

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему **Риски в деятельности организации: сущность, методы оценки и пути  
снижения**

Исполнитель Тюпин Артем Дмитриевич  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Панова Анастасия Юрьевна  
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«  »            2020 г.

Санкт–Петербург  
2020

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы оценки рисков в деятельности организации.....	8
1.1 Сущность и экономическое содержание рисков .....	8
1.2 Методы оценки рисков организации .....	16
1.3 Направления снижения рисков в деятельности организации .....	26
2. Анализ рисков в деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд».....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЧОУ «Вундеркинд» .....	31
2.2 Анализ рисков в деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд» .....	38
2.3 Управление рисками в организации .....	44
3. Совершенствование оценки и управления рисками ЧОУ школа «Вундеркинд» .....	49
3.1 Предложения по снижению рисков .....	49
3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий .....	62
Заключение .....	67
Список используемой литературы .....	70
Приложение А Проект организационной структуры управления ЧОУ школа «Вундеркинд» .....	75
Приложение Б Структура персонала ЧОУ школа «Вундеркинд» (2019 г.).....	76

## **Введение**

Современный рынок основан на экономической свободе действий и каждый его участник стремится к своей собственной свободе, возникает ситуация, когда выгода для одних может обернуться убытком для других, поэтому приходится иметь дело с неопределенностью и повышенным риском.

Наличие риска само по себе не является недостатком рыночной экономики, а является следствием ее динамического развития.

Предпринимательская деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, вследствие многоаспектности управления, влияния извне, окружающей действительности, поэтому понятие «риск» также имеет многофакторную природу.

Неопределенность проявляется тогда, когда возникает возможность выбора, наличие альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск появляется в том случае, если действие приводит к набору вариантов и альтернатив действий, при этом вероятность осуществления их неизвестна и требует оценки.

В мировой практике существует закономерность: недооценка финансово-хозяйственного риска при осуществлении экономической деятельности как государства в целом, так и отдельных экономических субъектов способствует сдерживанию поступательного развития всего общества, развития научно-технического прогресса – и как результат: застойные явления в экономике, негативные тенденции развития.

Развитие рыночных отношений в нашей стране способствовало активизации процесса исследования предпринимательского риска, в том числе инвестиционного, страхового и банковского. Сложная, порой противоречивая хозяйственная среда и нормативно-правовое законодательство вносит в предпринимательскую деятельность дополнительные элементы неопределенности, значительно увеличивает зоны рискованных ситуаций.

В связи с этим возникают неясность и неуверенность в достижении поставленных целей, ожидаемого результата и, следовательно, степень предпринимательского риска возрастает.

Следует признать, что нет достаточно ясных понятий о сущности предпринимательского риска, его разновидностях, областях использования, комплексных средствах управления риском.

Создать же эффективный механизм функционирования предприятия на основе модели без рискованного хозяйствования невозможно, т.к. риск объективно неизбежный элемент принятия любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность – неизбежная характеристика условий хозяйствования в целом.

Любое действие потенциально имеет рискованный характер, и главная задача менеджмента заключается в предвидении риска, путем анализа финансово-экономической среды, мониторинга и оценки рискованных ситуаций.

Особое влияние на экономическую ситуацию фактически всех государств мира оказывает пандемия COVID-19. Так ужесточение со стороны нашего государства ограничительных мер как для населения, так и для бизнес-единиц несет множество рисков.

В условиях вынужденной изоляции, действия ограничительных мер в отношении передвижения товаров и населения, происходит снижение предпринимательской, инвестиционной активности бизнеса и покупательской способности населения вследствие падения доходов, что в совокупности наносит непоправимый урон экономике страны. Кроме того, нарастание неопределенности в предпринимательской-среде и невозможность прогнозировать развитие собственного бизнеса на 5-10 лет вперед.

Снижение нефтяных котировок, рост курса доллара и евро по отношению к рублю, как следствие вызывают ускорение роста цен, как на импортную продукцию, так и на отечественную, что также увеличивает риск снижения платежеспособности населения, ухудшению функционирования предприятий или их остановке.

Остро отреагировал на кризисные явления и банковский сектор экономики, активно участвующий в обороте денежной массы. Резкое падение числа операций, снижение спроса на кредиты и большой риск в прогнозируемом будущем увеличения объёмов просроченных кредитов и банкротств заёмщиков, наряду с высоким оттоком средств с депозитов и сокращением привлекаемых денежных средств заемщиков, станет жесткой проверкой на прочность как физических, так и юридических лиц, а также самих финансово-кредитных учреждений.

Актуальность исследования вытекает из следующих предпосылок:

- вопрос изучения рисков и их адекватной оценки недостаточно исследованы в отечественной экономической литературе;
- повышение внимания к проблеме оценки и управления рисками в условиях развития экономических отношений и той ситуации, в которой находится наша экономика;
- очевидность многофакторности рисков и их взаимном влиянии;
- ухудшение экономической и социальной обстановки в стране в следствие пандемии коронавируса.

Цель работы - провести анализ рисков в деятельности организации, изучить методы их оценки и предложить пути их снижения.

Достижение цели потребовало постановки следующих задач:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты оценки рисков организации;
- 2) Провести анализ рисков ЧОУ школы «Вундеркинд»;
- 3) Разработать рекомендации по оценке и управлению рисками ЧОУ школы «Вундеркинд»;
- 4) Рассчитать экономический эффект, полученный от реализации предложенных мероприятий.

Объектом исследования является деятельность частное общеобразовательное учреждение школы «Вундеркинд».

Предметом исследования является система оценки и управления рисками организации.

В ретроспективе отечественной и зарубежной литературы наибольший интерес представляют работы авторов Балдина К., Брагина Л.А., Лобанов А.А., Чугунов А.В., Файзрахманова Ф.М., Элиотта Майкла, Монтгомери, А.Х. Уиллета, Ф.Найта и др. В периодических источниках – работы авторов Глущенко В.В., Балашовой Н., Коченева Ф., Коробова Ю., Семенова А. и др.

Источниками и средствами для написания данной работы послужили:

- 1) законодательные, нормативно-правовые документы государственных органов РФ.
- 2) данные бухгалтерского учета и финансовой отчетности ЧОУ школа «Вундеркинд».
- 3) литература отечественных авторов.
- 4) периодическая литература
- 5) сеть Internet:
  - информация аналитических, информационных и научных сайтов;
  - справочно-правовые системы.
- 6) мультимедиа- приложения на электронных носителях.

Структура работы состоит из трех частей (глав).

В первой главе работы раскрывается сущность и понятие предпринимательского риска, выделяются основные виды рисков, раскрываются основные методики оценки рисков, приводятся направления снижения рисков.

Во второй главе приводится организационно-экономическая характеристика ЧОУ школа «Вундеркинд», анализ рисков в деятельности учреждения и оценивается система управления рисками.

В третьей главе разрабатываются мероприятия по снижению рисков на предприятии и приводится обоснование эффективности данных мероприятий.

При написании работы использованы следующие методы:

- 1) Общенаучные методы:

- метод системного анализа - метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между элементами исследуемой системы;

- метод моделирования осуществляется на основе построения моделей, которые являются заменителями реальных объектов, процессов и явлений. Методика предполагает описание структурного устройства, изучаемого объекта, его свойств и параметров, процесса его функционирования во времени и пространстве, а также характеристики особенностей развития.

## 2) Специально-научные методы:

- метод институционального анализа, который основывается на рассмотрении определенной сферы деятельности, отрасли и т.п. посредством изучения и обобщения имеющихся информационных данных и сведений.

- метод дерева целей, который подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, подцели нижележащих уровней;

- метод экспертных оценок, основывающийся на обобщении мнений экспертов-специалистов о возможности вероятности появления риска.

# 1 Теоретические основы оценки рисков в деятельности организации

## 1.1 Сущность и экономическое содержание рисков

Осуществление финансово-хозяйственной деятельности в современных рыночных условиях в нашей стране происходит в условиях возрастающей неопределенности и изменчивости экономической среды, поэтому возникает неясность и неуверенность в ожидаемом конечном результате, возрастает вероятность потерь.

Как правило, интуитивно «риск» предполагает негативную оценку и отождествляется с потерями. Такого же мнения придерживаются многие экономисты, они утверждают, что риск – это ущерб, наступающий в результате принятия неверных управленческих решений в условиях неопределенности.

В целом же, существует много определений риска, появившихся в различных ситуационных контекстах. Различия в определениях риска зависят от контекста потерь, их оценки и измерения, когда же потери являются ясными и фиксированными, оценка риска фокусируется только на вероятности события и связанных с ним обстоятельств.

«Можно выделить две давно сложившиеся точки зрения на риск – первая основана на научных и технических оценках: так называемый теоретический риск, вторая зависит от человеческого восприятия риска: так называемый эффективный риск. Эти две точки зрения непрерывно конфликтуют в социальных, гуманитарных и политических науках.

Термин «риск» происходит от латинского «risicare», означающего «решиться». В этом значении риск следует отождествлять со свободным выбором, а не с неотвратимым предназначением. В теории и практике понятие риска имеет многосторонний и многозначный характер. Его следует отличать от понятия неопределённость. Это различие первым заметил А.Х. Уиллет (А.Н. Willet) [60, с.6]. Он утверждал, что риск – объективное явление,



коррелирующее с субъективной неопределённостью наступления нежелательного события.

Согласно математическим определениям, неопределенность проявляется тогда, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна.

Существенное значение имела публикация Ф. Найтом (F. Knight) теории измеримой и не измеримой неопределённости, согласно которой риском называется измеримая неопределённость, тогда как неопределённостью *sensu stricto* [58, с.23] следует считать неизмеримую неопределённость [58, с.23].

Анализ многих определений риска позволяет нам выявить основные характеристические особенности, данного термина:

- случайность события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике;
- вариативность решений;
- возможность определения вероятностных исходов и ожидаемых результатов;
- вероятность возникновения убытков;
- вероятность получения дополнительного дохода.

Риску присущи две основные функции: стимулирующая и защитная функции.

1) Стимулирующая функция имеет два противоположных аспекта:

- конструктивный – создание защищающих инструментов;
- деструктивный – авантюризм.

