно представить, как будет действовать предприятие DAN “INFO” при осторожном отношении построим график (рисунок 3.6.) .

По оси абсцисс откладываются значения страховых взносов  $b$  в условных единицах (от 0 до 1), а по оси ординат - масштаб значений вероятностей наступления страхового случая  $p$  (также от 0 до 1).

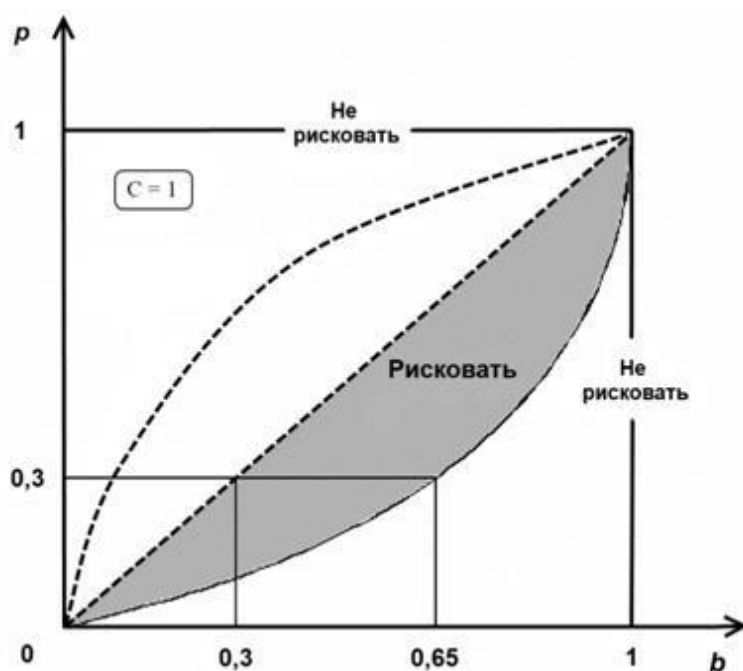
Принимая страховую сумму  $C=1$ , рассчитаем граничные значения вероятностей  $p$ , соответствующие:

- условию страхования при осторожном отношении

$$p = \frac{e^b - 1}{e^c - 1}, \quad (3.15)$$

- требованию страховщика:

$$p = \frac{b}{c} \quad (3.16)$$



**Рис. 3.3. Действия страхователя при осторожных отношениях.**

Сплошная линия на графике соответствует первому из этих выражений (3.15), пунктирная - второму (3.16). Заключенная между этими линиями, заштрихованная часть графика, представляет собой область, соответствующую решению страхователя при осторожном отношении, идти на риск заключения договора страхования. Для любой из точек этой области справедливы как условие страхования при осторожном отношении, так и требование страховщика.

Так, например, при вероятностном наступлении страхового случая равной 0,3, финансовые инвестиции будут подлежать страхованию только в том случае, если сумма страхового взноса будет составлять от 0,3 до 0,65 условной

единицы. Решение пойти на риск страхования принимается,

$$\text{если: } Use = Use(-b) + p \times Use(C) = e^b - 1 - p \times (e^C - 1) > 0 \quad (3.17)$$

Сделав соответствующие преобразования, получим условие страхования при смелом отношении:

$$p < \frac{e^b - 1}{e^C - 1} \quad (3.18)$$

Построим на графике (рисунок) предельную кривую, соответствующую страхованию при смелом отношении:

$$p = \frac{e^b - 1}{e^C - 1} \quad (3.19)$$

В данной математической модели исследуются всевозможные варианты процесса страхования. Она показывает, что страхователь и страховщик смогут прийти к взаимному согласию и подписать страховой договор только в том случае, если интересы каждой из сторон будут учтены. Это значит, что эффективность страхования, как метода управления рисками, будет повышаться, если, с позиции предприятия DAN “INFO”, выигрыш будет оцениваться в виде полезности конкретного страхового договора, а с позиции страховой компании – получение прибыли за счет назначения адекватной цены страхования, с учетом вероятностей возникновения рисков ситуаций.

Для получения большей эффективности от использования возможностей страхования для покрытия собственных рисков, считаю необходимым создание **на предприятии DAN “INFO” целостной программы страхования, которая** позволит судить об эффективности его использования для управления риском на предприятии.

## Заключение

В заключении дипломной работы сделаны обобщающие выводы по проблеме выработки и внедрения системы эффективного управления рисками в строительном производстве Азербайджанской Республики:

1. Риск – это всепроникающее явление, присущее всем субъектам бизнеса, в условиях рыночных отношений.

