



# Финансовый мониторинг и управление рисками

Закирова Элина Рафиковна

Уральский государственный  
экономический университет



# Краткое содержание

Раздел 1  
Сущность финансового мониторинга

Раздел 2  
Риск-менеджмент и  
принятие управленческих  
решений

Виды  
предпринимательских  
рисков

Факторы, влияющие на  
предпринимательские  
риски

Сущность риска,  
критерии его оценки

Методы управления  
финансовыми рисками

Оценка финансовых  
рисков



# Раздел 1

## Сущность финансового риска

Сущность риска

Критерии оценки вероятностного события

Факторы, влияющие на предпринимательские риски

Виды предпринимательских рисков



# Сущность финансового риска

## Риск

- Вероятное событие, в результате которого возможно изменение финансового состояния или недостижение ожидаемого финансового результата



# Критерии оценки вероятностного события

По специфике деятельности

По факторам возникновения

По финансовым последствиям

По источникам финансирования

По видам ресурсов



# По специфике деятельности



Вид деятельности



Длительность операционного цикла



Масштаб бизнеса



Зависимость от внешних факторов



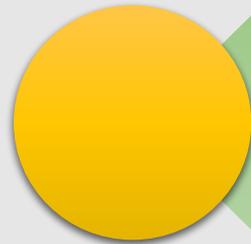
# По факторам возникновения

Внешние риски

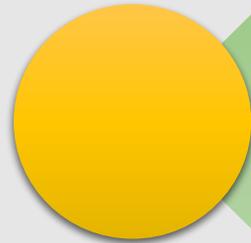
Внутренние риски



# По финансовым последствиям



Риски, влекущие за собой  
прямые экономические  
потери



Риски, вызывающие  
косвенные экономические  
потери



# По финансовым последствиям



Снижение ликвидности и платежеспособность

Снижение рыночной стоимости компании

Снижение деловой активности (длительность финансового и операционного цикла)

Снижение финансового результата

Банкротство предприятия

# По источникам финансирования

Источники  
финансирования

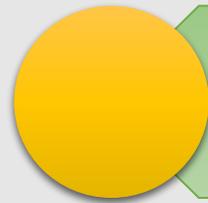
Собственный капитал

Долгосрочные пассивы

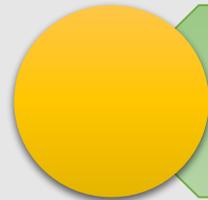
Краткосрочные пассивы



# По источникам финансирования



Риск утраты собственного капитала



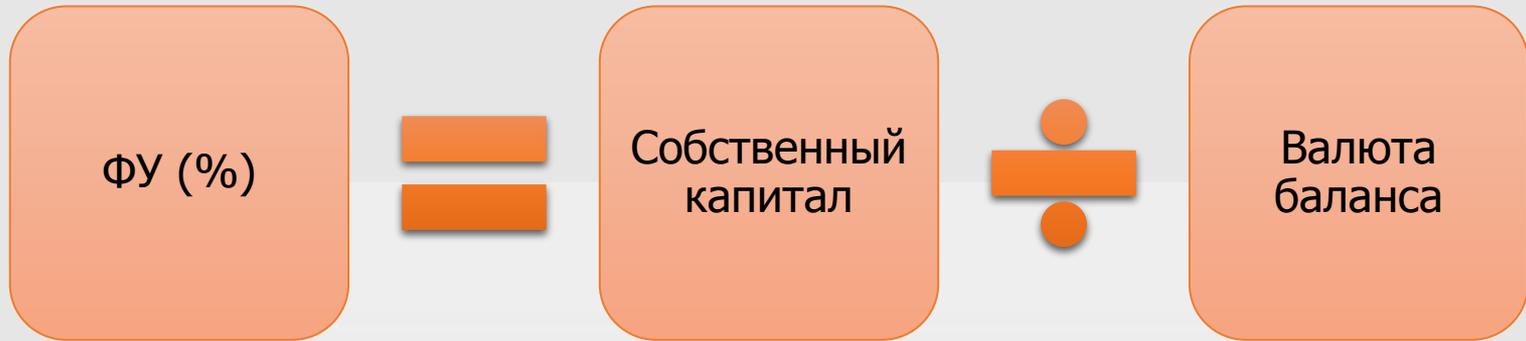
Риск заемного капитала



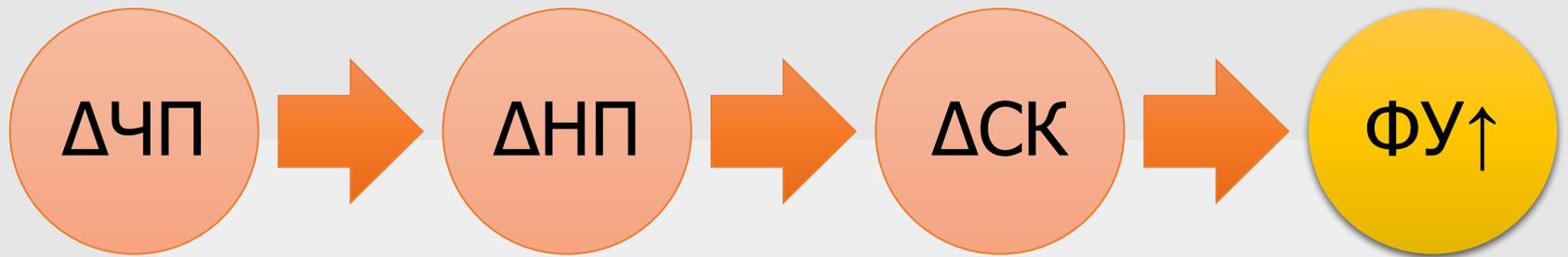
Риск структуры капитала



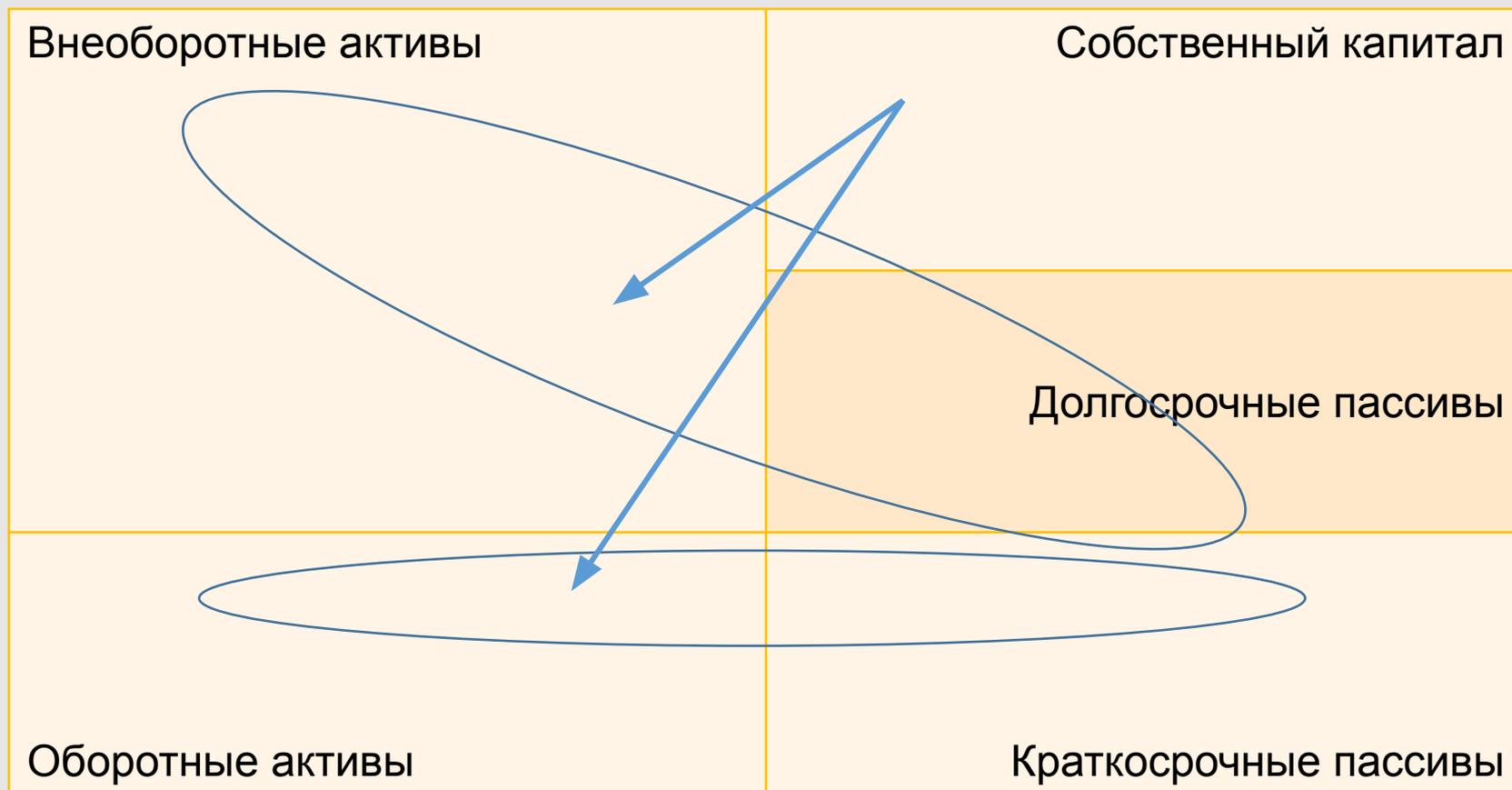
# Финансовая устойчивость



# Финансовый результат



# Зоны финансирования



# Структура капитала

| АКТИВЫ   | ПАССИВЫ  |
|--|--|
| <p><b>Внеоборотные активы – 60%</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Здания</li><li>▪ Оборудования</li><li>▪ Незавершенное строительство</li><li>▪ Долгосрочные финансовые вложения</li></ul>             | <p><b>Собственный капитал – 40%</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Уставный капитал</li><li>▪ Добавочный капитал</li><li>▪ Резервный капитал</li><li>▪ Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки прошлых лет)</li></ul>   |
| <p><b>Оборотные активы – 40%</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Запасы (готовой продукции, сырья, незавершенное производство)</li><li>▪ Дебиторская задолженность</li><li>▪ Денежные средства</li></ul> | <p><b>Долгосрочные пассивы – 40%</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Долгосрочные и инвестиционные кредиты</li><li>▪ Облигационные займы</li><li>▪ Лизинг</li></ul> <p><b>Краткосрочные пассивы – 20%</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Задолженность по заработной плате</li><li>▪ Задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами</li><li>▪ Коммерческий кредит</li></ul> |