2) Защитная функция тоже имеет две стороны:

- историко-генетическая: поиск средств защиты;
- социально-правовая: необходимость законодательного закрепления понятия «правомерность риска».

Глущенко В. В. предложено выделять ещё две функции риска: «компенсирующую: возможность дополнительной прибыли и социально-экономическую – выделения эффективных собственников» [37, с.32].

Основные функции и особенности риска:

1) Защитная – заключается в том, что для хозяйствующего субъекта риск – нормальное явление, поэтому должны вырабатываться рациональные отношения к возможным неудачам.

2) Аналитическая – предполагает необходимость выбора одного из альтернативных вариантов при принятии решения.

3) Инновационная – поиски не традиционных путей и решений проблемных ситуаций.

Склонность рисковать собой довольно устойчивую характеристику индивида и связана с такими личностными чертами, как импульсивность, независимость, стремление к успеху, склонность к доминированию. На рисковое поведение оказывает влияние также и культура, и социальные условия [29, с. 48].

Антиподом риска являются гарантии:

– гарантии достижения, рассчитанные на успех;

– гарантии компенсации, рассчитанные на неудачу.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов под риском понимается "возможность возникновения условий, приводящих к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта" [49, с.116].

Данный факт говорит о том, что понятие риска субъективно –изменение условий реализации проекта один участник может оценить, как негативное, а другой участник, как несущественное или позитивное.

Таким образом, риск всегда носит вероятностный характер результатов действий или бездействий, при этом в основном под словом риск чаще всего понимают вероятность получения неблагоприятного результата, хотя его можно описать и как вероятность получить результата, отличный от

ожидаемого, поэтому становится возможным говорить и о риске убытков, и о риске сверхприбыли.

Природа возникновения риска носит как закономерный, так и стихийный характер, в каких-то случаях умышленный, что подтверждает сложность однозначного понятия данной категории и необходимости ее дальнейшего исследования.

Многообразие форм и видов рисков обуславливает сложность их классифицирования. Видовое разнообразие рискованных ситуаций чрезвычайно велико и зачастую совершенно разнопланово – это и техногенные ситуации, межнациональные конфликты, изменения нормативно-законодательного характера, социально-экономические процессы в экономике.

Кроме того, современное развитие мирового экономического и политического пространства, развитие науки и техники порождают появление все новых и новых видов риска, их трансформацию, которую не всегда легко определить, классифицировать и оценить. С риском хозяйствующие субъекты сталкиваются повсеместно в процессе принятия решений и текущих, и долгосрочных задач.

Проблемам классификации рисков уделено внимание в работах таких ученых, как Абчук В.А., Васильев В.М., Каштан Л.М., Лапуста М.Г. и др.

Но в экономической науке так еще и не разработана общепринятая и полная классификация рисков.

Так, американские бизнесмены, чтобы не усложнять обозначенный выше вопрос, выделяют всего два вида рисков.

1) Неизбежные риски, которые можно прогнозировать и передать в поле деятельности страховых компаний, путем заключения с ними договоров страхования. К таким рискам относятся:

- потери от природных явлений (землетрясений, пожаров, наводнений и др.);
- риски потерь от аварий и краж, транспортировки грузов;
- потери, причиненные работниками компании и др.

- 2) Риски, связанные с неизбежной неопределенностью бизнес-процессов:
- потери вследствие непрогнозируемого изменения рыночного спроса и предложения на определенные товары и услуги;
  - изменения на фондовых рынках (например, биржевым скачкам цен на акции);
  - изменения в моде, технологиях и неожиданным достижениям научно-технического прогресса.

В нашей работе мы постарались обобщить имеющийся материал и сгруппировали основные виды и формы риска в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 - Классификация рисков [4, 29, 32]

Наименование признака	Вид и состав рисков
1	2
По природе возникновения	хозяйственный риск; риск, связанный с личностью предпринимателя; риск, обусловленный недостатком информации
По сфере возникновения	внешние; внутренние
По масштабам	глобальный; локальный риск
По степени вероятности	допустимый; критический; катастрофический
По возможности диверсификации	систематический; несистематический
По уровню изменчивости во времени	динамический риск; статический
В зависимости от этапа решения проблем	в сфере принятия решений; в сфере реализации решений
С точки зрения оценки	субъективный риск; объективный риск
По длительности воздействия во времени	кратковременные; долговременные; постоянные
По ожидаемым результатам	спекулятивный; обычный предпринимательский риск

1	2
По возможности страхования	страховой; нестраховый
Экономический риск	производственный; коммерческий; кредитный; инвестиционный; валютный; инфляционный
Природно-естественные риски	риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия; риски, связанные с владением собственностью; потери, возникающие в связи с ущербом, нанесенным собственности
Технологические риски	риски потерь, связанных с ошибками при выборе и применении технологий и технологических средств в ходе реализации программного проекта.
Политические риски	военные действия и революции; обострения внутривнутриполитической ситуации в стране: национализации, конфискации товаров и предприятий

В целях данной работы постараемся раскрыть природу возникновения рисков свойственных финансово-хозяйственной деятельности предприятий и их взаимозависимости.

Основополагающей характеристикой предпринимательской деятельности является ее неустойчивость, т.к. сам бизнес по своей сути не может длительное время оставаться неизменным, что обуславливают постоянные и непрерывные изменения: объектов бизнеса, предпринимательской среды, средств самого бизнеса [16, с.26].

Поэтому становится очевидным, что риски и неопределенность являются неотъемлемыми чертами фактически любой финансово-хозяйственной деятельности, а также процессов управления.

В процессе выживания, бизнес просто обязан постоянно совершенствоваться и чем кардинальнее новый шаг, тем большие выгоды и преимущества он способен принести.

Но появляются и новые риски, тем не менее, не развиваясь и не совершения поступательного развития, бизнес деградирует, хозяйственная деятельность входит в состояние стагнации или кризиса:

- уменьшается прибыль;
- снижается рентабельность;
- снижается устойчивость к неожиданным изменениям.

В самом общем виде хозяйственный риск предприятия возможен по следующим причинам.

1) Внезапные изменения бизнес среды:

- повышение цен;
- нарушение договоров с партнерами по бизнесу;
- изменение финансового законодательства;
- изменение социально-экономической ситуации в стране.

2) Появление более выгодных предложений:

- возможность заключить более выгодный договор;
- изменение сроков договоров и контрактов;
- отказ от заключенных контрактов.

3) Перемены в целевых установках партнеров по бизнесу:

- изменение статуса;
- накопление позитивного опыта;
- изменение профиля, ориентации.

4) Изменение условий перемещения товарных и финансовых ресурсов между предприятиями:

- изменение законодательства (таможенного);
- изменение границ и др.

В финансово-хозяйственной деятельности могут возникать ситуации, когда решение уже изначально содержит явно необоснованный риск – «авантюру» – рискованное, сомнительное решение, проект или дело, начатое без учета реальных сил, условий и возможностей [7, с.64].

Авантюра рассчитана на случайный успех и потому в большинстве своих случаев обречена на провал. Таким образом, авантюра как разновидность риска, содержит значительную вероятность неосуществления задуманного мероприятия и, что хуже всего, те лица, которые принимают авантурные решения, могут этого и не понимать.

Последствия риска в финансово-хозяйственной деятельности, часто проявляются в виде финансовых потерь, в том числе невозможности получения ожидаемой прибыли.

Однако, при определенных вариантах и ситуациях предпринимательских проектов в финансово-хозяйственной деятельности существует не только опасность не достижения планируемого результата, но также и вероятность превысить ожидаемый результат, поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, например, в быстроменяющихся условиях.

Можно предположить, что в реальной действительности, многие управленцы, сталкиваясь с неопределенностью, конечно, пытаются получить необходимую информацию, но чаще интуитивно определяют вероятность достижения результата, в том числе основываясь и на собственный опыт.

В связи с этим появляется такое понятие как «определенность финансово-хозяйственной деятельности в условиях риска», данная категория связана с условиями разработки и принятия управленческих решений, в тех случаях, когда руководитель с достаточной для конкретной, определенной ситуации достоверностью знает потенциально-возможный результат, из альтернативных вариантов развития событий.

К примеру, когда известна динамика изменения цены материала, оплаты рабочей силы, стоимости аренды, появляется возможность посчитать затраты на производство конкретного изделия, оказания услуги и спрогнозировать цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

Таким образом, управленческий риск необходимо рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Таким образом, возникновение ситуаций риска в ходе осуществления финансово-хозяйственной деятельности выступает оборотной стороной экономической свободы и объективной реальности.

## **1.2 Методы оценки рисков организации**

В общем виде оценка рисков осуществляется двумя путями: качественным и количественным.

Они различаются по ответам на поставленные вопросы. Так методы качественной оценки позволяют ответить на вопросы: Есть ли риск? Что это за риск? Опасен ли он? Методы количественной оценки позволяют охарактеризовать степень опасности риска и величину возможного ущерба. То есть отвечают на вопросы: В какой степени? и - Сколько?

Под качественной оценкой риска понимается выявление источников и причин риска, работ, в ходе которых появился риск, важными действиями при этом является:

- определить потенциальные зоны (границы) риска;
- выявить и рассмотреть риски, сопутствующие деятельности предприятия в целом и по секторам;
- провести прогноз практических выгод и негативных последствий – проявлений выявленных рисков.

Главная задача данного подхода заключается в выявлении основных видов рисков, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность компании, а основное преимущество подхода заключается в возможности на начальном



этапе анализа оценить степень рискованности по количественному составу рисков и основываясь на полученных данных, принять решение от претворения в жизнь определенного решения.

На этапе количественной оценки риска вычисляются числовые значения величин отдельных рисков и риска объекта в целом, кроме того выявляется потенциальный ущерб и дается стоимостная оценка от проявления риска и, наконец, завершающей стадией количественной оценки является выработка системы противорисковых мероприятий.

Рассмотрим наиболее часто используемые способы выявления рисков:

а) анкетирование или интервью с участниками хозяйственного процесса – основой успеха служит грамотно составленный перечень вопросов и результаты его качественного анализа.