2. Управление риском – означает принятие различных мер, позволяющих в некоторой степени предусмотреть появление рискового события и минимизировать его отрицательные последствия.

3. Риск включает в себя несколько элементов, главные из которых, это неопределенность события, потери и конфликты. Оценка риска и влияние рискообразующих факторов зависит от правильной классификации самих рисков и определения системы показателей, которые в той или иной степени могут охарактеризовать и предупредить возможности появления рисков.

4. Точность методов и приемов, которые используются при выработке и осуществлении решений в условиях риска, в большинстве случаев зависят от специфичности бизнес - деятельности, применяемой стратегии целедостижения, конкретных случаев и т.п.

5. Решение проблемы снижения рисков и предупреждение кризисных ситуаций в предпринимательстве связано с непосредственным участием государства.

6. Оценка риска возможна на основе различных методов и моделей, где в основе будет лежать вероятностно-стохастическая составляющая.

7. Система мотивации на анализируемом в работе предприятии DAN “INFO” не содействует повышению эффективности работы персонала, а точнее его рабочих, и их стимулированию в работе. От этого снижается и качество работы.

8. Исходя из того, что система мотивации и поощрений на анализируемом предприятии, практически не проработана, то одной из основных проблем

предприятия в настоящее время - высокая текучесть кадров среди рабочих, причинами которой являются: прогулы, нарушение трудовой дисциплины, сокращение рабочих мест, увольнения работников по личному желанию.

9. Стабильность на предприятии DAN “INFO” должна обеспечиваться всем ходом сложившегося строительно-производственного процесса, системы стимулирования сотрудников, существующим психологическим климатом коллектива организации в целом и его каждого структурного подразделения в отдельности.

10. Проведенный в работе анализ показывает, что на предприятии DAN “INFO” за исследуемый период наблюдалось некоторое снижение показателей ликвидности, и этот показатель не соответствует норме. Благоприятным является тот факт, что увеличилась стоимость чистого оборотного капитала, а это значительно снижает потребность предприятия в заемном капитале: прирост составил 1,5 тыс. манат, что в относительном выражении - 33%.

Неприглядным является и такое обстоятельство, как некоторое снижение величины абсолютной ликвидности, выраженное более высокими темпами прироста кредиторской задолженности, чем высоколиквидными активами – уменьшение коэффициента равно 0,02 (0,251-0,271) , что в относительном выражении составляет 7,42%.

11. В целом, далеко не все значения финансовых коэффициентов находятся в пределах нормы. Данная тенденция носит негативный характер и свидетельствует о финансовой неустойчивости анализируемого предприятия.

12. Управление риском в строительной организации DAN “INFO”, как и во многих других предприятиях Азербайджана в современных условиях, находится пока еще на этапе зарождения. Большинство технологий европейского риск менеджмента, рассчитанные на управление классическими микроэкономическими показателями не прививаются в отечественных условиях.

13. Деятельность строительной организации DAN “INFO” на современном этапе экономических отношений в Азербайджане, как и



деятельность большинства других аналогичных предприятий, характеризуется ростом рисковости, которая выражается в возможности возникновения сложных ситуаций под воздействием разного рода факторов, происходящих как за пределами системы, так и внутри нее.

14. Динамическая взаимосвязь между видами хозяйственной деятельности предприятия вызывает движение денежных средств различного характера. Именно здесь содержится одна из главных проблем появления рисков и возможного кризиса на предприятии. В такой ситуации главной задачей является принятие стратегических решений по рационализации движения финансовых ресурсов в призме управления риском в бизнесе.

15. В перспективе деятельность предприятия DAN "INFO" обусловлена необходимостью разработки комплексного, всестороннего подхода к риск-менеджменту, который должно координироваться в рамках всей организации.

16. Основные мероприятия по совершенствованию управления риском на предприятии DAN "INFO" должны идти по следующим направлениям:

- выбор стратегии управления риском;
- построение процесса управления рисками;
- разработка функциональной структуры управления риском;
- разработка организационной структуры управления риском;
- использование страхования и бизнес - планирования, как основных методов управления рисками.

17. Важным фактором снижения негативных последствий риска является его распределение между участниками бизнес процесса. Самым эффективным направлением является развитие страхового рынка.

18. На основе применения методов стохастического экономико-математического моделирования было выявлено, что степень влияния рискообразующих факторов можно предотвратить, если сам производственный процесс будет устойчивым.