# Структура капитала

| АКТИВЫ  | ПАССИВЫ   |
|---|---|
| <b>Внеоборотные активы – 20%</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Здания</li><li>▪ Оборудования</li><li>▪ Незавершенное строительство</li><li>▪ Долгосрочные финансовые вложения</li></ul>             | <b>Собственный капитал – 20%</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Уставный капитал</li><li>▪ Добавочный капитал</li><li>▪ Резервный капитал</li><li>▪ Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки прошлых лет)</li></ul>   |
| <b>Оборотные активы – 80%</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Запасы (готовой продукции, сырья, незавершенное производство)</li><li>▪ Дебиторская задолженность</li><li>▪ Денежные средства</li></ul> | <b>Долгосрочные пассивы – 0%</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Долгосрочные и инвестиционные кредиты</li><li>▪ Облигационные займы</li><li>▪ Лизинг</li></ul> <b>Краткосрочные пассивы – 80%</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Задолженность по заработной плате</li><li>▪ Задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами</li><li>▪ Коммерческий кредит</li></ul> |

# Эффект финансового рычага

$$\text{ЭФР, \%} = (1 - t) \times (Rent K - r) \times (ЗК / СК)$$

- $(1 - t)$  – налоговый дефлятор
- $t$  – ставка налога на прибыль, % (ставка 20%)
- $(Rent K - r)$  – дифференциал
- ЗК – заемный капитал
- СК – собственный капитал
- $Rent K$  – рентабельность капитала ( $Rent K, \% = ЧП / СК$ )
- $r$  – ставка ссудного капитала

# По видам ресурсов

Риск утраты  
ликвидности

Риск утраты  
платеже-  
способности



# Кризис ликвидности

## Кризис ликвидности

- Неспособность быстрой продажи активов (предприятия) по цене, близкой к рыночной, а также неспособность бесперебойно оплачивать в срок свои обязательства и предъявляемые к ним законные денежные требования



# Коэффициент структурной ликвидности

КСЛ



Активы

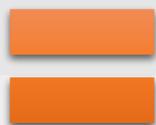


Заемные средства



# Коэффициент текущей ликвидности

КТЛ



Текущие  
активы



Текущие  
пассивы



# Коэффициент мгновенной ликвидности



# Практическая ситуация 1

## Охарактеризовать состояние предприятия

Промышленное предприятие производит вспомогательный инструмент.

|  |                |
|--|----------------|
| Операционный цикл (планируемый)                | 220 дней       |
| Имущество предприятия                          | 1 500 000 руб. |
| Выручка от реализации                          | 1 200 000 руб. |
| Доля внеоборотных активов в структуре баланса  | 47%            |
| Коэффициент текущей ликвидности                | 1,1            |
| Собственный капитал                            | 300 000 руб.   |
| Уставный капитал                               | 100 000 руб.   |
| Размер выплаченных дивидендов                  | 10 000 руб.    |
| Дебиторская задолженность                      | 450 000 руб.   |
| Запасы и затраты на незавершенное производство | 300 000 руб.   |
| Денежные средства                              | 45 000 руб.    |
| Чистая прибыль                                 | 30 000 руб.    |
| Ставка ссудного процента                       | 21% годовых    |
| Ставка налога на прибыль                       | 20%            |



## Финансовый риск

- Уровень финансовой потери, связанной с незапланированными расходами, неэффективным планированием денежных потоков, планированием финансовых результатов, неэффективным формированием структуры капитала



# Виды финансового риска

Риск утраты  
ликвидности и  
платежеспособности

Риск структуры  
капитала  
(неоптимальная  
структура  
денежного  
капитала)

Риск увеличения  
затрат

Риск потери  
прибыли

Инвестиционный  
риск (риск  
упущенной  
выгоды)



# Методы оценки уровня риска

Статистические  
методы

Аналитические  
методы

Метод  
экспертных  
оценок

Метод аналогий

Комбини-  
рованный метод

Карта рисков





# Статистические методы

- Позволяют определить вероятность возникновения потерь на основе статистических данных предшествующего периода и установить области (зоны) риска, рассчитать коэффициенты риска и т.д.



# Аналитические методы

- Позволяют определить вероятность возникновения потерь на основе математических моделей. Используются в основном для анализа риска инвестиционных проектов.



# Метод экспертных оценок

- Комплекс логических и математико-статистических методов и процедур по обработке результатов опроса группы экспертов, причем результаты опроса являются единственным источником информации



# Метод аналогий

- Применяется, если другие методы неприемлемы. На основе базы данных аналогичных объектов выявляются общие зависимости и переносятся на исследуемый объект.



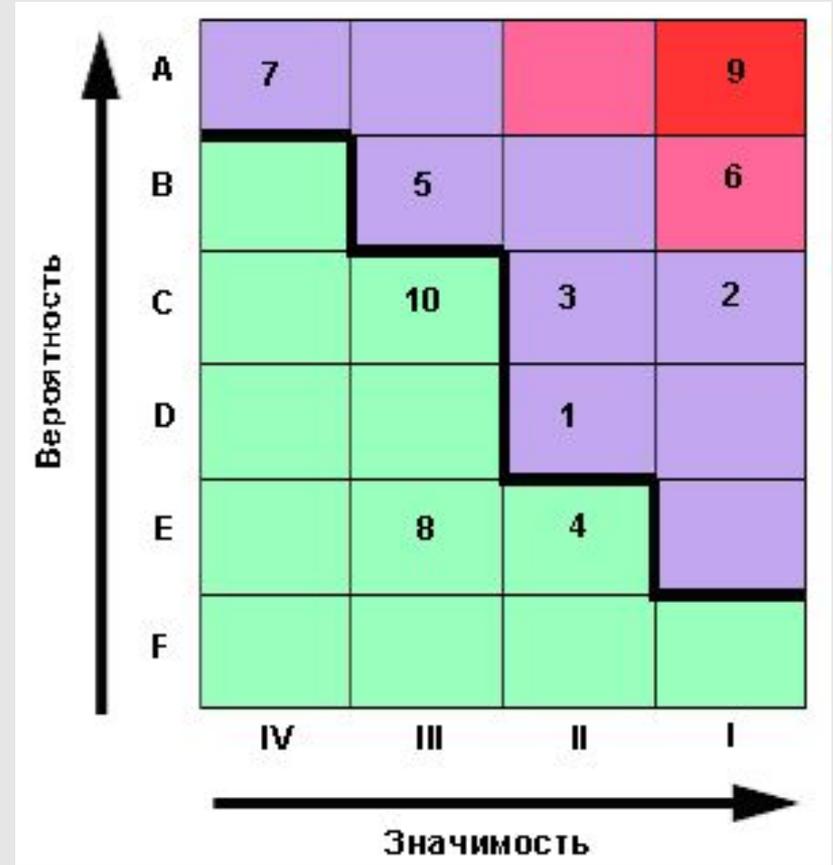
# Комбинированный метод

- Объединение нескольких методов или их отдельных элементов



# Карта рисков

- Этот метод управления рисками используется для стратегического планирования своего бизнеса, новых инвестиционных проектов и т.д.





# Карта рисков



# Этапы оценки уровня риска

1

• Качественный

2

• Количественный





## Задачи качественного анализа

- Выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, в том числе:
  - Определение потенциальных зон риска
- Выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия
- Прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков



## Задачи количественного анализа

- Вычисление числовых значений величин отдельных рисков и риска объекта в целом
- Выявление возможного ущерба и его стоимостная оценка
- Выработка системы антирисковых мероприятий и расчет их стоимостного эквивалента



# Методы количественного анализа

Метод  
корректировки  
нормы дисконта

Метод  
достоверных  
эквивалентов

Анализ  
чувствительности

Метод сценариев

Анализ  
вероятностных  
распределений  
потоков платежей

«Деревья»  
решений

Имитационное  
моделирование



# Алгоритм оценки финансовых рисков предприятия



# Карта рисков

Карта рисков — отображение основного числа рисков компании с помощью построения графиков и их описания.