б) исследование информации о хозяйственном процессе в рамках определенного исторического периода, так как риск процессного уровня может быть связан с системными недостатками или ошибками, злоупотреблениями (например, мошенничеством) трудового коллектива, данные риски можно выявить по результатам мониторинга проектов.

г) моделирование в комбинации с опросом владельцев и участников.

В целях вынесения решения об эффективности системы внутреннего контроля в ходе оценки необходимо затронуть следующие вопросы:

- существует ли контрольная процедура, управления конкретным риском;
- эффективна ли процедура управления риском, то есть существует ли возможность снижать причины либо факторы риска или его последствия;
- определены ли исполнители, место, периодичность (либо регулярность) проведения контрольных мероприятий.

Далее рассмотрим методы оценки и анализа рисков.

1) Качественные методики оценки рисков.

а) Метод мозгового штурма. Он является одним из оригинальных методов решения по исследуемым проблемам. Сущность его заключается в том, что отбирается группа специально подготовленных, квалифицированных

экспертов. Их работа происходит в два этапа. Первый этап заключается в генерации идей, а во втором этапе эти идеи анализируют и практикуют. При этом запрещается исключать какую-либо идею, все они должны быть классифицированы и обобщены.

б) Методика экспертных оценок.

Данный метод основывается на обобщении мнений экспертов-специалистов о возможности вероятности появления риска. Эксперты основываются на своих знаниях и опыте, и способны в ряде случаев дать достаточно точные оценки. Экспертные методы ценны тем, что дают возможность быстро и без больших потерь времени и трудовых затрат получить необходимую информацию в целях принятия управленческих решений.

Методику экспертных оценок применяют в следующих случаях:

- длина исходных данных невозможно и нецелесообразно оценивать с использованием экономических и статистических методов;
- связи между исследуемыми явлениями носят качественный характер и не могут быть выражены с помощью количественных параметров;
- возникновение экстремальных ситуаций, когда необходимо быстрое принятие решений.

Выделяют ряд стадий экспертного опроса [8, с.68]:

- формулировка целей экспертного опроса;
- подбор состава группы экспертов;
- разработка и утверждение проектного задания для проведения экспертного опроса;
- формирование экспертной комиссии;
- сбор исследуемой информации;
- анализ экспертной информации;
- интерпретация результатов и выработка заключения;
- принятие экспертного решения.

Существует множество методов получения экспертных оценок, так в некоторых случаях с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов.

Наиболее распространенные методы получения экспертных оценок:

- метод "Дельфи";
- метод "снежного кома";
- метод "дерева целей";
- метод "комиссий круглого стола";
- метод эвристического прогнозирования и др.;

Источниками анализируемой экспертами информации являются:

- финансовая отчетность предприятия;
- организационная структура и структура управления;
- договоры и контракты;
- стратегия развития предприятия и др.

При помощи качественного анализа рисков можно эффективно систематизировать весь спектр факторов риска, которые оказывают влияние на бизнес. Результаты качественного анализа являются основой для дальнейшего исследования рисков, прежде всего количественной оценки.

1) Количественные методики оценки рисков.

а) Методика применения выборочной статистики

Применение данного метода основано на вероятностно-статистических методах, при которых рассматривается статистическая вероятность, определяемая законами распределения случайных величин.

Кочинев Ю. так определяет данный метода: «Описывается методика оценки риска выборки и аудиторского риска при применении выборочных процедур, использующих вероятностно-статистические методы. Риски выражены в форме статистической вероятности, которая дефинируется как риск выборки» [18, с.31-32].

Наиболее распространены следующие вероятностно-статистические методы:

- метод, основанный на нормальном распределении вероятностей случайной величины размера ошибок;
- метод, основанный на биномиальном распределении вероятностей случайной величины количества ошибок в объеме выборки.

При применении статистического метода, первоначально подходят со стороны изучения статистики потерь и прибылей для данного или аналогичного предприятия с целью определения вероятности возникновения риска. Вероятность оценки риска предполагает расчет стандартных характеристик риска.

Метод предполагает расчет оценки степени риска при помощи показателей:

- среднего квадратического отклонения;
- дисперсии;
- коэффициента вариации.

Таким образом, данный метод опирается на вероятностную оценку риска, которая математически достаточно разработана, но опираться на математические расчеты не всегда обосновано, так как качество исходной информации может быть не всегда точным.

Метод чувствительности критических соотношений заключается в том, что руководитель или риск-менеджмент проводит исследование, которое заключается в изменении одного важного показателя деятельности предприятия (прибыли, чистого денежного потока) в ответ на изменение одного из параметров (объем реализации, уровень переменных затрат на единицу продукции, постоянных издержек и так далее). Данный метод позволяет руководителю или предпринимателю выбрать нужный метод для роста доходности своего бизнеса, учитывая неопределенность и постоянные риски.

б) Метод сценарного анализа.

По мнению А. Дрокина: «Гораздо менее очевиден методологический аспект сценарного анализа. Какие именно версии и сценарии следует оценивать? Очевидно, что если рассматривать все возможные комбинации рискованных событий, то количество сценариев будет колоссально огромным» [16, с.26].

Действительно, если обратиться, к основам теории вероятностей, то если в системе зафиксировать  $N$  рискованных событий, их число их всех возможных комбинаций (руководствуясь принципом: «наступило / не наступило») будет равно  $2$  в степени  $N$ . Типичное количество возможных существенных рискованных событий составляет от нескольких сотен до нескольких тысяч. И в то же самое время логически понятно, что подавляющее большинство возможных "сценариев" будет бесполезно и бессмысленно анализировать.

#### б) Метод Монте-Карло.

Данный метод также дает возможность провести анализ множества сценариев развития проекта, каждый из которых характеризуется определенным значением NPV, и получить ответ на вопрос какова вероятность получения положительного или отрицательного результата.

По мнению В. Шитулина: «Термин "Монте-Карло" ассоциируется с игрой, риском, возможностью выиграть миллион или проиграть все. Реальная жизнь и деятельность компании во многом похожи на игру: одни фирмы преуспевают и достигают положения лидеров отрасли, другие терпят неудачу и погибают, третьи находят свой особенный путь в непростом мире бизнеса. Все угрозы предусмотреть невозможно, но надо быть готовым к различным вариантам развития событий и квалифицированно оценивать их результаты» [20, с.31].

В рассматриваемом методе рассчитывается тысяча сценариев и если общее количество сценариев соотнести с отрицательным результатом, то появляется возможность определения вероятности получения отрицательного результата до момента начала осуществления проекта.

Метод Монте-Карло позволяет сравнивать проекты по степени риска получения отрицательного результата и проводить отбор проектов с минимальным риском. Следовательно, основное достоинство данного метода – возможность проведения анализа множества сценариев, в направлениях развития того или иного проекта.

Результат моделирования предельно прост и понятен – вероятность получения отрицательного результата по проекту. Таким образом, проекты, у которых эта вероятность превышает установленный компанией критерий, отвергаются по причине слишком высокого уровня риска.

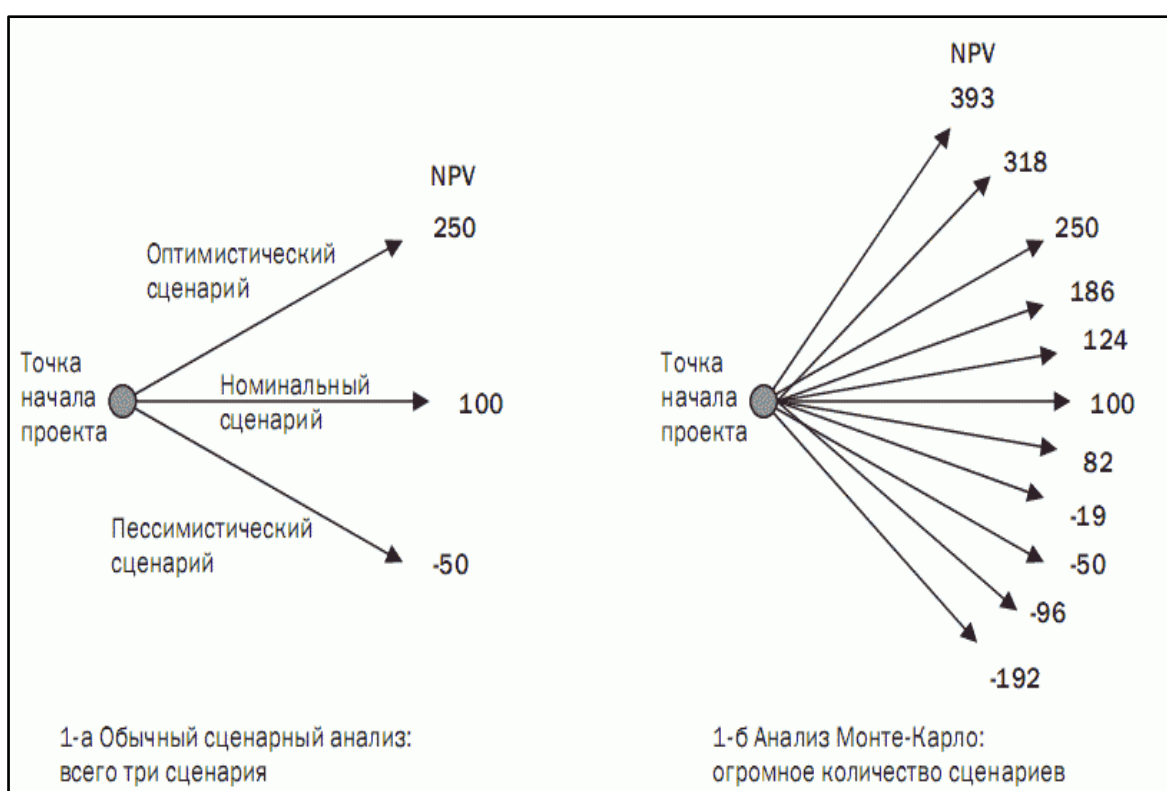


Рисунок. 1.2.1. Сравнение сценариев и результатов развития проекта при обычном анализе и методе Монте-Карло

Очевидно, что хозяйствующие субъекты должны уделять внимание риск-менеджменту – системе управления риском.

