

# **Управление рисками на предприятии (на примере ПАО «Биосинтез»)**

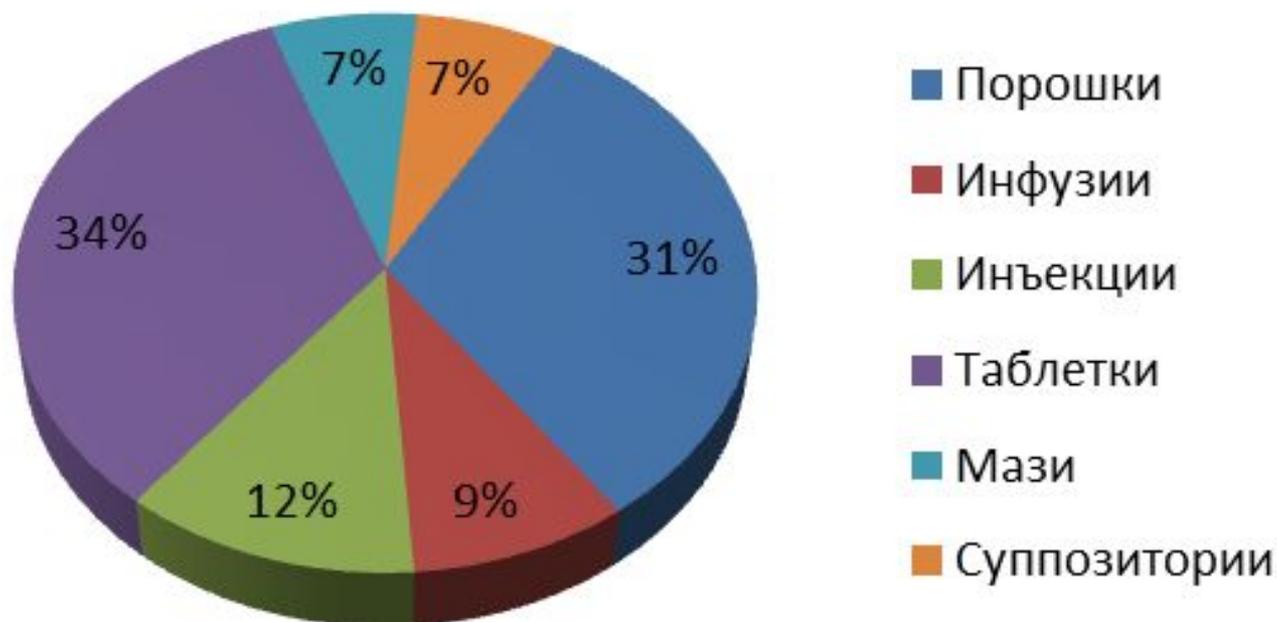
**Объектом исследования** является ПАО «Биосинтез»,  
**предметом исследования** – риски предприятия.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ рисков ПАО «Биосинтез» и разработка рекомендаций по управлению ими.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретические аспекты управления рисками предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Биосинтез»;
- проанализировать риски ПАО «Биосинтез»;
- разработать рекомендации по управлению рисками ПАО «Биосинтез».

## Доли лекарственных форм в выпускаемом ассортименте ПАО «Биосинтез» в 2021 г., %



## Основные показатели деятельности ПАО «Биосинтез» за 2019-2021 гг.

Основные показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	2424556	3145871	3334507
Затраты на производство и сбыт продукции, тыс. руб.	2142902	2508121	2576071
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	281654	637750	758436
Чистая прибыль, тыс.руб.	17024	259598	348737
Рентабельность активов, %	0,43	6,08	7,72
Рентабельность внеоборотных активов, %	0,72	11,38	15,67
Рентабельность оборотных активов, %	1,06	13,06	15,23
Рентабельность продукции, %	0,97	12,20	16,12
Оборачиваемость дебиторской задолженности	2,97	3,66	3,29
Оборачиваемость кредиторской задолженности	13,44	16,71	13,57
Фондоотдача	1,15	1,54	1,68
Среднесписочная численность, чел.	1201	1175	1162
Выработка продукции на одного работника, тыс. руб.	2018,78	2677,34	2869,63
Прибыль на 1 работника, тыс. руб.	14,17	220,93	300,12

## Оценка риска ликвидности ПАО «Биосинтез»

Актив	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Пассив	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Платежный излишек или недостаток		
								2019 г.	2020 г.	2021 г.
A1	25312	277453	114256	П1	193153	183286	308200	-167841	94167	-193944
A2	824725	888702	1128454	П2	1244692	1446533	907411	-419967	-557831	221043
A3	887869	1072372	1098700	П3	2418342	2408708	2521453	-1530478	-1336336	-1422753
A4	2311389	2252706	2197097	П4	193108	452706	801443	2118281	1800000	1395654
Баланс	4049295	4491233	4538507	Баланс	4049295	4491233	4538507	*	*	*



- $A1 \geq П1$  – соответствует в 2020 г., не соответствует в 2019, 2021 гг.;
- $A2 \geq П2$  – не соответствует в 2019-2020 гг., соответствует в 2021 г.;
- $A3 \geq П3$  – не соответствует в 2019-2021 гг.;
- $A4 \leq П4$  – не соответствует в 2019-2021 гг.