# Контроль и мониторинг

Мониторинг факторов, генерирующих финансовые риски

Мониторинг реализации мер по нейтрализации возможных негативных последствий финансовых рисков

Мониторинг бюджета затрат, связанных с управлением финансовыми рисками



# Раздел II

# Риск-менеджмент

Управление структурой капитала  
Управление оборотным капиталом  
Контроль за постоянными и переменными расходами  
Страхование  
Самострахование  
Лимитирование  
Диверсификация структуры контрагентов  
Методические подходы к оценке  
операционных и финансовых рисков



# Управление финансовыми рисками

- Управление финансовыми рисками
- Процессы, связанные с анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий



# 1. Контроль за структурой капитала



- Выбор оптимальных источников финансирования
- Достаточность собственного капитала
- Снижение удельного веса в структуре баланса труднореализуемых активов

A decorative graphic in the top-left corner consisting of a black arrow pointing right, outlined in white and yellow.

# Практическая ситуация 2

## 2. Управление оборотным капиталом



Для управления оборотным капиталом необходимо определить баланс между объемом оборотных средств и риском потери ликвидности

A decorative graphic in the top-left corner consisting of a black arrow pointing right, outlined in white and yellow.

# Модель Задолженности

- Активное сальдо задолженности
- Пассивное сальдо задолженности



# Модель Задолже



- Активное сальдо задолженности
- Пассивное сальдо задолженности

## Практическая ситуация:

|             | Дебиторская задолженность | Коммерческий кредит |
|-------------|---------------------------|---------------------|
| 1-й вариант | 50 тыс. руб.              | 60 тыс. руб.        |
| 2-й вариант | 60 тыс. руб.              | 50 тыс. руб.        |

# Модель Задолже



- Активное сальдо задолженности
- Пассивное сальдо задолженности

## Практическая ситуация\*

|             | Дебиторская задолженность | Коммерческий кредит |
|-------------|---------------------------|---------------------|
| 1-й вариант | 50 тыс. руб.              | 60 тыс. руб.        |
| 2-й вариант | 60 тыс. руб.              | 50 тыс. руб.        |
| 3-й вариант | 30 дней                   | 20 дней             |
| 4-й вариант | 20 дней                   | 30 дней             |



# Практическая ситуация 3

# 3. Операционный рычаг

- Контроль за структурой
- Контроль за динамикой маржинального дохода



# Маржинальный анализ

Маржинальный доход (вклад на покрытие постоянных расходов, руб.) =  
= Выручка – Переменные расходы

Безубыточный объем (шт.) =  
= Постоянные расходы / Маржинальный доход на 1 шт.

Безубыточный объем (руб.) =  
= Средняя цена (руб./шт.) × Безубыточный объем (шт.)

Запас финансовой прочности, % =  
= (Выручка от реализации в руб. – Безубыточный объем в руб.) /  
Выручка от реализации в руб.

Операционный рычаг (п.п.) =  
= Маржинальный доход / Прибыль



# 4. Страхование

- Методология оценки финансовой надежности страховых компаний для формирования страхового лимита ответственности
  - Общие сведения
  - Срок существования
  - Место расположения
  - Размер уставного капитала
  - Маржа платежеспособности
  - Сбалансированность страхового портфеля
  - Наличие предписаний контролирующих органов
  - Наличие лицензии на осуществление страховой деятельности
  - Доля перестраховщиков в резерве незаработанной прибыли

# Практические методы

- Страхование рисков
- Совокупность видов страхования, предусматривающих обязанности страховщика выплатить возмещение в размере полной или частичной потери доходов, а также дополнительных расходов лица, о страховании которого заключен договор



# Практические методы

| Вид риска  | Способ уменьшения негативных последствий   |
|--|--|
| Пожар и другие стихийные бедствия  | Страхование сумм вероятных убытков   |
| Риск уничтожения или порчи груза при транспортировке   | Страхование стоимости груза  |
| Кадровый риск  | Страхование стоимости возможных убытков от небрежности работников  |
| Операционный риск (риск от вероятной нечестности работников, что может нанести материальный и моральный ущерб) | Приобретение бондов «честности»  |
| Коммерческий риск (риск приостановки деловой активности)   | Страхование суммы возможных потерь за весь период остановки бизнеса.<br>Страхование на сумму возможных убытков |



## Страховые компании Екатеринбурга, предоставляющие услугу «Страхование рисков»

Ингосстрах

РЕСО-  
гарантия

ВТБ  
Страхование

СОГАЗ

АльфаСтра-  
хование

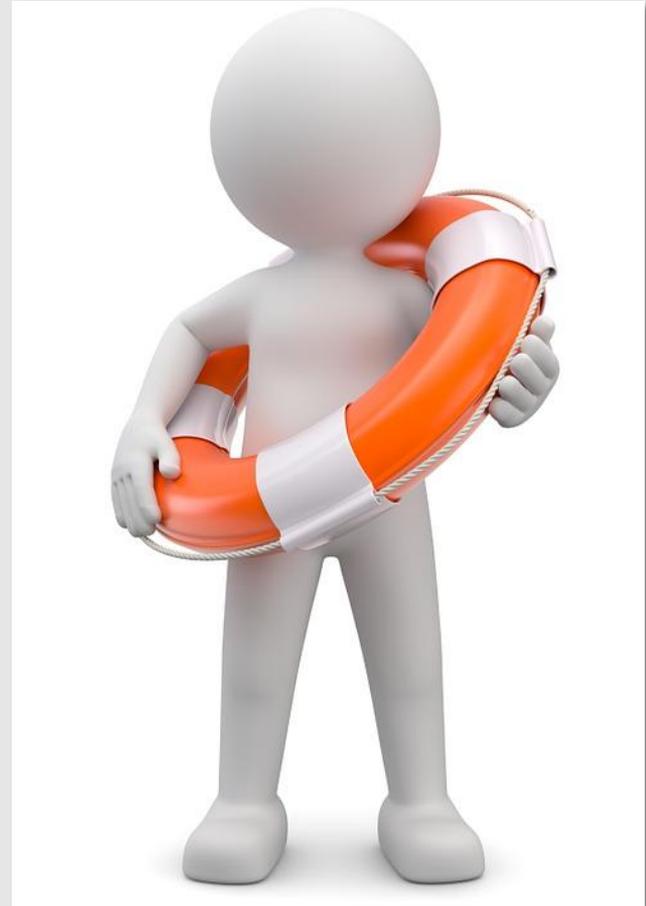
МСК

БИН  
страхование

ИнноГарант

# 5. Самострахование

- Самострахование
- Метод образования страхового фонда любым хозяйствующим субъектом в целях обеспечения бесперебойности производства, подверженного различным рисковым обстоятельствам.



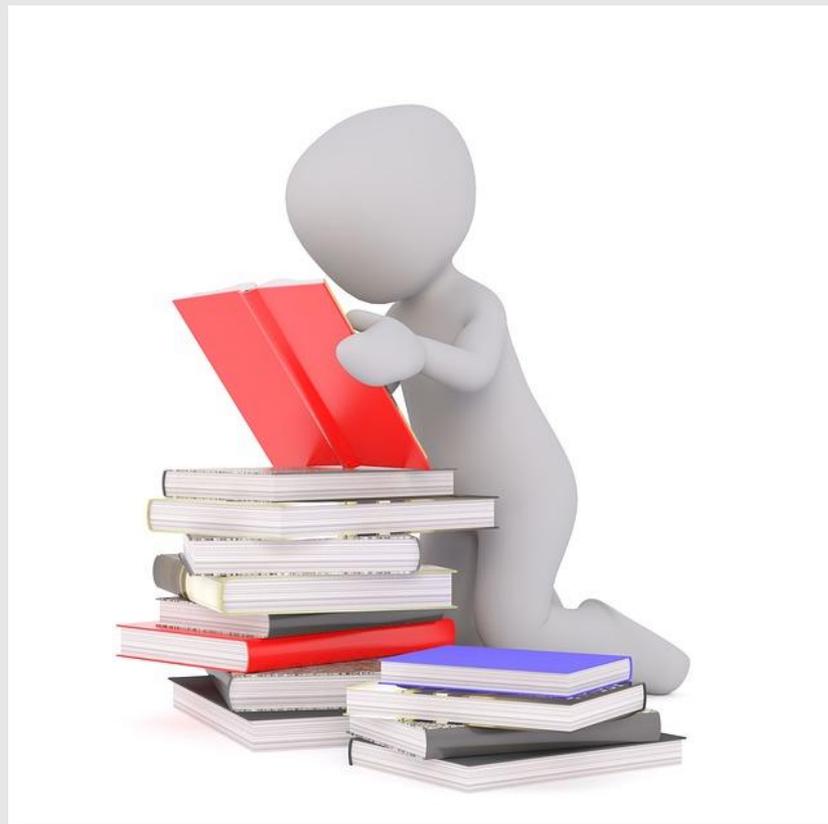


# 6. Лимитирование

- Лимитирование
  - Способ установления лимита (предельных плановых сумм) на осуществление какой-либо хозяйственной операции и на сотрудничество с контрагентом
- **Виды лимитов**
  - Структурные лимиты
  - Лимиты контрагента
  - Лимиты открытой позиции
  - Лимиты на исполнителя и контролера сделки
  - Лимиты ликвидности

## 7. Диверсификация структуры контрагентов

- Диверсификация структуры контрагентов
- Взаимодействие с несколькими поставщиками, что позволяет ослабить зависимость предприятия от отдельных контрагентов