Все перечисленные выше методы оценки риска имеют место быть. Однако, индивид, не имеющий нужного опыта, квалификации аналитика и специальных программ, не сможет применить их для получения нужного эффективного результата, так как они являются достаточно сложными.

Поэтому для оценки рисков в данной работе для конкретного предприятия можно воспользоваться рейтинговыми моделями оценки финансового состояния предприятия.

в) Детерминированная модель оценки риска помогает осуществлять оценку риска потери предприятием финансовой устойчивости можно осуществлять как на основе абсолютных, так и относительных финансовых показателей [19 с. 47]. Данная модель оценки риска потери финансовой устойчивости проводится при помощи абсолютных финансовых показателей, которые характеризуют:

– необходимые для деятельности хозяйственного субъекта материальные оборотные средства (запасы и затраты);

– возможности источников средств их формирования.

г) Модель оценки угрозы банкротства, которую разработали Р. С. Сайфуллин - Г. Г. Кадыков. Данную модель оценки, по словам разработчиков, можно применять для предприятий, занятых в различных сферах деятельности и отраслей, а также независимо от его масштаба.

По сути, с помощью данной модели определяется рейтинговое число, как сумма пяти коэффициентов (коэффициент обеспеченности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент интенсивности, коэффициент менеджмента и коэффициент рентабельности собственного капитала):

$$R = 2K_0 + 0,1K_{\text{тл}} + 0,08K_{\text{и}} + 0,45K_{\text{м}} + K_{\text{пр}} \quad (1), \text{ где:}$$

$K_0$  - коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами оценивает финансовую устойчивость предприятия в краткосрочной перспективе. Коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_0 = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}} \quad (2),$$

нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами  $>0,1$ . Если значение коэффициента  $<0,1$ , то структура баланса предприятия признается неудовлетворительной. Если при этом еще

коэффициент текущей ликвидности  $< 2$ , то предприятие признается неплатежеспособным [25];

$K_{тл}$  - коэффициент текущей ликвидности, показывает отношение высоколиквидных активов, быстрореализуемых активов и медленно конвертируемых к наиболее срочным обязательствам и среднесрочным обязательствам. Формула для расчета коэффициента:

$$K_{тл} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (3),$$

оптимальным считается коэффициент в диапазоне от 1,5 до 2,5. Если коэффициент текущей ликвидности меньше 1, то предприятия не может устойчиво расплачиваться с краткосрочными обязательствами;

$K_{и}$  - коэффициент интенсивности оборота авансируемого капитала, который характеризует объем выручки от реализации продукции, приходящейся на 1 рубль капитала компании. Формула для расчета коэффициента:

$$K_{и} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднегодовая стоимость активов/обязательства}} \quad (4),$$

для этого коэффициента определенного норматива не существует, поскольку этот показатель зависит от отраслевых особенностей предприятия. Однако, чем выше оборачиваемость активов, тем лучше и наоборот.

$K_{м}$  - коэффициент менеджмента, который характеризуется соотношением прибыли от реализации продукции и выручки от реализации [8, с. 36]. Формула для расчета коэффициента:

$$K_{м} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \quad (5),$$

нормативным значением признается  $K_{м} > 0$ . Если коэффициент оказался меньше 0 значит стоит задуматься о кардинальном изменении над управлением предприятия;



$K_{пр}$  - коэффициент рентабельности собственного капитала, который характеризует прибыль до налогообложения на 1 рубль собственного капитала.

Формула для расчета коэффициента:

$$K_{пр} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \quad (6),$$

отечественные экономисты считают, что нормативное значение для данного коэффициента является 20% для рентабельности собственного капитала. Отдельным нормативным значением является  $K_{пр} > 0$  для капиталоемких отраслей.

Таким образом, после подсчета нужных коэффициентов и их суммировании, мы получаем значение R (оценку финансового состояния). Если результатом будет являться сумма баллов больше 1, то предприятие характеризуется как финансово устойчивое (табл.1.2.1.).

Таблица 1.2.1. – Рейтинговая оценка степени риска банкротства предприятия [8, с. 36]

Сумма показателя R	Оценка финансового состояния
1	2
$R < 1$	неустойчивое (неудовлетворительное).
$R > 1$	банкротство маловероятно
$R = 1$	удовлетворительное финансовое состояние

д) Модель прогнозирования была предложена в 1972 году британским ученым Таффлером [26]. На основе анализа ключевых измерений деятельности корпорации (рентабельность, оборотный капитал, финансовый риск и ликвидность) Таффлер предложил четырехфакторную модель платежеспособности, воспроизводящую наиболее точную картину финансового состояния. Модель Таффлера имеет следующий вид:

$$Z_T = 0,53 * X_1 + 0,13 * X_2 + 0,18 * X_3 + 0,16 * X_4 \quad (7), \text{ где}$$

$X_1$  – отношение прибыли от продаж к краткосрочным обязательствам;

$X_2$  - отношение оборотных активов к заемному капиталу;

$X_3$  - отношение краткосрочных обязательств к сумме активов;

$X_4$  – отношение выручки к сумме активов.

Таблица 1.2.2. – Значение показателя и вероятность банкротств [27]

Значение показателя	Вероятность банкротства
1	2
$Z \leq 0,2$	Высокая вероятность банкротства
$0,2 \leq Z \leq 0,3$	Вероятность банкротства низкая
$Z \geq 0,3$	Вероятность банкротства минимальная

Необходимо также рассмотреть основные направления снижения рисков, которые будут раскрыты в следующем параграфе.

### **1.3 Направления снижения рисков в деятельности организации**

Базовыми направлениями снижения рисков является формирование и внедрение системы мероприятий по обеспечению адаптации финансово-хозяйственной деятельности предприятия к постоянно меняющимся условиям как внутреннего, так и внешнего рынка.

Основные направления снижения рисков функционирования организации должны способствовать повышению экономической эффективности основной деятельности и соответственно финансовой устойчивости. При этом целесообразно определить мероприятия по развитию деятельности организации на основе индивидуального подхода.

Существуют определенные направления снижения рисков присущие для большинства предприятий и организаций. К числу таких направлений управления рисками, которые непосредственно влияют на снижение рисков, можно отнести: технические, организационные и экономические.

1) Технические направления предполагают внедрение различных технических средств и систем:

- противопожарного контроля;
- электронных расчетов;
- охранной сигнализации и т.п.

2) Организационные направления включают систему распорядительных мероприятий, которые направлены на предотвращение потерь от рисков в случае наступления неблагоприятных обстоятельств, а также на их компенсацию в случае возникновения потерь. Такие направления реализуются с помощью различных управленческих регламентов, сюда же можно отнести и перестроение организационной структуры управления, и ее совершенствование.

Совершенствование кадровой политики. Снижение рисков текучести кадров, зачастую компенсируется повышением мотивации персонала, которая является одним из базовых факторов успешного функционирования организации, потому как общий результат деятельности складывается из результатов отдельно взятых сотрудников. Разрабатываемая и успешно реализуемая система мотивации персонала должна основываться на комплексе мероприятий, учитывающих разные факторы и особенности компании.

Формирование и совершенствование корпоративной культуры, предполагающей исключение у работников таких качеств, как недобросовестность, эгоизм; кроме того, проведение периодической профессиональной переподготовки работников, использование в процессе работы разнообразные технические средства мониторинга персонала.

3) Экономические направления включают страхование, диверсификацию, резервирование средств, оптимизация сбытовой деятельности, залог, штраф и др. Одним из наиболее распространенных направлений непосредственного снижения рисков в организации следует отметить страхование – систему возмещения убытков страховщиками при наступлении страховых случаев из специальных страховых фондов, формируемых за счет страховых взносов, уплачиваемых страхователями.

Резервирование средств предполагает формирование резервов ресурсов с целью покрытия непредвиденных расходов, которые позволяют

компенсировать риск, возникающий в процессе производственно-хозяйственной деятельности, инвестиционных и технических проектов на предприятии, реализации текущих планов. Процесс резервирования средств может включать:

- прогнозируемую оценку возможных потерь, в следствие непредвиденных обстоятельств;
- определение структуры резерва на покрытие последствий от потенциальных рисков;
- целевое распределение резервируемых средств между различными видами риска и др.

Диверсификация деятельности фирмы предполагает использование дополнительных возможностей получения доходов, не связанных друг с другом. Данное направление снижения рисков, в случае наступления форс-мажорных обстоятельств, позволяет одному из видов деятельности продолжать приносить некоторый доход организации.

Оптимизация сбытовой деятельности – это снижение степени риска уменьшение объемов продаж и оказания услуг, важное значение при этом имеет эффективный маркетинг:

- разработка программ, основанных на тактических действиях (рекламные мероприятия и позиционирование организации, применение различных методов стимулирования сбыта);
- разработка программ лояльности для потребителей, которых организация уже обслуживает.

#### 4) Санитарно-эпидемиологические меры.

В рамках санитарного законодательства хозяйствующие субъекты должны выполнять мероприятия по снижению рисков их деятельности. Законодательство в сфере обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения базируется на Конституции РФ, Федеральном законе «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», санитарно-

эпидемиологическим правилам "Профилактика новой коронавирусной инфекции (COVID-19)" и другим нормативно-правовым актам[4].

Так в Конституции РФ сказано, что индивидуальные предприниматели и юридические лица в соответствии с осуществляемой ими деятельностью обязаны выполнять требования санитарного законодательства и в этих целях разрабатывать и проводить санитарно-профилактические мероприятия, в том числе:

- осуществлять обеспечение безопасности здоровья сотрудников;
- осуществлять производственный контроль, в том числе при выполнении работ и оказании услуг и др.
- проводить работы по обоснованию безопасности для человека новых видов продукции и технологии ее производства, разрабатывать методы контроля за факторами среды обитания;
- своевременно информировать население, органы власти и органы, осуществляющие федеральный государственный санитарно-эпидемиологический надзор, о всех ситуациях, создающих угрозу санитарно-эпидемиологическому благополучию граждан;
- проводить гигиеническое обучение работников и др[3].