19. Принимая во внимание рекомендации экономической литературы по управлению рисками, представлена логическая схема построения и работы системы управления рисками на предприятии DAN “INFO”, гибкость которой будет служить обеспечению социально-экономической безопасности предприятия.

20. Предложена организационная схема будущего отдела управления риском предприятия DAN “INFO”, который будет являться логичным дополнением к традиционно самостоятельным функциональным подсистемам предприятия DAN “INFO”, и располагаться на одном управленческом уровне с ними.

21. Проведен расчет эффективности предложенных мероприятий от реализации мероприятий предприятие предприятия DAN “INFO”, ежегодно будет получать прибыль в размере 170,1 тыс.манат, то есть, данные мероприятия можно признать экономически выгодными.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Азербайджанской Республики. Баку, 1998 г.
2. Закон Азербайджанской Республики «О государственной помощи малому предпринимательству». Бюллетень бизнесмена, Баку, 1999, № 37.
3. Закон Азербайджанской Республики «О предпринимательской деятельности». Бюллетень бизнесмена, Баку, 1999, № 37.
4. Закон Азербайджанской Республики «О предприятии». Бюллетень бизнесмена, Баку, 1999, № 32.
5. Закон Азербайджанской Республики «О страховании». Бюллетень бизнесмена, Баку, 1999, № 41.
6. А.В. Abbasovun ümumi elmi redaktəsi ilə. Biznesin əsasları. Dərslik. Bakı, “Nurlan”, 2005. – 656 s.
7. Аббасов А.М., Кулиев Т.А. Экономика в условиях неопределенности. Баку.2002. 110 с.
8. А.П.Альгин «Новаторство, инициатива, риск» Лениздат., 1987 г.,63с
9. А.П.Альгин «Грани экономического риска» -:М Знание , 1991 г., 64 с
- 10.Акимов В.В. Экономика отрасли (строительства): Учебник. Москва: Инфра-М, 2008. -302с
11. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М:1999.,153
12. Баканов М.И., Шерemet А.Д. Теория экономического анализа М: Финансы и статистика 2001.,416 с
13. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: ЭКСМО 2006.368 с
- 14.БакушеваН.И. Экономика строительной отрасли: Учебник.- Москва: Академия, 2009. – 223 с.
15. Бачкан Т., Д.Месена, Д.Мико, Ё.СЕП, Э.Хусти, «Хозяйственный риск и методы его измерения» М.Экономика 1979 г 321 с
- 16.Бузырев В.В., Ивашенцева Т.А., Кузьминский А.Г., Щербаков А.И. Экономика строительного предприятия: уч. пос. - Новосибирск: НГАСУ, 2009. – 275 с.

17. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений. Пер с англ.-М.: -1996.425 с
18. Буюнов В.П., К.А.Кирсанов, М.М.Михайлов Рискология. Управление рисками, Изд. Экзамен М.2003 г. 384 с
19. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия – М., 2002. 720 с
20. Вебер М. Избранные произведения. М.Прогресс, 1990 г., 808с
21. Воробьев С.Н., Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве - Издательство - М.:Дашков и К." 2006 г. 772 стр.
22. В.Н.Вяткин и другие, «Риск-менеджмент», Москва 2015г.,354с
23. Вяткин В.Н., В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, П.Н. Иванушко, Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. — Москва 2006г.,400 с
24. Голубова О.С. Экономика строительства: Учебное пособие Минск: ТетраСистемс,2010,-317 с.
25. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование. ТОО НПЦ «Крылья» 1999 г. – 336 с
26. Грачев А.А. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление. М.: Финпресс , 2002. - 208 с
27. Жигло А.Н. Расчет ставок дисконта и оценка риска.// Бухгалтерский учёт 1996-№6.
28. Зозулюк А.В. Хозяйственный риск в предпринимательской деятельности. Дисс. на соиск.уч.ст. к.э.н М. 1996.
29. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. М., 2004 г.352 с
30. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Анг. Пер. Risk, UncertaintyandProfit, 1921– М.: Дело, 2003. – 360 с.2
31. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения - Минск : Выш. школа; Экаунт, 1997. - 159с.
32. Поляк. Г.Б., «Финансовый менеджмент» Москва. 1997г. -527с