# 8. Прогнозный отчет о прибылях и убытках

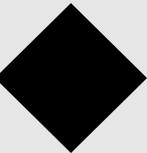


## 9. Формирование бюджета денежных средств

$$\text{Ск} = \text{Сн} + \text{П} - \text{О}$$

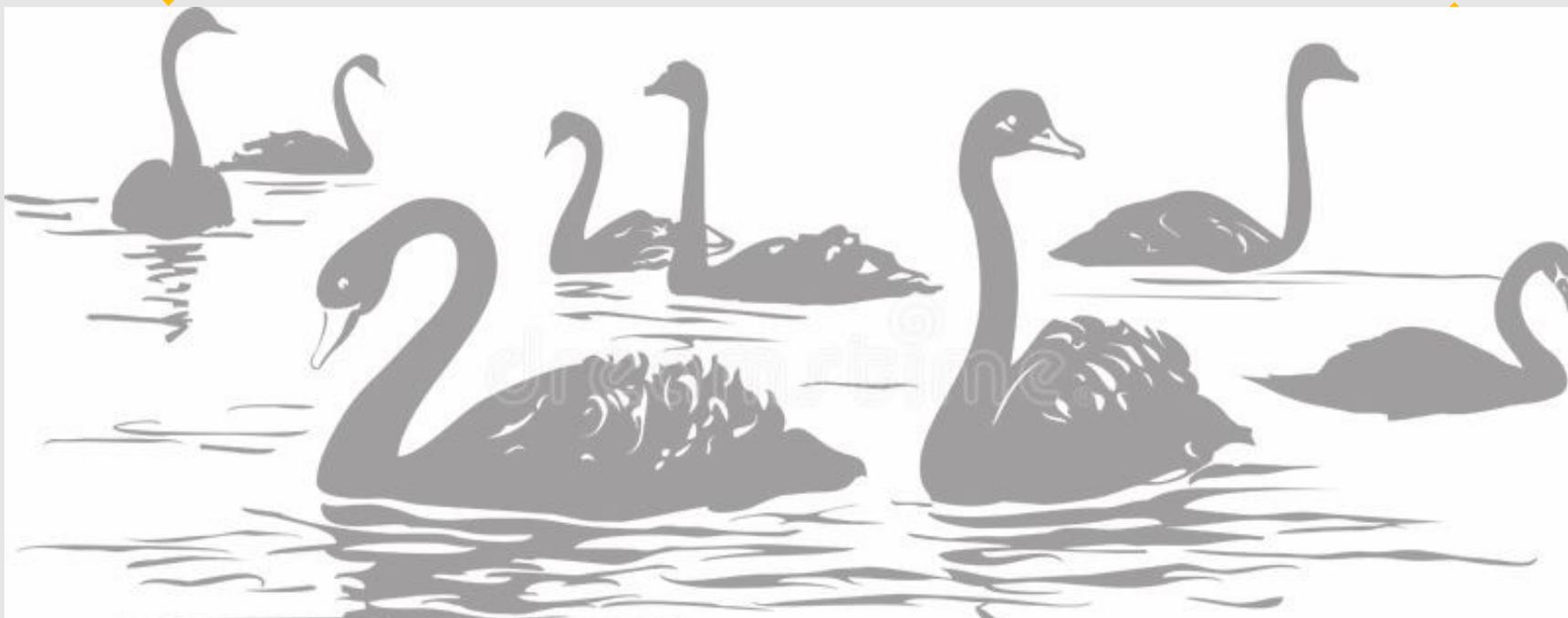
A decorative graphic in the top-left corner consisting of a black arrow pointing right, outlined in white and yellow.

# Практическая ситуация 4





# Методика оценки операционных и финансовых рисков



# Взаимосвязь качественного и количественного анализа

- Качественный анализ
  - Определение (идентификация) факторов, областей, видов рисков
- Количественный анализ
  - Численное определение риска от отдельных рисков и риска предприятия в целом



Результаты качественного анализа риска служат исходной информацией для количественного анализа

# Цели методики



Минимизировать убытки  
организации (в том числе  
устранить несовершенства  
процессов)

Обеспечить стабильность  
бизнеса и повысить статус  
организации

# Качественные параметры (начало)

| № | Параметр                       | Баллы  |
|---|--------------------------------|--|
| 1 | Срок существования организации | До 1 года – 0 баллов<br>1-5 лет – 5 баллов<br>Свыше 5 лет – 10 баллов                                    |
| 2 | Организационно-правовая форма  | Микробизнес – 0 баллов<br>ООО – 5 баллов<br>АО – 10 баллов   |
| 3 | Состав собственников           | С участием государства – 10 баллов<br>Без участия государства – 0 баллов                                 |
| 4 | Степень аффилированности       | С неизвестными компаниями – 0 баллов<br>Со средним бизнесом – 5 баллов<br>С крупным бизнесом – 10 баллов |
| 5 | Расчеты в валюте               | Отсутствуют – 10 баллов<br>Присутствуют – 0 баллов   |
| 6 | Информация о предприятии       | Негативная – 0 баллов<br>Положительная – 10 баллов   |

# Качественные параметры (окончание)

| №  | Параметр   | Баллы  |
|----|--|--|
| 7  | Конкурентоспособность  | Низкая – 0 баллов<br>Средняя – 5 баллов<br>Высокая - 10 баллов   |
| 8  | Экспортный потенциал   | Высокий – 10 баллов<br>Средний – 5 баллов<br>Низкий – 0 баллов   |
| 9  | Профессионализм менеджмента и уровень корпоративной культуры | Высокий – 10 баллов<br>Средний – 5 баллов<br>Низкий – 0 баллов   |
| 10 | Инвестиционная привлекательность                             | Высокая – 10 баллов<br>Низкая – 0 баллов                         |
| 11 | Информационная открытость                                    | Полная – 10 баллов<br>Частичная – 5 баллов<br>Нулевая – 0 баллов |
| 12 | Ответственность перед окружающей средой                      | Высокая – 10 баллов<br>Средняя - 5 баллов<br>Низкая – 0 баллов   |

# Количественные параметры (начало)

| № | Параметр  | Норматив   | Баллы   |
|---|---|--|---|
| 1 | Коэффициент финансовой устойчивости                     | Торговые предприятия – 20%<br>Промышленные – 40% | Не соответствует нормативу – 0 баллов<br>Соответствует – 10 баллов      |
| 2 | Коэффициент соотношения заемных и собственных средств   | < 1,5  | Менее 1,5 – 10 баллов<br>Более 1,5 – 0 баллов                           |
| 3 | Отношение долгосрочных обязательств к активам           | ≤ 0,667  | До 0,667 – 10 баллов<br>Более 0,667 – 0 баллов                          |
| 4 | Коэффициент маневренности собственных оборотных средств | > 0,5  | > 0,5 – 10 баллов<br>< 0,5 – 0 баллов                                   |
| 5 | Коэффициент текущей ликвидности                         | От 1,5 до 2,5                                    | Менее 1,0 – 0 баллов<br>1,0 – 2,0 – 5 баллов<br>2,0 и более – 10 баллов |
| 6 | Рентабельность собственного капитала                    | Рост   | Растет – 10 баллов<br>Снижается или меньше нуля – 0 баллов              |

# Количественные параметры (окончание)

| №  | Параметр   | Норматив                          | Баллы   |
|----|--|-----------------------------------|---|
| 7  | Рентабельность основной деятельности                   | Рост                              | Растет – 10 баллов<br>Снижается – 0 баллов                                  |
| 8  | Рентабельность активов                                 | Рост                              | Растет – 10 баллов<br>Снижается или меньше нуля – 0 баллов                  |
| 9  | Финансовый цикл  | Снижение                          | Повышается – 0 баллов<br>Не изменяется – 5 баллов<br>Понижается – 10 баллов |
| 10 | Выполнение «золотого правила»                          | $T_{бп} > T_{оп} > T_{а} > 100\%$ | Выполняется – 10 баллов<br>Не выполняется – 0 баллов                        |
| 11 | Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | Рост                              | Повышается – 10 баллов<br>Понижается – 0 баллов                             |
| 12 | Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности  | Рост                              | Повышается – 10 баллов<br>Понижается – 0 баллов                             |

# Рейтинговые значения

| Сумма баллов | Уровень риска | Рейтинг | Характеристика   |
|--------------|---------------|---------|--|
| 0–80         | Высокий       | С       | Предприятие находится в кризисном состоянии. Высока вероятность финансовых потерь. Необходимы незамедлительные меры по снижению уровня риска |
| 80–160       | Средний       | В       | Состояние предприятия среднее. Если не следить за уровнем риска, состояние может резко ухудшиться  |
| 160–240      | Низкий        | А       | Предприятие стабильно и устойчиво. Ведутся мероприятия по контролю и минимизации рисков  |

# Рекомендации по уровню риска





# Оценка рисков (примеры)

•  
•  
•  
•



# ОАО «Свердловский инструментальный завод»

Работает  
с 14 ноября 1941 года

Необорото-  
ориентированное  
предприятие

Отрасль — станко-  
инструментальная  
промышленность

Основной акционер —  
ЗАО «Объединение  
„Энергия“» (52,1%)  
Доля государственной  
собственности —  
отсутствует

Инвестиционный  
проект —  
усовершенствование  
технологического  
процесса и  
формирование  
принципиально новых  
производственных  
линий по ряду  
направлений выпуска  
инструмента  
(на 2014–2024 гг.)

Уставный капитал  
62 000 тыс. руб.

# ОАО «Ирбитский молочный завод»

Работает  
с 1925 года

Оборото-  
ориентированное  
предприятие

Отрасль —  
переработка  
сельскохозяйственного  
сырья, производство  
молочных продуктов

Основной акционер —  
Свердловская область  
в лице Министерства  
по управлению гос.  
имуществом  
Свердловской области  
(100%)

Инвестиционные  
проекты:

- Строительство цеха по производству цельномолочной продукции
- Приобретение нового оборудования
- Газификация котельной

Уставный капитал  
271 265 тыс. руб.