Кроме того, в сложившихся на сегодняшний момент времени условиях стремительного распространения пандемии коронавируса по всему миру, были утверждены правила, которые предписывают:

- организацию дезинфекционного режима в действующих учреждениях и на предприятиях (дезинфекция оборудования и инвентаря, обеззараживание воздуха);
- обеспечение организациями, учреждениями и индивидуальными предпринимателями запаса дезинфицирующих средств, ограничения или отмены выезда за пределы территории Российской Федерации;
- организацию выявления лиц с признаками инфекционных заболеваний при выходе на работу;

– использование мер социального разобщения переход на удаленный режим работы, перевод на дистанционное обучение образовательных организаций[5].

Все приведенные направления можно отнести к разряду создания предпосылок в целях минимизации и снижения риска на предприятии.

Выводы по первой главе.

Понятие "риск" определяется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов – угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал, при этом сохраняется вероятность получения обратного результата – получения дополнительных выгод.

Предпринимательский риск, возникает при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов.

Систему управления 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.

Таким образом, в условия жесткой конкуренции и постоянно меняющейся экономической среде, как внутри конкретного рынка или государства и всей мировой финансово-хозяйственной системы, представителям бизнеса следует более тщательно подходить к оценке рисков и постараться за счет этого не только удержаться на плаву, но и обогнать многих конкурентов.

## **2 Анализ рисков в деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ЧОУ «Вундеркинд»**

В данной части работы, основываясь на изученные теоретические основы рисков финансово-хозяйственной деятельности, проведем анализ хозяйственной деятельности, систему управления рисками на примере частного образовательного учреждения школа «Вундеркинд», а также рассмотрим риски, которым может быть подвержена исследуемая организация.

Дата основания учреждения: 2015 г.

Место нахождения образовательной организации: Адрес: Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Торфяная, дом 25, лит. А.

Организационно-правовая форма собственности: некоммерческая организация. Особенность: частная компания, занимающаяся образовательной деятельностью, денежные поступления которой, позволяют решать задачи, направленные на достижение целей функционирования компании.

ЧОУ школа «Вундеркинд» в соответствии с Образовательными стандартами осуществляет обучение по программам начального, общего и среднего образования, используя формы очного, очно-заочного, семейного и домашнего обучения.

Комфортные условия обучения способствуют формированию благоприятного психологического климата. Высокий уровень результативности обеспечивает созданная в школе творческая атмосфера и уникальный педагогический коллектив.

В Учреждении сформированы коллегиальные органы управления, к которым относятся Совет школы, Педагогический совет. При необходимости могут быть созданы Попечительский совет, Управляющий совет,

Наблюдательный совет. Организационная структура управления ЧОУ школа «Вундеркинд» представлена на рисунке 2.1.1.

Уровень директора – это единоличный исполнительный орган учреждения, который осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения. Он определяет стратегию развития школы, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях, несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, за результаты образовательной деятельности.

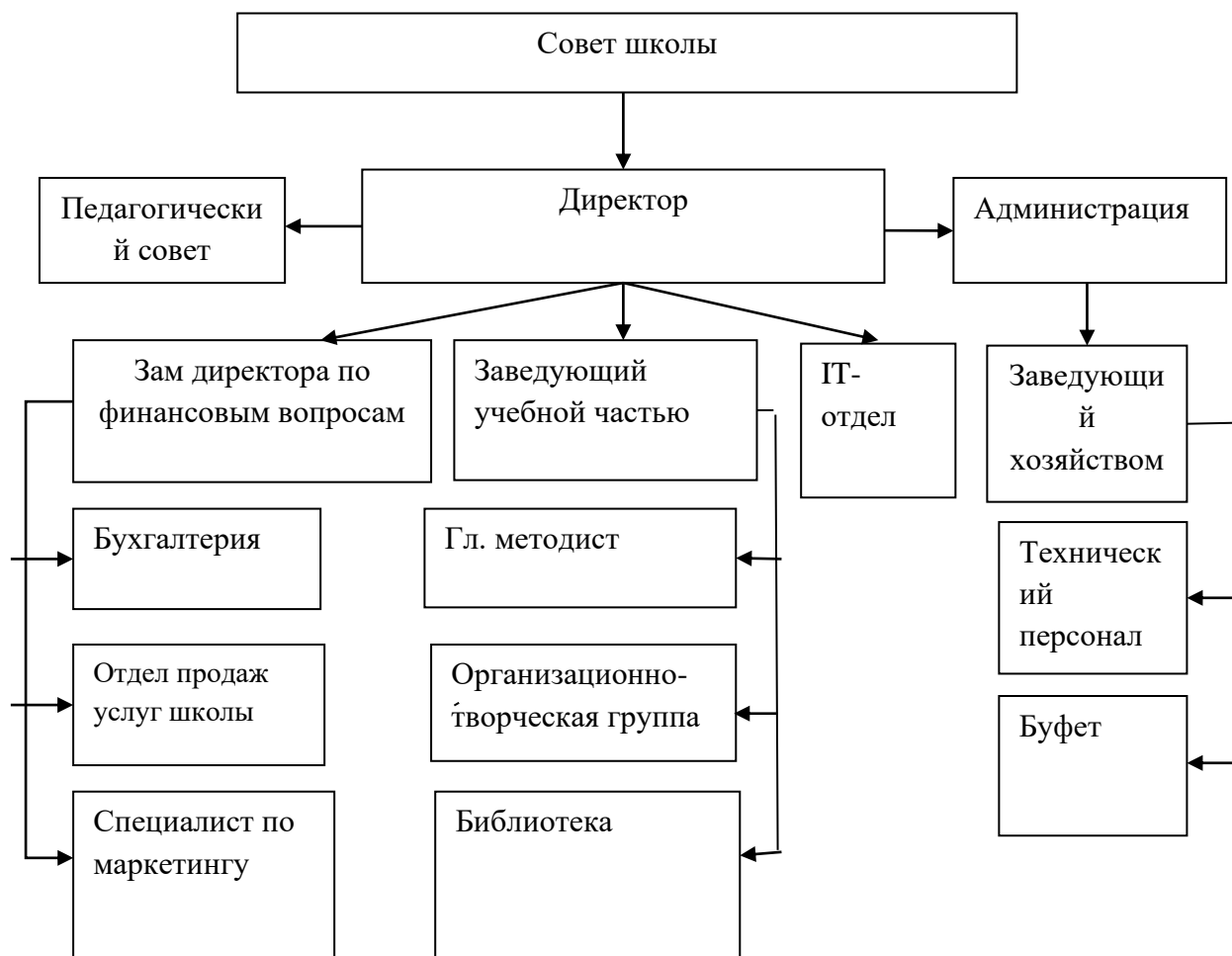


Рисунок 2.1.1 Организационная структура управления ЧОУ «Вундеркинд»

Совет школы формируется из работников учреждения. Участниками Совета школы являются все работники учреждения в соответствии со списочным составом на момент проведения собрания. К компетенции Совета школы относятся:



- внесение предложений в программу развития Учреждения;
- рассмотрение вопросов о создании необходимых условий, обеспечивающих безопасность обучения, воспитания учащихся;
- рассмотрение вопросов о создании условий, необходимых для охраны и укрепления здоровья;
- рассмотрение локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность и др.

В целях развития и совершенствования учебно-воспитательного процесса, повышения профессионального мастерства и творческого роста учителей в школе действует Педагогический совет – коллективный орган управления школой, объединяющий педагогических работников школы, который решает вопросы, связанные с реализацией образовательной программы, несет коллективную ответственность за принятые решения. Педагогический совет:

- 1) принимает основные и дополнительные образовательные программы учреждения.
- 2) принимает программу развития учреждения и рассматривает вопросы ее реализации.
- 3) принимает план работы учреждения на учебный год и др.

Следующий элемент структуры управления – это уровень тактического управления – уровень заместителей директора. Заместители директора реализуют, прежде всего, оперативное управление образовательным процессом и осуществляют мотивационную, информационно-аналитическую, планово-прогностическую, хозяйственную и др. Подчиненные выполняют возложенные на них функциональные обязанности согласно компетенции и должностным обязанностям.

Далее рассмотрим структуру кадрового состава учреждения и анализ движения рабочей силы.

Общая численность работников предприятия по состоянию на конец 2019 года составляет 43 человека.

Таблица 2.1.1 - Структура кадрового состава учреждения<sup>1</sup>

Категории работающих	Факт 2018г.	Факт 2019г.	Абсолютное отклонение, человек	Структура (%), 2018	Структура (%), 2019	Абсолютное отклонение, процентов
1	2	3	4	5	6	7
1. АУ персонал	7	7	0	16,67	16,28	0,39
2. Специалисты и служащие	26	28	+2	61,90	65,12	+3,21
3. Технические рабочие	9	8	-1	21,43	18,60	-2,82
4. Мужчины	18	18	0	42,86	41,86	1,00
5. Женщины	24	25	+1	57,14	58,14	+1,00
Итого	42	43	+1	100	100	x

В структуре кадрового состава превалирует количество специалистов и служащих: процентное значение в 2019 г. составило 65,12%, в соотношении количества мужчин и женщин 41,86% и 58,14% соответственно.

Далее рассмотрим в динамике анализ движения персонала за исследуемый период времени (табл. 2.1.2).

Коэффициент общего оборота рабочей силы Коо вычислялся по формуле,

$$\text{Коо} = (L + M) / Q \times 100 \quad (1)$$

Где L – количество принятых в школу сотрудников в рассматриваемом периоде,

M – общее количество уволенных сотрудников,

Q – среднесписочная численность сотрудников.