# Оценка риска потери финансовой устойчивости

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Собственные оборотные средства (СОС)	-2118281	-1800000	-1395654
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств, руб. ( $\pm\Delta$ СОС)	-2989327	-2865379	-2477383
Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат, руб. ( $\pm\Delta$ СД)	-608897	-456671	44070
Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов и затрат, руб. ( $\pm\Delta$ ОИ)	534595	877658	822800
Тип финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние	Неустойчивое финансовое состояние	Нормальная финансовая устойчивость
Оценка риска потери финансовой устойчивости	Зона критического риска	Зона критического риска	Зона допустимого риска

## Перечень идентифицированных рисков ПАО «Биосинтез»

### 1) финансово-экономические риски:

- изменчивость спроса;
- низкая платежеспособность потребителей;
- недостаточность выбора альтернативных поставщиков;
- недостаточность оборотного капитала;
- изменение цен и объемов производства конкурентами;
- высокие темпы инфляции;
- изменение валютного курса.

### 2) производственные риски:

- появление новых технологий;
- риск поломки оборудования;
- недостаточность резервов;
- риск несвоевременного производства ЛС;
- внедрение системы Track&Trace.

### 3) социальные риски:

- риск допущения ошибок в работе;
- отсутствие у коллектива знаний, умений, навыков;
- недостаточный уровень оплаты труда.

## Меры по снижению рисков ПАО «Биосинтез»

	Виды рисков	Отрицательное влияние	Способы защиты
Финансово-экономические риски	Товарный риск (изменчивость спроса, изменение цен и объемов продаж конкурентами, недостаточность выбора альтернативных поставщиков) Риск балансовой ликвидности Риск платежеспособности	Снижение спроса Рост цен на поставки материалов Угроза потери клиентов Снижение величины чистой прибыли Увеличение объёмов заемных средств	Мониторинг конъюнктуры рынка и уровня конкуренции Самострахование Страхование
Производственные	- появление новых технологий; - риск поломки оборудования; - недостаточность резервов; - риск несвоевременного производства ЛС; - внедрение системы Track&Trace.	Увеличение затрат на ремонт и модернизацию оборудования Увеличение затрат Отток клиентов	Самострахование Страхование
Социальные	- риск допущения ошибок в работе; - отсутствие у коллектива знаний, умений, навыков; - недостаточный уровень оплаты труда.	Снижение качества продукции, увеличение брака; Текучесть кадров	Самострахование Страхование

## Этапы внедрения системы управления рисками на ПАО «Биосинтез»

Этап	Содержание этапа	Результат этапа
1	Введение в штатное расписание должности менеджера по управлению рисками	Изменения в штатное расписание
2	Определение политики предприятия в области управления рисками.	Политика компании по управлению рисками.
3	Разработка процедур, способов учёта и оценки рисков, учётных и отчётных форм системы управления рисками.	Нормативно-методологическая база предприятия в области управления рисками Утверждение перечня форм учёта и отчётности системы управления рисками.
4	Проведение идентификации, классификации, описания и оценки рисков предприятия. Формирование плана мероприятий по реагированию на риски.	Составление реестра рисков предприятия; паспорта рисков компании; разработка плана мер по реагированию на риски.
5	Распределение функций и ответственности по исполнению мероприятий реагирования на риски, контрольных процедур, процедур мониторинга системы управления рисками.	Назначение владельцев рисков; регламенты документооборота и осуществления процессов системы управления рисками, контроль.

## Расходы, связанные с деятельностью менеджера по управлению рисками

1) Заработная плата менеджера по управлению рисками (рассчитана исходя из средней заработной платы по предприятию в 2021 г.)

$$34,07 \text{ тыс. руб.} * 12 \text{ мес.} = 408,84 \text{ тыс. руб.}$$

2) Отчисления на социальные нужды (34%)

$$408,84 * 0,34 = 139,01 \text{ тыс. руб.}$$

3) Общие затраты составят:

$$Z_{\text{м}} = 408,84 + 139,01 = 574,85 \text{ тыс. руб.}$$

**Экономический эффект от управления рисками (Э)** на ПАО «Биосинтез» предлагаем оценивать как разность между результатами управления рисками (Р) и затратами на управление рисками (З), т.е.

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З}$$

**Затраты на управление рисками** определяем по формуле:

$$\text{З} = \sum_{i=1}^N \text{У}_i + \text{З}_m + \sum_{j=1}^K \text{У}_j$$

где  $\text{У}_i$  – фактические убытки от наступления  $i$ -го идентифицированного риска;  
 $\text{У}_j$  – фактические убытки от наступления  $j$ -го не идентифицированного риска;  
 $N$  – количество рисков, идентифицированных менеджером;  
 $K$  – количество не идентифицированных рисков.

**Результат управления рисками** предлагаем подсчитать по формуле:

$$\text{Р} = \sum_{i=1}^N \text{М}_i^0 - \sum_{j=1}^N \text{М}_i^1$$

$\text{М}_i^0$  – потери от наступления  $i$ -го идентифицированного риска без мероприятий;  
 $\text{М}_i^1$  – потери от наступления  $i$ -го идентифицированного риска после проведения мероприятий.

**Спасибо за внимание.**