# ОАО «Уралредмет»

Работает  
с 1958 года

Оборото-  
ориентированное  
предприятие

Отрасль —  
цветная металлургия,  
металлургия  
редкоземельных  
металлов

Основной акционер —  
ОАО «Корпорация  
ВСМПО-АВИСМА»  
(25%)

Инвестиционный  
проект  
• Приобретение  
нового оборудования

Уставный капитал  
119 тысяч рублей

# ПАО «Каменское»

Существует  
более 15 лет

Необорото-  
ориентированное  
предприятие

Отрасль —  
молочное  
животноводство,  
мясное  
животноводство,  
растениеводство

Основные  
акционеры  
ЗАО «Группа  
Синара» (65,9%),  
ООО «Акцент»  
(22,57%)

Доля  
государственной  
собственности  
отсутствует

Уставный капитал  
90 753 тыс. руб.



# ОАО «Свердловский инструментальный завод»

- Рейтинговое значение
  - 115 баллов
  - Средний риск
  - Рейтинг В
- Риски
  - Риск заемного капитала
  - Риск собственного капитала
  - Операционный риск
  - Риск утраты платежеспособности
  - Кадровый риск



# ОАО «Ирбитский молочный завод»

- Рейтинговое значение
  - 130 баллов
  - Средний риск
  - Рейтинг В
- Риски
  - Финансовый риск (кассовый разрыв, рост заемного капитала)
  - Кадровый риск
  - Производственный риск



# ОАО «Уралпредмет»

- Рейтинговое значение
  - 175 баллов
  - Низкий риск
  - Рейтинг А
- Риски
  - Валютный риск
  - Производственный риск



# ПАО «Каменское»

- Рейтинговое значение
  - 165 баллов
  - Низкий риск
  - Рейтинг А
- Риски
  - Высокая чувствительность к выручке
  - Природный риск

# Карта рисков ОАО «СИЗ»



**Кадровый и операционный риски приемлемы.  
Финансовый риск следует опустить  
ниже границы толерантности**

# Карта рисков ОАО «ИМЗ»



**Кадровый и производственный риски приемлемы.  
Финансовый риск нужно опустить  
ниже границы толерантности**

# Карта рисков «Уралредмета»



**Производственный риск приемлем.  
Валютный риск необходимо опустить  
ниже границы толерантности**

# Карта рисков ПАО «Каменское»



**Природный риск приемлем.  
Финансовый риск нужно опустить  
ниже границы толерантности**



# Рекомендации для ОАО «Уралпредмет»

# Карта рисков



# Страхование



| Вид риска  | Способ уменьшения негативных последствий                |
|--|---|
| Инфляционный   | Хеджирование  |
| Риск уничтожения или порчи груза при транспортировке | Страхование стоимости груза                             |
| Производственный                                     | Страхование от потери прибыли, страхование оборудования |



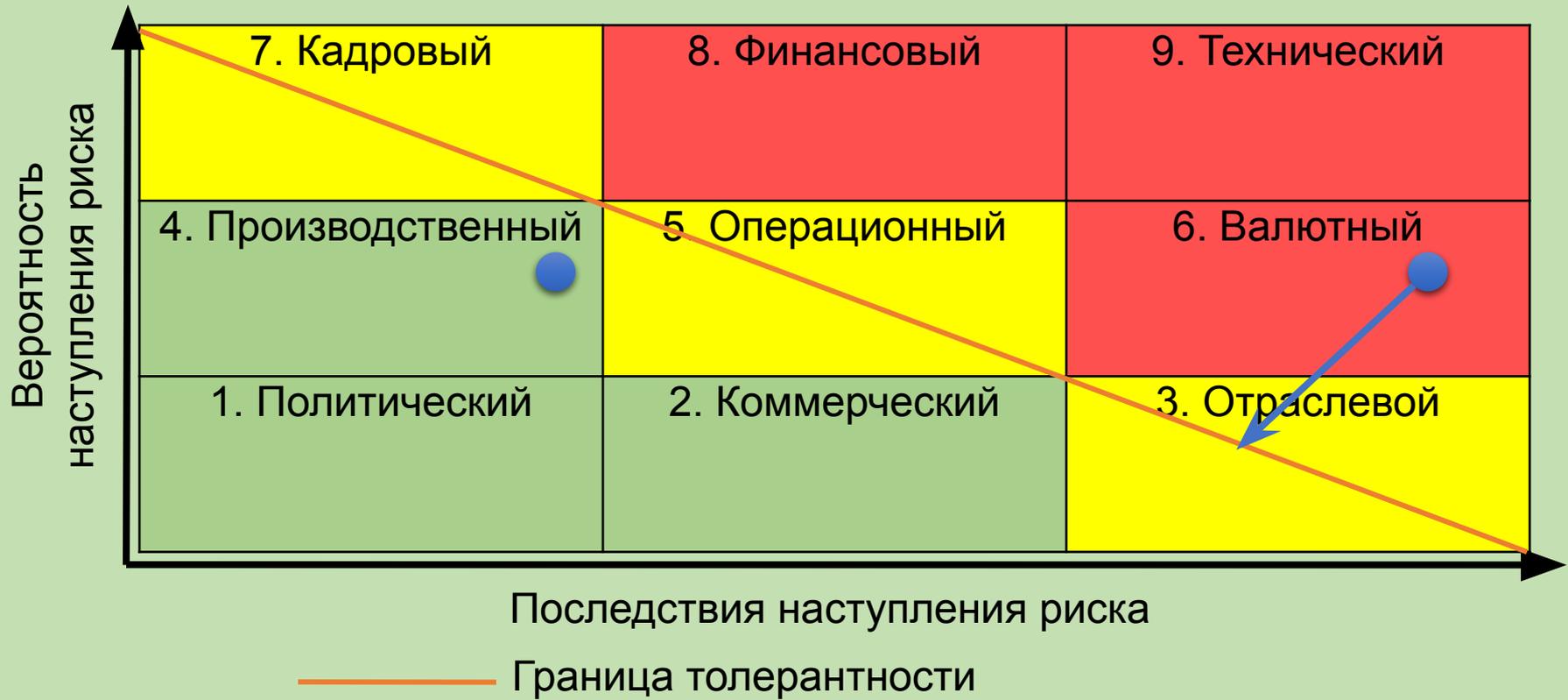
# Лимитирование дебиторской задолженности

- Целесообразно использовать лимиты сумм задолженностей
  - Этот подход применяется совместно с отслеживанием просроченной задолженности
- Оценочные параметры
  - Процент от среднемесячных продаж клиенту
  - Постоянный/непостоянный клиент
  - Стратегическая важность клиента – потенциал
  - Платежная дисциплина клиента
  - Отношение доли в товарообороте к доле в ДЗ
  - Динамика роста продаж

# Лимитирование дебиторской задолженности



# Карта рисков





# Рекомендации для ПАО «Каменское»

# Карта рисков ПАО «Каменское»



# Господдержка

ПАО «Каменское»  
получает поддержку  
государства в виде  
субсидий:

- На приобретение сельхозтехники
- На приобретение оборудования для животноводческих комплексов
- Субсидирование процентных ставок по кредитам для инвестиционных проектов



# Страхование

## Виды страхования

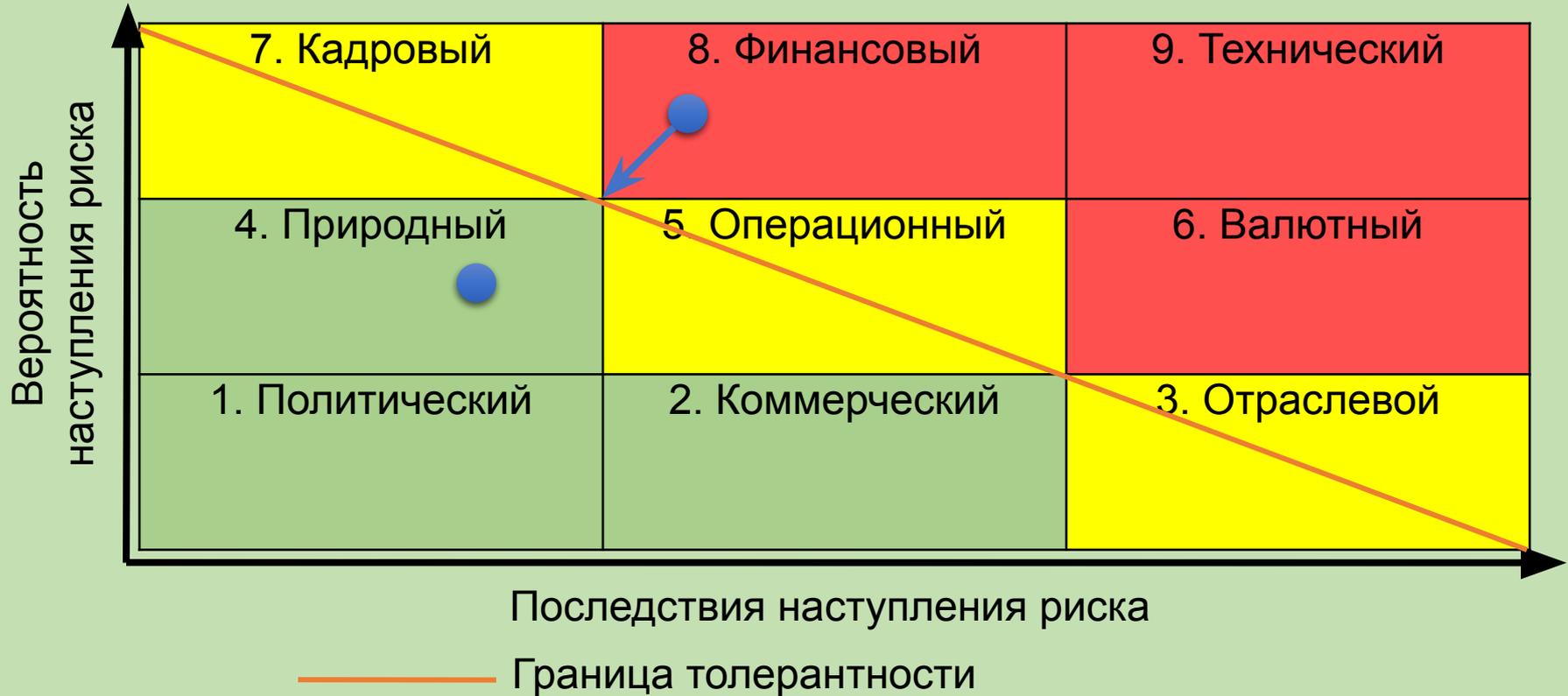
- Страхование имущества сельскохозяйственных предприятий
- Страхование посевов, урожая
- Страхование финансовых рисков