<sup>1</sup> Составлено по данным штатного расписания, табельного учета рабочего времени, Ф. № П-4 «Сведения о численности, зарплате и движении работников»

Таблица 2.1.2 - Анализ движения рабочей силы<sup>2</sup>

Показатели	Факт 2018 г.	Факт 2019 г.	Отклонение +/-
1	2	3	4
1.Среднесписочная численность, чел.	42	43	+1
2.Принято, чел.	7	9	+2
3.Уволено всего, чел	7	8	+1
4.В том числе, по собственному желанию	5	5	–
за нарушение трудовой дисциплины	2	3	+1
5.Коэффициент общего оборота,	33,33	39,53	+6,20
6.Коэффициент оборота рабочей силы по приему	16,67	20,93	+4,26
7.Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению	16,67	18,60	+1,93
8.Коэффициент текучести	17	18,61	+1,61

Коэффициент оборота рабочей силы по приему  $K_{op}$  рассчитывается по формуле,

$$K_{op} = L / Q \times 100 \quad (2)$$

Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению  $K_{ou}$ , находится по формуле,

$$K_{ou} = M / Q \times 100 \quad (3)$$

---

<sup>2</sup> Составлено по данным штатного расписания, табельного учета рабочего времени, Ф. № П-4 «Сведения о численности, зарплате и движении работников»

Коэффициент текучести рабочей силы  $K_t$  рассчитывается по формуле,

$$K_t = U_{st} / Q \times 100 \quad (4)$$

Где  $U_{st}$  – количество сотрудников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент общего оборота рабочей силы увеличился на 6,2, коэффициент оборота рабочей силы по приему также увеличился на 4,26, по увольнению незначительное увеличение на 1,93 по сравнению с предыдущим годом. Коэффициент текучести вырос на 1,61.

Данные анализа говорят о достаточно высокой текучести кадров. За нарушение трудовой дисциплины в период 2018 -2019 гг. уволено 5 человек.

Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя. Такие задачи решаются в процессе становления корпоративной культуры и внедрения различных методов мотивации.

В Школе преобладает материальная система мотивации персонала.

Например, в оплату труда преподавателя включены три части:

- должностной оклад,
- персональная надбавка;
- премия по итогам работы за квартал.

Применяется следующее распределение долей оклада, надбавки и премии: оклад – около 75 – 80% от общей зарплаты, надбавка – около 10 – 15% и премия – около 5 – 10% в месяц.

Премииальный фонд формируется по итогам квартала в зависимости от полученной прибыли. Премия распределяется между сотрудниками в зависимости от качества работы сотрудника за предыдущий квартал и наличия зафиксированных нарушений.

Далее приведем краткий анализ деятельности предприятия ЧОУ школа «Вундеркинд» в разрезе основных финансово-экономических показателей.

Таблица 2.1.3 - Анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия в 2018 -2019 гг. (руб.)

№	Наименование показателей	Период		Отклонение	
		2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение (+/-)	Относительное отклонение (%)
1.	Выручка от реализации	13500000	13320000	-180000	-1,34
2.	Среднесписочная численность учащихся	75	74	-1	-1,34
3.	Среднесписочная численность работающих.	42	43	+1	+2,38
4.	Фонд оплаты труда, всего, в т. ч:	12600000	12735000	+135000	+1,07
	Аппарат управления	3150000	3150000	-	-
	Специалисты, служащие и рабочий персонал	9450000	9585000	+135000	+1,43
5.	Прочие доходы	192000	100550	-91450	-47,63
6.	Прочие расходы	456000	320500	-135500	-29,71
7.	Чистая прибыль	+508800	+292040	-216760	-42,6
8.	Рентабельность (%)	3,77	2,19	+1,58	-41,9

Абсолютное отклонение (А) показателей деятельности предприятия в 2019 г. по сравнению с аналогичным периодом 2018 г. рассчитывалось путем вычитания одной величины из другой.

Например, по статье «Выручка от реализации»: А равно 13320000 минус 13500000 равно –180000

Отклонение в процентном выражении (О) показателей деятельности предприятия в 2019 г. по сравнению с аналогичным периодом 2018 г. вычислялось по формуле

$$O = A/B \times 100, \quad (5)$$

Где А – абсолютное отклонение,

В – количественные показатели предыдущего 2018 года.

Величина финансового результата Pn находилась по формуле

$$Pn = Vr - Vz, \quad (6)$$

Где Vr – Общая выручка от реализации + прочие доходы,

Vz – Общие (суммарные) расходы + прочие расходы.

Можно сделать следующие выводы:

1. Объем оказания услуг в 2019 г. уменьшился на 180000 руб. или 1,34%
2. Чистая прибыль в 2019 г. уменьшился на 216760 руб. (42,6%).
3. Снижение показателя рентабельности составило 41,9%.

Таким образом, финансово-экономические показатели демонстрируют отрицательную динамику при общем положительном эффекте, который составил + 292040 руб. чистой прибыли в 2019 г.

## **2.2 Анализ рисков в деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд»**

Частное образовательное учреждение школа «Вундеркинд» относится к категории некоммерческих компаний в отличие от коммерческих предприятий система риск-менеджмента некоммерческих организаций имеет свои особенности, основная и определяющая из которых – это ведение упрощенной системы налогообложения, что в свою очередь не позволяет, в нашем случае, провести количественный анализ рисков, в том числе привести наиболее используемый интегральный метод оценки рисков. В силу сказанного

воспользуемся качественной оценкой рисков исследуемой компании, отдавая приоритет экспертным методам оценки.

Среди имеющихся на сегодняшний день инструментов, предназначенных для выбора и оценки эффективности решений, особое место занимает дельфийский метод. Данный метод является очень эффективным как в повседневной жизни, так и в профессиональной сфере деятельности, потому как позволяет учитывать мнения всех людей, которые имеют отношение к какому-либо вопросу, посредством последовательного объединения соображений, предложений и выводов, а затем прийти к конкретному соглашению.

Участниками опроса будут как эксперты компании, которыми в нашем случае будет руководящий состав, так и часть сотрудников из преподавательского состава.

Метод Дельфи, имеет свои преимущества по сравнению с другими методиками, основанными на обычной статистической обработке результатов индивидуальных опросов. Метод Дельфи позволяет снизить погрешность по всей совокупности индивидуальных ответов, кроме того данный метод ограничивает колебания внутри опрашиваемых групп.

Большинство людей по своей природе имеет склонность зависимости от чужого мнения, нежели иметь и отстаивать свою точку зрения. Принятие чужого мнения, к тому же, может происходить непроизвольно. Именно поэтому в организациях при принятии управленческого решения мнение более квалифицированных экспертов оказывает сильное воздействие на групповую оценку. Для того, чтобы исключить групповое влияние при принятии какого-либо решения, нами был предложен метод Дельфи.

Можно сделать вывод, что изолированные друг от друга эксперты и сотрудники организации лучше оценивают ситуацию и делают прогнозы, чем если бы эти люди были объединены в одну группу – изолирование людей позволяет избежать открытых обсуждений и споров между опрашиваемыми.

Следовательно, исключается групповое влияние, приводящее к подчинению мнению большинства.

Таким образом, в ходе использования методики можно собрать индивидуальные оценки экспертов, обобщить и обработать их и в итоге получить надежное и достоверное общее мнение.

На наш взгляд, наиболее распространенным методом оценки выявленных рисков является использование оценочной шкалы вероятности наступления рисков.

Таблица. – 2.2.2 Шкала вероятности появления риска

Оценка вероятности	Вероятность	Значение	Описание
1	1% – 30%	низкий	Известно, что событие происходило раньше, по крайней мере, один раз в пять лет.
2	31% – 50%	средний	Событие происходит периодически: один или два раза в год
3	50% – 75%	высокий	Событие существенно влияет на функциональную деятельность учреждения
4	Свыше 75%	предельно высокий	Событие может полностью дестабилизировать деятельность учреждения

Далее приведем цветовой индикатор степени появления риска.

Таблица 2.2.3. Цветовой индикатор степени риска

низкий	средний	высокий	предельно высокий

Цветовой индикатор выделяет серьезность риска, где:

- зеленый цвет обозначает низкий уровень риска и требует мониторинга;
- желтый – средний уровень риска;



– оранжевый и красный – риски, которые требуют принятие определенных действий и неотложного принятия решений.

Используя метод Дельфи, были определены риски деятельности учреждения и приведена их оценка.

Таблица 2.2.4 – Оценка рисков ЧОУ школа «Вундеркинд»

№ п/п	Наименование риска	Оценка риска	
		Значение	
1	Поломка оборудования во время учебного процесса	1	
2	Недостаточная инфраструктура для проведения занятий	1	
3	Устаревание методик и транслируемых знаний	1	
4	Внутренние коммуникативные и организационные проблемы	3	
5	Снижение спроса на услуги вследствие пандемии коронавируса и ограничительных мер	4	
6	Снижение спроса на услуги и положительного финансового результата вследствие слабой маркетинговой политики	3	
7	Переход учителей и специалистов в другие школы	3	
8	Невыполнение договорных обязательств	2	
9	Нарушение процесса целевого финансирования и спонсорских поступлений	3	
10	Дефицит собственных финансовых ресурсов	4	

Три пункта были восприняты как не рискованные и, поэтому не требуется никаких действий; один – среднерисковый. Шесть пунктов были оценены как высоко и предельно высоко рисковые или высокие риски и были включены

Для того, чтобы определить зоны риска функционирования исследуемой компании вначале определим перспективы и преграды, которые потенциально могут возникнуть в будущем и оказывают влияние в текущей деятельности учреждения. Для этого воспользуемся методом SWOT-анализ.

Таблица 2.2.1 - Стратегический SWOT-анализ ЧОУ «Вундеркинд»

Параметр оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация работы предприятия	Целеустремленное и квалифицированное руководство	Увеличение текучести кадров сотрудников, несовершенное организационное построение компании
2. Реализация образовательных услуг	Постоянные заказчики услуг, высокое качество и гибкая ценовая политика	Потребность обновлении материально-технической и методической базы, необходимость внедрения новых технологий обучения.
3. Маркетинг	Регулярная реклама, устойчивая репутация у заказчиков услуг	Однотипная реклама, отсутствие направленного позиционирования компании

**Возможности и угрозы**

Параметр оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкурентная среда	Освоение новых рынков или сегментов рынка	Возрастающая конкуренция
2. Экономико-технические факторы	Возможность предоставления дополнительных и новых образовательных услуг, наличие хорошей материально-технической	Снижение цены на образовательные услуги в результате растущей конкуренции; кризисное положение экономики страны

	базы	
--	------	--

На основании проведенного анализа, нами выявлены болевые точки и зоны рисков в деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд» (см. рисунок 2.2.1).