33. Райзберг Б.А. «Курс управления экономикой» ИНФРА-М.1997 ,720 с.
34. Салин В.Н. и др. Математико-экономическая методология анализа рисков видов страхования. М. : Анкил, 1997. – 126с.
35. Симионов Ю.Ф. Экономика строительства Учебник. Изд. Феникс - 2009г.-378 с
36. Смит А., «Исследование о природе и причинах богатства народов», Москва 1962г. - 960 с
37. Смирнов Э.А Разработка управленческих решений. ЮНИТИ 2000 г.271 с.
38. Тренев Н.Н. Макроэкономика: современный взгляд. М.: «Изд. Приор», 2001, 352 с.
39. Трифонов Ю.В., Плеханова А.Ф., Юрлов Ф.Ф. Выбор эффективных решений в экономике в условиях неопределённости. Монография. Н. Новгород: Издательство ННГУ,1998г.
40. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте2-е изд.,испр.и доп . – М. : Русская деловая литература (РДЛ), 2000 . – 256 с.
41. Трояновский В.М. Информационно-управляющие системы и прикладная теория случайных процессов. Гелиос АРВ 2004 г.-304с
42. Уткин Э. А. Риск-менеджмент.Учебник для вузов –М: Издательство «Зерцало»,1998,-448с
43. Уткин Э.А., Д.А.Фролов, «Управление рисками предприятия», Москва, ТЕИС, 2003. - 247с.
44. Н.В.Хохлов «Управление риском» Москва, «Юнити-Дана» 1999,- 240
45. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятияПитер, 2000 г176 стр.
46. Шахов В.В. Введение в страхование: экономический аспект. М., Финансы и статистика, 1992 -192 с
47. Шумпетер И. «Теория экономического развития», Изд. Прогресс, Москва 1982г.-401с

## XÜLASƏ

**“ Tikinti biznesində risklərin idarə edilməsi”** mövzusunda yazılmış dissertasiya işi “Giriş”, Üç fəsil, “Nəticə” və “Ədəbiyyat ” siyahısından ibarətdir.

**Girişdə** mövzunun aktuallığı əsaslandırılmış, onun işlənmə səviyyəsi göstərilmiş, tədqiqatın məqsəd və vəzifələri, predmeti və obyektı müəyyən edilmişdir.

**“Biznesdə risklərin idarə edilməsinin nəzəri əsasları”** adlı birinci fəsildə biznesdə risklərin məzmunu və növləri araşdırılıb, müəssisələrin biznes fəaliyyətində risklərin qiymətləndirilməsinin zərurliyi və mexanizmləri göstərilir, tikinti biznesində təsərrüfat idarə edilməsi sisteminin formalaşması xüsusiyyətləri müəyyən edilib.

**““Dan Info” tikinti müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili”** adlı ikinci fəsildə biznes müəssisələrin ümumi səciyyəsi göstərilir. 2014-2016-ci illərdə Dan Info” tikinti müəssisəsinin maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin göstəriciləri tədqiq olunur, əvvəlki dövürlərdə həmin müəssisədə risklərin idarə edilməsinin üsulları açıqlanır.

Üçüncü fəsildə **“Dan Info” tikinti müəssisəsində risklərin idarə olunmasının təkmilləşdirilməsinin əsas yolları** araşdırılır, bu baxımdan təsərrüfat risklərinin azaldılması üçün idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi sisteminin hazırlanmasının vacibliyi göstərilir, təklif olunmuş tədbirlərin səmərəliliyi qiymətləndirilir.

İşin sonunda aparılan tədqiqatdan çıxan nəticələr ümumiləşdirilmişdir.

## Summary

Master's thesis written on the subject **«Risk management in the construction business»** consists of **«Introduction»**, **«Three chapters»**, **«Conclusions»** and **«Bibliography»**.

In the first chapter **«Theoretical foundations of risk management in business»** are investigated theoretical fundamentals of economic risks management in business activities of an enterprise: it is disclosed the essence of risks and they are classified on types, it is given an assessment of risks of the enterprise's business activities, it is examined the process of formation of a system of management of economic risks in business.

In the second chapter **«Analysis of financial and economic activities of the enterprise DAN “INFO”»** it is presented a general description of the investigated company, an analysis of its financial and economic activities, as well as an analysis of the process of risks management in the company DAN “INFO” for the previous periods.

In the third chapter **«Improvement of risk management in the enterprise DAN “INFO”»** are identified the main directions for improving risk management in DAN “INFO”, it is developed a system of decision-making process for reducing business risks and it is assessed the effectiveness of the proposed measures.

In **«Conclusions»** are summed up the results of the research and are formulated some science-based recommendations, aimed on further improvement of risk management in construction business.