## Рекомендуемые страховые компании

- Альфа страхование
- Росгосстрах
- Росагросстрах



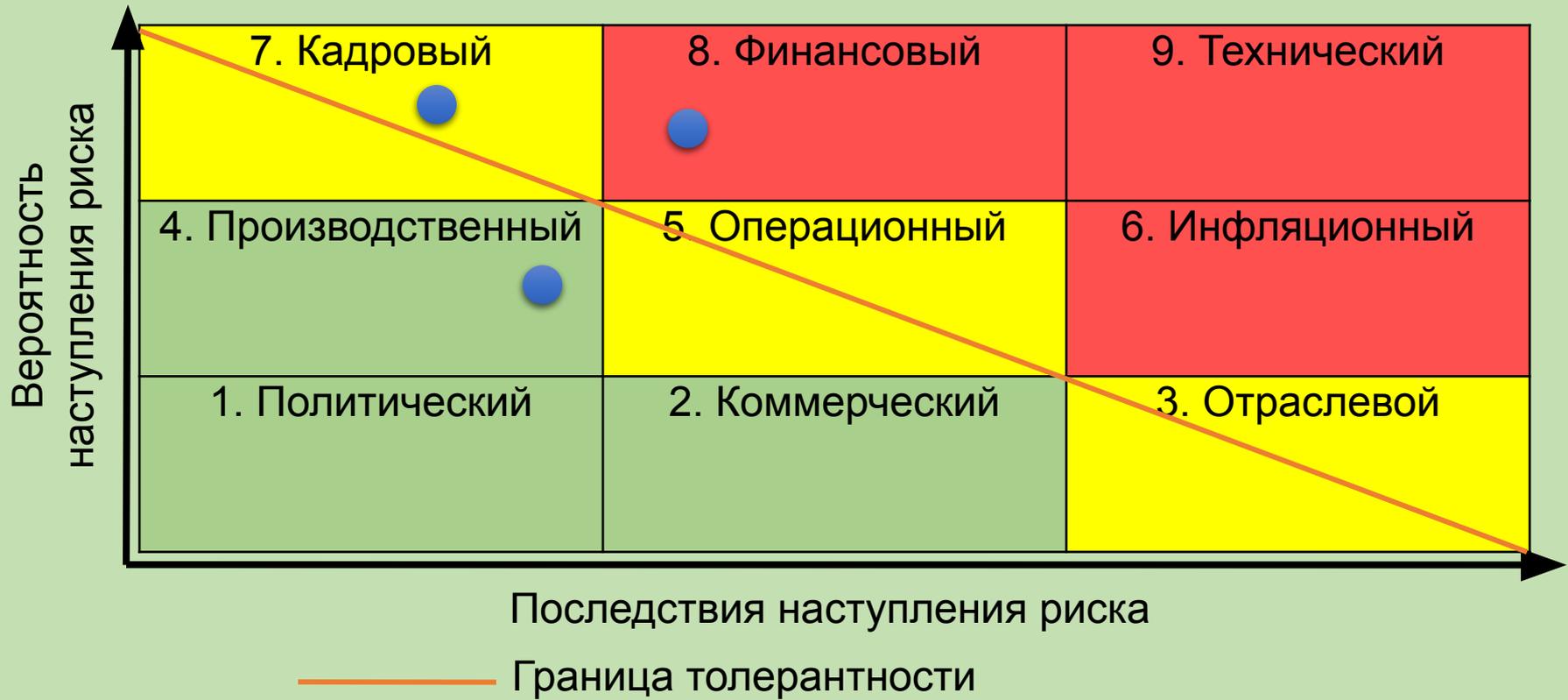
# Карта рисков ПАО «Каменское»



A decorative graphic in the top-left corner consisting of a black arrow pointing right, outlined in white and yellow.

# Рекомендации для ОАО «ИМЗ»

# Карта рисков



# Страхование



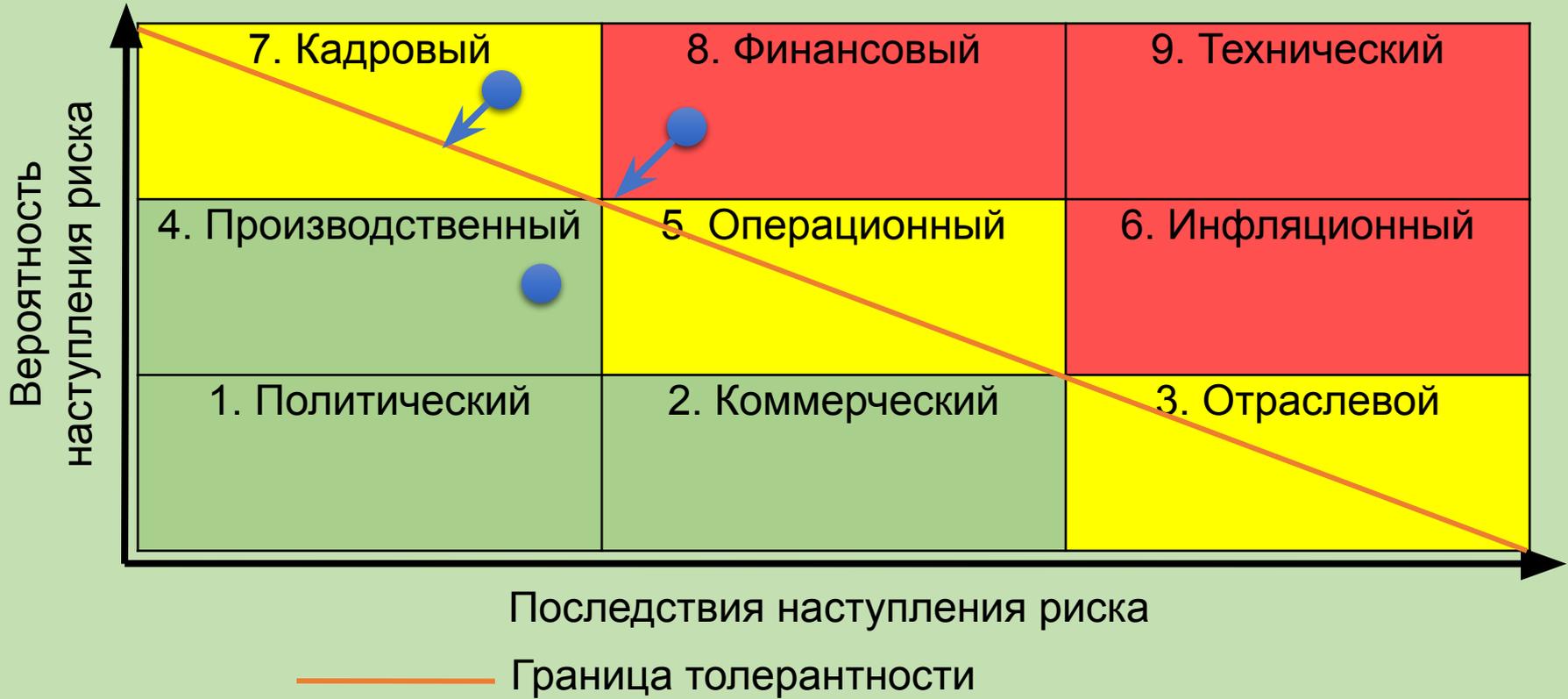
| Вид риска        | Способ уменьшения негативных последствий   |
|------------------|--|
| Кадровый         | Страхование стоимости возможных убытков от небрежности работников                      |
| Финансовый       | Страхование недополучения прибыли  |
| Производственный | Страхование потери финансовой выгоды от уничтожения (порчи) товара при транспортировке |

# Субсидии



- На новое оборудование, в том числе для утилизации отходов
- На возмещение части затрат
- На уплату процентов по кредиту

# Карта рисков



A decorative graphic in the top-left corner consisting of a black arrow pointing right, outlined in white and yellow, with a grey bar extending from its tip across the top of the slide.