Рисунок 2.2.1 Выявленные риски и угрозы финансово-хозяйственной деятельности компании ЧОУ школа «Вундеркинд»<sup>3</sup>

Проведенный анализ по ряду методик в целом свидетельствует о том, что функциональный уровень компании ЧОУ школа «Вундеркинд» находится в

<sup>3</sup>Составлено автором.

«нейтральной зоне», при этом есть перспективы совершенствования деятельности компании.

1) Тип организационной структуры предприятия представляет сложную схему:

- существенным недостатком данной организационной структуры является затрудненное движение информации и как следствие появление риска ее искажения;

- нарушена сбалансированность взаимодействия отделов: возникновение риска потери времени и качества эффективного взаимодействия всех структурных подразделений;

- отсутствуют центры финансовой ответственности: риск потерь и отсутствие возможности найти виновного.

2) Объемы реализации снижаются, снижается выручка от реализации.

Прослеживается ослабление в маркетинговой работе, предприятие не использует новые технологии, в том числе информационные в полном объеме – все это ведет к риску снижения объемов оказания образовательных услуг, отставанию в развитии от конкурентов, ослаблению маневренности.

3) Текучесть кадров свидетельствует об упущениях в кадровой политике и снижению мотивации персонала.

Проведенный анализ позволяет заключить, что наблюдается небольшой застой, спад в реализационной деятельности, отсутствие новых ходов и решений, снижение мотивации персонала, что в свою очередь порождает вероятность возникновения рисков ситуаций в будущей деятельности, таким образом, возникают риски в деятельности компании.

Анализ рисков говорит о том, что в компании необходимо провести определенные мероприятия по стабилизации деятельности в целях минимизации потенциальных рисков.

### **2.3 Управление рисками в организации**

Кризисные явления в экономической среде России и мировые финансовые катаклизмы являются одной из причин усиления предпринимательского риска, что приводит к увеличению числа убыточных предприятий, финансово-хозяйственным сбоям и дисбалансу экономики.

Рост числа убыточных предприятий позволяет сделать вывод о том, что большинство предприятий и организаций в России не учитывают факторы риска в предпринимательской деятельности.

Система управления рисков на предприятиях в нашей стране носит однобокий характер и функционирует как правило в крупных корпорациях и банковском секторе, малый и средний бизнес ее вовсе игнорирует.

Отличительной особенностью предприятий – хозяйствующих субъектов следует считать различия в целях и задачах, которые они преследуют в своей предпринимательской деятельности. Данные различия должны проявиться и в различных критериях, лежащих в основе управленческих решений.

В Учреждении ЧОУ школа «Вундеркинд», как таковая, система управления рисками отсутствует, но элементы ее все же имеются, так по поручению коммерческого директора была разработана специальная оценочная система факторов и потенциальных угроз.

В ходе выполнения работы и обобщения исследуемого материала нами была составлена специальная таблица, которая включает факторы риска осуществляемой финансово-хозяйственной деятельности и критерии оценки данных рисков (табл. 2.3.1).

Таблица. 2.3.1 - Факторы и критерии оценки рисков деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд» [4-5, 23-24].

Наименование фактора риска	Наименование критериев оценки факторов риска
1	2

Занимаемое положение на рынке	уровень конкуренции; доля на рынке; сезонная зависимость
-------------------------------	--

Продолжение таблицы 2.3.1

1	2
Деловая репутация	отзывы в СМИ; отзывы партнеров; наличие задолженности по оплате труда; репутация качества продукции и услуг
Уровень руководства компании	уровень профессионализма; опыт работы; устойчивость управленческого состава; взаимоотношение с сотрудниками; взаимоотношение с контролирующими органами (наличие конфликтов)
Промежуточная оценка инвестиционной привлекательности компании-цели на основе анализа ее качественных характеристик	чистая прибыль; выручка от реализации; себестоимость реализованной продукции (работ, услуг); показатели, характеризующие эффективность использования: материальных, трудовых и финансовых ресурсов

При этом, необходимо понимать, что каждый участник рыночных отношений изначально лишен заранее известных, однозначно заданных параметров, гарантий успеха: обеспеченной доли участия в рынке, доступа к производственным ресурсам по фиксированным ценам, устойчивости покупательной способности денежных единиц, неизменности норм и нормативов и других инструментов экономического управления.

В целях совершенствования системы управления рисками на предприятии внедряется система управления рисками.

В рамках заседания проекта школы были определены следующие базовые задачи:

- разработать и применить методики оценки рисков учреждения;
- создать рабочую группу по оценке и управлению рисками;

– провести оценку рисков согласно выбранным методикам.

Процесс управления рисками в организации будет состоять из следующих этапов:

1) Идентификация рисков – на данном этапе будет осуществляться определение и описание рисков и их взаимосвязь между собой.

2) Анализ рисков – на этом этапе будет проводиться оценка рисков. А именно, посредством методов экспертной оценки, в случае необходимости производится расчет вероятности наступления рисков.

3) Предотвращение рисков – этап, на котором разрабатываются предотвращающие наступление рисков мероприятия.

В связи с этим в школе идут работы по определению состава экспертной группы с назначением ответственных лиц.

Входными данными для идентификации рисков, с последующим анализом и предотвращением являются результаты мониторинга, каждого эксперта – руководителя структурного подразделения ЧОУ школа «Вундеркинд».

Так заведующий хозяйством обозначил проблему не использования, имеющегося в распоряжении компании подсобного помещения и риске пожарной безопасности.

Заместитель директора по финансовым вопросам определил снижение объемов услуг как в финансовом, так и в количественном эквивалентах.

Руководитель отдела кадров обозначил проблему текучести кадров и возможном переходе части учителей в другие школы.

Эти другие потенциальные риски были учтены нами в определении основных потенциальных рисков деятельности учреждения.

Выводы по второй главе.

В связи с вышеизложенным определим уровень зрелости управления рисками в ЧОУ школа «Вундеркинд». Предприятие находится на начальном уровне, который характеризуется тем, что руководство приходит к пониманию необходимости внедрения системы управления рисками или в свою

деятельность и пытается определить те сферы деятельности, в которых целесообразно применение данного подхода.

Также данный уровень характеризуется попытками использования методов и инструментов управления рисками, которые ограничиваются в основном стадией планирования.

А так как механизмы совмещения текущей деятельности и управления рисками не регламентированы и не отработаны, специалисты, которые могли бы принимать участие в реализации проектов не наделены соответствующими полномочиями. В связи с этим внедрение методов управления рисками вызывает «сопротивление» со стороны устоявшейся в течение долгого времени общей технологии работы предприятия, проектная и текущая деятельность «конфликтуют» между собой.

Результаты анализа хозяйственной деятельности школы говорят о том, что в исследуемом периоде (2018 – 2019 гг.), уменьшился объем реализации на 1,34%, а чистая прибыль в том же периоде снизилась на 42,6%.

Организационная структура управления нуждается в корректировке и трансформации в силу сложности иерархической составляющей и видимых проблем коммуникативного характера.

Мотивация персонала далека от совершенства, наблюдается текучесть кадров.

Следовательно, предприятие испытывает потребности в управлении рисками и необходимо осуществлять более эффективные шаги в развитии в целях укрепления своих позиций.



### **3. Совершенствование оценки и управления рисками ЧОУ школа «Вундеркинд»**

#### **3.1 Предложения по снижению рисков**

Вопросы управления рисками и их восприятия с точки зрения образования является не простой задачей, особенно в условиях, когда опыт в области управления рисками в образовательной сфере слишком мал.

Необходимо сразу отметить, что внедрение системы управления рисками – процесс достаточно сложный и оценить его эффективность возможно, как правило, в перспективе. Для внедрения данной системы потребуется внесение изменений в уже сложившийся, отработанный механизм управления.

Сложность данного процесса очевидна – система управления и тип взаимоотношений формировались в учреждении в течение многих лет.

Результаты проведенного анализа деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд» свидетельствуют об определенных проблемах деятельности компании. Первоочередной задачей является формирование проектной группы, в состав которой войдут ведущие специалисты необходимые для выполнения оценочных и управленческих работ в целях управления рисками в организации. В зависимости от конкретного проекта, состав рабочей группы будет меняться, неизменным останется постоянный экспертный совет.

Для сотрудников, выполняющих определенную работу, относящуюся к проекту, но не включенных в команду проекта, планирование и учет рабочего времени осуществляется в рамках их постоянной деятельности руководителями подразделений.

Проектирование мероприятий по улучшению системы управления рисками на предприятии должно основываться на стратегическом плане, что помогает последовательно, пошагово расписать те действия, которые

предпримет компания на пути к успеху. После того, как раскрыты препятствия, с которыми столкнулась компания, определяются пути их преодоления.

Выбор стратегии развития предприятия посредством минимизации рисков осуществляется на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации. В нашем случае выбирается комбинированная стратегия – сочетание нескольких направлений снижения рисков деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд».

Главной целью является выбор таких мероприятий, которые максимально повысят долгосрочную эффективность организации.

Установление целей строится от достигнутого уровня развития ЧОУ школа «Вундеркинд» на момент проведения исследования, при этом большое внимание уделяется проблемным полям организации.

Например, в организационном плане проблемное поле – организационная структура компании, в финансово-экономическом – снижение объемов реализации, показателей прибыли и рентабельности.

Определим оценочные критерии выбранных стратегий ЧОУ школа «Вундеркинд».

Таблица 3.1.1 - Стратегические задачи и критерии минимизации рисков

Наименование стратегической задачи	Оценочный критерий
1. Трансформация организационной структуры	– эффективное взаимодействие структурных подразделений; – выделение центров финансовой ответственности.
2. Стимулирование сбытовой деятельности и развитие маркетинга	– объем услуг; – доля присутствия на рынках, в том числе региональных (дистанционно)
3. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности	уровень мотивации работников на результат
4. Увеличение показателей финансовой деятельности компании (выручки, прибыли, рентабельности)	увеличение значений интегральных показателей

Нами принято решение о разработке дерева целей по внедрению элементов системы управления рисками в учреждении посредством проектного управления.