# Рекомендации для ОАО «СИЗ»

# Карта рисков ОАО «СИЗ»

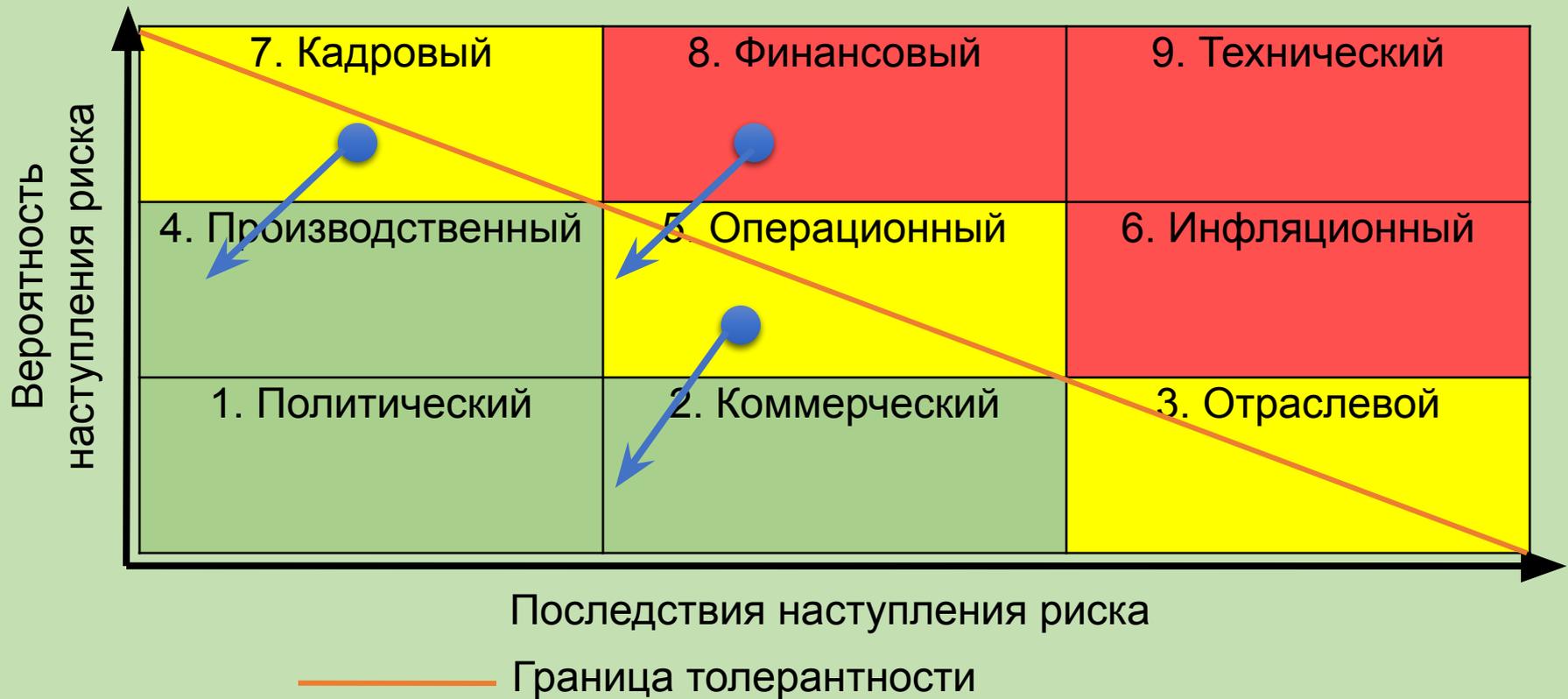


# Страхование



| Вид риска    | Способ уменьшения негативных последствий   |
|--------------|--|
| Финансовый   | Страхование убытков от перерыва в производстве (ГУТА-Страхование, РЕСО-Гарантия) |
| Кадровый     | Страхование стоимости возможных убытков от небрежности работников                |
| Операционный | Создание резервного фонда  |
|              | Банковская гарантия (Сбербанк, СКБ-Банк, Банк Москвы)                            |

# Карта рисков





# Приложения





# Приложение 1

- Риск — вероятностное событие, в результате которого возможно изменение финансового состояния либо недополучение результата хозяйственного субъекта (Э.Р. Закирова)

# Систематические риски

- Систематические риски
- связаны с внешними событиями
  - Политический риск
  - Инфляционный риск
  - Отраслевой риск
- Несистематические риски



Продолжение приложения 1  
Систематические риски: политический риск

- Политический риск — возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики (А.А. Данов)

## Систематические риски: инфляционный риск

- Инфляционный риск — возможность обесценения денежных активов, доходов и прибыли предприятия в связи с ростом инфляции



Продолжение приложения 1  
Систематические риски: отраслевой риск

- Отраслевой риск — вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степень этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями



Продолжение приложения 1  
Несистематические риски

- Систематические риски
- Несистематические риски
  - характерны для конкретной отрасли или компании
  - Операционный
  - Финансовый
  - Коммерческий
  - Кадровый
  - Технический
  - Производственный

## Несистематические риски: операционный риск

- Операционный риск — риск прямых или косвенных убытков в результате неверного построения бизнес-процессов, неэффективности процедур внутреннего контроля, технологических сбоев, несанкционированных действий персонала или внешнего воздействия (А.А. Данов)

## Несистематические риски: операционный риск

- **Операционные риски (необоротоориентированное предприятие) —** вероятность возникновения убытков в результате нарушения организации производства и реализации продукции, ошибки в процессе производственной деятельности предприятия, недостаточная систематичность организационной структуры персонала, а также несвоевременная выплата ДЗ (ФМ-12)

## Несистематические риски: операционный риск

- **Операционные риски (обороториентированное предприятие) —** вероятность возникновения убытков в результате нарушения организации сбыта и маркетинговой политики, ошибки в процессе торговой деятельности предприятия, некорректное отношение сотрудников по отношению к клиентам, увеличение сроков реализации готовой продукции (ФМ-12)



Продолжение приложения 1  
Несистематические риски: финансовый риск

- Финансовый риск возникает в связи с невозможностью выполнения предпринимателем своих финансовых обязательств. Причины: изменение покупательной способности денег, неосуществление платежей, изменение валютных курсов  
(А.А. Данов)

## Несистематические риски: коммерческий риск

- Коммерческий риск — риск потерь в процессе предпринимательской деятельности. Возможные причины: снижение объемов закупок, повышение закупочной цены товара, рост издержек обращения, потери товара в процессе обращения и др.  
(А.А. Данов)



Продолжение приложения 1  
Несистематические риски: кадровый риск

- Кадровый риск — опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов, связанная с нерациональным использованием человеческих ресурсов; может возникнуть вследствие низкой квалификации сотрудников, текучести кадров, возраста сотрудников (предпенсионный)



Продолжение приложения 1  
Несистематические риски: технический риск

- Технический риск — угроза несбалансированной структуры будущих платежей, важнейшая составляющая риска неплатежеспособности. Компоненты:
  - 1) несбалансированность ожидаемых доходов и расходов;
  - 2) высокая неопределенность размеров будущих платежей(А.А. Данов)

## Несистематические риски: производственный риск

- Производственный риск — вероятность невыполнения предпринимателем своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате воздействия как внешней среды, так и внутренних факторов, в том числе проблемы нерационального использования сырья, роста себестоимости, увеличение потерь рабочего времени, использования новых методов производства (А.А. Данов)

- Риск — это вероятность наступления события, связанного с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе наступления которой имеется возможность качественно и количественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели



Продолжение приложения 1  
Классификация внешних и внутренних рисков

| <b>Внешние</b>                          | <b>Внутренние</b>     |
|---|-----------------------|
| Инфляционный риск                       | Транспортный риск     |
| Валютный риск                           | Снабженческий риск    |
| Риск изменения законодательства         |                       |
| Риск снижения покупательной способности | Сбытовой риск         |
| Отраслевой риск                         | Производственный риск |
| Политический риск                       |                       |
| Кредитный риск                          | Кадровый риск         |
| Транспортный риск                       |                       |
| Снабженческий риск                      |                       |
| Сбытовой риск                           | Технологический риск  |

# Показатели оценки финансовой устойчивости страховых компаний

- Срок деятельности на рынке — № 90н);
- Размер уставного капитала (ст. 25 Закона от 27.11.1995 № 401-5
- Владельцев (физических лиц) с долей участия в уставном капитале

# Показатели оценки финансовой устойчивости страховых компаний

го надзора и Федеральной налоговой службы, а также фактов приостановления действия лицензий сторонней страховой компании гражданской ответственности

- Доля действия лицензий на территории Российской Федерации автостраховщиков
- Владельцев автотранспортных средств в отчетном периоде по сравнению с аналогичным периодом предыдущих лет

пределах годов



# Маржа платежеспособности

Маржа платежеспособности (МП) =  
= (Фактический размер МП (стр. 001 формы № 6) –  
– Нормативный размер МП (стр. 007 формы № 6)) /  
/ Нормативный размер МП (стр. 007 формы № 6)

- Приказ Министерства финансов России от 02.11.2001 № 90н «Об утверждении Положения о порядке расчета страховщиками нормативного соотношения активов и принятых ими страховых обязательств» // Консультант-Плюс.

# Требования к уставному капиталу

С 1 января 2012 г. участники страхового рынка должны увеличить минимальный уставный капитал:

Перестраховщики  
480  
млн  
руб.

Страховщики  
жизни  
240  
млн  
руб.

Универсальные  
страховщики  
120  
млн  
руб.

Страховщики,  
занимающихся  
медицинским  
страхованием  
80  
млн  
руб.

# Способы уменьшения негативных последствий

| Вид риска  | Способ  |
|--|---|
| Пожар и другое стихийные бедствия  | Страхование сумм вероятных убытков  |
| Риск уничтожения или порчи груза при транспортировке   | Страхование стоимости груза   |
| Кадровый риск  | Страхование стоимости возможных убытков от небрежности работников   |
| Операционный риск (риск от вероятной нечестности работников, что может нанести материальный и моральный ущерб) | Приобретение в страховой компании бондов «честности»  |
| Коммерческий риск (риск приостановки деловой активности)   | Страхование суммы возможных потерь за весь период остановки бизнеса.<br>Страхование на сумму возможных убытков. |

# Приложение 2

## Критерии оценки

|   |   |
|---|---|
| Изменение в имуществе предприятия за период | Уменьшение имущества может свидетельствовать о сокращении предприятием хозяйственного оборота, что может повлечь его неплатежеспособность и, наоборот, рост имущества может свидетельствовать о позитивном изменении баланса  |
| Структура совокупных активов                | Если наибольший вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия  |
|   | Если доля внеоборотных активов в совокупных активах на конец анализируемого периода менее 40%, предприятие имеет «легкую» структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества предприятия. Если она более 40%, предприятие имеет «тяжелую» структуру активов, что свидетельствует о значительных накладных расходах и высокой чувствительности к изменению выручки |
| Составляющие внеоборотных активов           | Увеличение незавершенного строительства может негативно сказаться на результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия   |
|   | Увеличение долгосрочных финансовых вложений указывает на отвлечение средств из основной производственной деятельности, а снижение способствует вовлечению финансовых средств в основную деятельность предприятия улучшению его финансового состояния  |

# Критерии оценки

|  |   |
|--|---|
| Составляющие оборотных активов предприятия | <p>Структура с высокой долей запасов и низкой долей задолженности и денежных средств может свидетельствовать об иммобилизации средств в запасах, наименее ликвидной части активов</p>   |
|  | <p>Устойчивый рост доли задолженности может свидетельствовать о проблемах, связанных с оплатой услуг предприятия, а также о преимущественно неденежном характере расчетов</p>   |
|  | <p>Поддержание доли дебиторской задолженности на определенном уровне либо ее сокращение может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе рациональной политики продаж</p>   |
|  | <p>Стремительный рост дебиторской задолженности расценивается как негативное изменение и может быть вызван проблемами, связанными с оплатой продукции (работ, услуг) предприятия, либо изменением политики предприятия в части продаж - активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса</p> |
|  | <p>Наибольшая доля в общей сумме дебиторской задолженности, приходящаяся на долгосрочную задолженность (сроком погашения свыше 12 месяцев), показывает выведение средств из оборота</p>   |
|  | <p>Увеличение стоимости запасов за период при снижении длительности их оборота является негативным фактором. Однако необходимо учитывать наличие фактора сезонности в деятельности предприятия, возможно, увеличение связано с приготовлениями к новому сезону и закономерно для данного предприятия</p>  |

# Критерии оценки

|  |   |
|--|---|
| Сальдо задолженности (сопоставление сумм дебиторской и кредиторской задолженности) | Активное сальдо (дебиторская задолженность превышает кредиторскую) – предприятие предоставляло своим покупателям бесплатный коммерческий кредит в размере, превышающем средства, полученные в виде отсрочек платежей коммерческим кредиторам. |
|  | Пассивное сальдо (кредиторская задолженность превышает дебиторскую) – предприятие финансировало свои запасы и отсрочки платежей своих должников за счет неплатежей коммерческим кредиторам  |
| Структура совокупных пассивов  | Увеличение доли собственного капитала способствует росту финансовой устойчивости предприятия  |
|  | Увеличение фондов, резервов и нераспределенной прибыли может являться результатом эффективной работы предприятия, сокращение – может свидетельствовать о падении деловой активности предприятия   |
| Структура заемного капитала  | Преобладание краткосрочных источников в структуре заемных средств + высокая доля заемных средств в совокупных пассивах = негативный фактор (ухудшение структуры баланса и высокий риск утраты финансовой устойчивости)                        |
|  | Преобладание долгосрочных источников в структуре заемных средств = позитивный фактор (улучшение структуры баланса и снижение риска утраты финансовой устойчивости)  |

# Критерии оценки

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Структура кредиторской задолженности | Определяются обязательства, преобладающие в структуре кредиторской задолженности: перед поставщиками и подрядчиками, по векселям к уплате, по оплате труда, перед бюджетом, по авансам полученным, перед прочими кредиторами |
|                                      | Положительный момент — увеличение суммы полученных авансов. Негативный момент — высокая доля задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами (задержки платежей ⇒ пени, риск банкротства)                               |
|                                      | Изменение задолженности перед поставщиками и подрядчиками оценивается с позиции общего сальдо задолженности, т.е. после сопоставления ее с объемами и динамикой дебиторской задолженности                                    |



# Приложение 3



## Приложение 4 Пятифакторная модель Альтмана

$$z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$$

- $X_1$  — рабочий капитал / активы
- $X_2$  — нераспределенная прибыль / активы
- $X_3$  — чистая прибыль / активы
- $X_4$  — рыночная стоимость собственного капитала / бухгалтерская (балансовая, учетная) стоимость задолженности
- $X_5$  — выручка (общий доход) / активы

# Оценка вероятности банкротства

$$Z < 1,81$$

- Вероятность банкротства очень

$$1,81 \leq Z \leq 2,7$$

- Вероятность банкротства высокая

$$2,7 \leq Z \leq 2,99$$

- Банкротство возможно

$$Z \geq 30$$

- Вероятность банкротства крайне мала

# Приложение 5

## Политический риск

- Политический риск
  - Риск, связанный с военными действиями, национализацией, конфискацией, введением ограничений и эмбарго, т.е. с непредсказуемыми последствиями политической линии, проводимой правительствами государств (например, смена регионального правительства)



# Производственный риск

- Производственный риск
- Предпринимательский риск, связанный с производством продукции в определенных рыночных условиях; риск, порожденный неустойчивостью спроса на готовую продукцию, сырье и энергию, а также вероятностью сбоев поставок сырья и полуфабрикатов; вероятностью сбоев в производственном цикле (например, незапланированный простой оборудования)



# Коммерческий риск

- Коммерческий риск
  - Предпринимательский риск, который возникает при проведении бизнес-операций; заключается в возможном снижении/потере доходов предприятием из-за действий или решений в условиях неопределенности, недостатка информации о состоянии рынка. Например, риск связан с платежеспособностью покупателя; с нежеланием покупателя осуществлять платежи; с колебаниями валютного курса.



# Отраслевой риск

- Отраслевой риск
  - Риск, связанный со спецификой отдельных отраслей и поддержкой государством (например, отрасль машиностроение)



# Технический риск

- Технический риск
- Риск, связанный с освоением новой техники и технологии, поиском резервов, повышением интенсивности производства (например, устаревание технологии)



# Операционный риск

- Операционный риск
  - Риск, связанный с недостатками в системах контроля за операционным циклом; риск небрежных или некомпетентных действий, в результате которых может быть причинен материальный ущерб



# Исследование факторов риска в деятельности хозяйствующего субъекта

## •База исследования

- Крупное промышленное предприятие Свердловской области
  - Производитель косметической продукции
- Среднее промышленное предприятие Свердловской области
  - Производство вспомогательного инструмента
- Мелкое промышленное предприятие Челябинской области
  - Производство и сборка корпусной мебели

# Таблица-матрица статуса риска

|               | Риск ликвидности | Кадровый риск | Производственный риск | Коммерческий риск |
|---------------|------------------|---------------|-----------------------|-------------------|
| Предприятие 1 | В                | С             | С                     | Н                 |
| Предприятие 2 | В                | В             | С                     | С                 |
| Предприятие 3 | В                | В             | В                     | В                 |

В – высокое влияние

С – среднее влияние

Н – низкое влияние

# Матрица рисков

|                         |             |                |                          |                  |                     |
|-------------------------|-------------|----------------|--------------------------|------------------|---------------------|
| Вероятность события     | Почти точно |                |                          |                  | 1. Риск ликвидности |
|                         | Вероятно    |                | 3. Производственный риск | 2. Кадровый риск |                     |
|                         | Может быть  |                | 4. Коммерческий риск     |                  |                     |
|                         | Невозможно  |                |                          |                  |                     |
|                         |             | Незначительная | Умеренная                | Значительная     | Высокая             |
| Серьезность последствий |             |                |                          |                  |                     |



# Новые подходы к управлению рисками

- Рекомендации на 2017 г.
  - Распределение организационных ролей и ответственности
  - «Раннее оповещение» о влиянии риска
  - Предотвращение возникновения самих рисков, а не реакции на последствия их появления
  - Использование полноценной методологии, обеспечивающей качественный уровень оценки информации
  - Избежание попадания негативной информации в СМИ
  - Концентрация руководства на проблемах функционирования компании, а не на решении кризисной ситуации

# Этапы выявления рисков

1

Ранжирование  
рисков  
с учетом их  
значимости  
и денежного  
выражения

2

Ранжирование  
рисков с учетом их  
частоты и  
вероятности

3

Постоянная замена  
подходов в оценке  
рисков



# Основные подходы к управлению рисками

## •Формальный

- Наличие системы управления рисками – требование контролирующих органов
- Отчет о выявленных рисках не используется при принятии решений
- Систематическая работа по управлению рисками не ведется

## •Неформальный

- Система управления рисками – управленческий инструмент для повышения стоимости бизнеса
- Осуществляется регулярно
- Мониторинг выявленных и выявление новых рисков
- Контролируется ход реализации намеченных мероприятий

# Цель риск-менеджмента

ЛЬ  
РИ  
СК-  
МЕ  
НЕ  
ДЖ  
МЕ

- Извлечь максимальную выгоду из сложившейся ситуации