Идея метода дерева целей впервые была предложена американским исследователем У. Черчменом. Термин дерево подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, подцели нижележащих уровней. В настоящее время метод дерева целей является центральным, главным методом системного анализа [28].

Данный метод нашел широкое применение в целях прогнозирования и проектирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, определения личных и профессиональных целей, направленности деятельности на перспективу любой организации.

Предлагаемая нами система управления рисками (рисунок 3.1.1) включает три проектных направления и, направленна на стабилизацию и поступательное развитие функционирования предприятия ЧОУ школа «Вундеркинд».



### Рисунок 3.1.1 Дерево целей управления рисками

Далее рассмотрим более подробно предложенные нами мероприятия совершенствования системы управления и минимизации рисков в целях повышения эффективности функционирования организации.

#### Проект №1. Выбор оптимальной модели организационной структуры

Решать проблемы необходимо комплексно, начиная с формирования организационной структуры, так как должностные обязанности должны быть привязаны к конкретной персоне и адресованы определенным должностям, иначе будет неразбериха и путаница между полномочиями и обязанностями сотрудников; дублирование функций; отсутствие ответственности за результаты работы; излишние расходы на персонал; нужен дополнительный контроль результатов работы руководителем. И как результат - замедление процесса выполнения задач и целей работы предприятия, что мешает качественно управлять персоналом на предприятии.

Правильно построенная организационная структура позволяет увидеть «ключевые точки», в которых будет формироваться, учитываться и, скорее всего, перераспределяться прибыль, а также осуществляться контроль расходов и доходов.

Анализ действующей структуры управления, позволяет заключить: в целях успешного функционирования предприятия принятая организационная структура управления требует внутренней перестройки, с перераспределением функциональных обязанностей и определением центров ответственности.

«Центр финансовой ответственности (ЦФО) — структурное подразделение или группа подразделений:

- осуществляющих операции, конечная цель которых — оптимизация прибыли;
- оказывающих непосредственное воздействие на прибыльность;

– отвечающих перед вышестоящим руководством за реализацию установленных целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов» [27, с.6].

«Управление по центрам ответственности является одной из подсистем, обеспечивающих внутрифирменное управление. В рамках такой подсистемы можно оценить вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности предприятия, децентрализовать управление, а также следить за формированием ресурсов и их расходом на всех уровнях управления, что в целом существенно повышает экономическую эффективность хозяйствования» [12, с.301].

В то же время выделение центров финансовой ответственности продиктовано необходимостью регулирования использования ресурсов и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут руководители структурных подразделений предприятия.

Во время сбора материала к ВКР нами был предложен вариант проектного решения вопроса, связанного с выбором оптимальной модели организационной структуры управления ЧОУ школа «Вундеркинд».

Для оценки рисков в учреждении на первом этапе разработки применялся метод коллективного блокнота: с целью определения альтернатив каждый участник получал блокнот, в котором в течении двух недель записывал возникающие идеи, касающиеся рассматриваемой проблемы, оценивал их и определял, какие из них могут обеспечить наилучшее решение проблемы.

Далее на заседании рабочей группы был проанализирован накопленный материал и выбраны две альтернативы:

- 1) Линейная организационная структура управления;
- 2) Линейно-функциональная структура управления.

Из числа рабочей группы и привлеченных специалистов были выбраны эксперты, определены параметры оценки каждой из двух альтернатив.

Опираясь на метод экспертных оценок – «метод анализа и оценки экономических процессов, выработки управленческих решений на основе мнения квалифицированных экспертов. Включает генерацию идей в процессе обсуждения, проводимого группой специалистов, и отбора лучшего решения исходя из экспертных оценок» [30], была выбрана наилучшая альтернатива.

При этом:

– каждому эксперту было предложено оценить каждую из двух альтернатив по шести параметрам;

– максимальный оценочный показатель равен 7 (7-ми бальная система).

Принцип: чем выше бал, тем большая норма эффекта заложена в данном параметре применительно к рассматриваемой организационной структуре.

Итоговая оценка (наивысший результат) должна определить выбранную альтернативу.

Таблица 3.1.2 - Выбор альтернативы с использованием методики экспертных оценок

Наименование оценочного параметра	Наименование организационной структуры					
	Линейная			Линейно-функциональная		
	Экс.1	Экс.2	Экс.3	Экс.1	Экс.2	Экс.3
Единство распоряжений	6,0	6,5	6,5	6,0	5,0	5,5
Простота управления	6,0	6,5	6,0	5,5	6,0	5,5
Распределение ответственности	7,0	6,5	6,5	5,5	5,5	5,5
Согласованность действий исполнителей	6,0	6,5	6,0	5,5	6,0	5,5
Концентрация власти	4,0	3,5	4,0	6,0	5,5	6,0
Способность к модификации	6,0	6,0	5,5	6,0	5,5	6,0
Показатель (сумма баллов)	35,00	35,50	34,50	34,50	33,50	34,00

Итоговая оценка	35,00	34,00
-----------------	-------	-------

Наибольший показатель (вычислялся как среднее арифметическое по решениям трех экспертов) 35,00 получила альтернатива «линейная структура управления».

После реструктуризации ЧОУ школа «Вундеркинд» было решено использовать структуру, представленную в Приложении А. В данной структуре выделены следующие центры ответственности, представленные в виде подразделений:

- Финансово-маркетинговый отдел;
- Учебно-методическая часть;
- Административно-хозяйственная часть.

Определены конкретные лица, которые наделены полномочиями и несут в пределах них персональную ответственность, кроме того предложенная структура представляется более мобильной, чем используемая на данный момент, устраняется организационный дисбаланс.

Рассмотрим подробнее центры ответственности и их функциональные обязанности. Все три подразделения возглавляют их руководители.

а) Финансово-маркетинговый отдел отвечает за доходы и прибыль, т.е. за финансовые результаты, в том числе базируется на маркетингово-сбытовой и рекламной деятельности: несет ответственность за выручку от продаж, затраты, юридическое обеспечение.

б) Учебно-методическая часть осуществляет организацию и контроль учебной и учебно-методической работы.

в) Административно-хозяйственная часть несет ответственность за обеспечение материально-техническими средствами, и бесперебойное функционирование учреждения. Все работы регистрируются в специальных журналах.

Кроме того, в организационной структуре появляется такой элемент, как рабочая группа по оценке и управлению рисками в учреждении, данное

структурное подразделение будет периодически проводить заседания, на которых будут обсуждаться и выявляться проблемные моменты в деятельности организации, проводиться их оценка и приниматься решения (реализовываться направления и мероприятия) в целях минимизации рисков.

## Проект 2. Совершенствование управлением персоналом

Мотивация персонала – является одним из базовых факторов успешного бизнеса, потому как общий результат деятельности складывается из результатов отдельно взятых сотрудников. Разрабатываемая и успешно реализуемая система мотивации персонала должна основываться на комплексе мероприятий, учитывающих разные факторы и особенности компании.

В данной работе предложим общую модель построения системы мотивации сотрудников ЧОУ школа «Вундеркинд». На рисунке 3.1.2. представлено дерево основных целей, которые раскрываются более подробно, далее по тексту.



Рисунок 3.1.2 Дерево целей по формированию системы мотивации персонала



1) Существенными факторами, определяющими уровень эффективности системы мотивации должны быть:

а) наличие четко очерченной кадровой политики и стратегии управления персоналом, ориентированной на стратегию и бизнес-цели;

б) совершенствование организационной структуры, обеспечивающей эффективное взаимодействие подразделений и должностных лиц, гибко и оперативно реагирующей на все существенные изменения во внешней и внутренней среде;

в) наличие в системе управления предприятием ключевых организационных механизмов:

– механизм постановки и корректировки системы целей;

– механизм выявления, анализа и решения проблем развития;

– наличие у членов управленческой команды ключевых управленческих компетенций (знаний, умений, навыков и опыта эффективной управленческой деятельности);

– регулярно проводимая на предприятии работа по организационному развитию.

2) Существенное влияние на эффективность системы мотивации, оказывает сложившаяся организационная культура предприятия. Большое значение, для построения эффективной системы мотивации персонала, имеют такие факторы организационной культуры, как:

– понимание сотрудником своего места и роли на предприятии, степени влияния результатов своей деятельности на общий результат деятельности;

– информированность сотрудников, понимание стратегии и планов развития компании;

– традиции, ценности и нормы, разделяемые персоналом и руководством компании;

– осознание сотрудниками возможности профессионального и личностного роста в рамках компании;

– определение руководством ценности персонала для предприятия;

– приверженность персонала корпоративным интересам предприятия - как норма организационной культуры.

### 3) Нематериальные способы мотивации.

По мнению Жданкина Н. «Нематериальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя - правильно выбрать методы стимулирования, то есть найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени» [6, с.39].

Действительно эффективные мероприятия по нематериальной мотивации требуют много времени, внимания и усилий. Однако отдача от их реализации значительно стимулирует развитие фирмы, гарантирует стабильность и повышение дохода компании.

Проектными направлениями нематериального стимулирования сотрудников учреждения определены:

а) Поощрение рождаемости – сотрудник, у которого родился ребенок, получает на новогоднем банкете премию в размере оклада. Эта традиция направлена на формирование лояльности к компании.

б) Статусные поощрения лучших. Поместить фотографии лучших сотрудников в каталогах, газетах, на сайте компании, проводить конкурсу лучших, разыгрывать призы, проекты личной карьеры.

### 4) Материальные способы стимулирования.

Все же более привлекательными способами мотивации для самих работников видятся именно материальные стимулы.

Сделав уровень компенсации слишком высоким, появляется риск посеять в коллективе разброд и недовольство своей позицией тех, кому программа недоступна. Если же премиальные будут несущественными – программа работать не будет. Поэтому определить баланс между всеми применяемыми мерами, сложный процесс, требующий комплексной работы руководства,

работников учетно-расчетных подразделений и самих сотрудников, но в целом работа в данном направлении может принести серьезные результаты.

5) Разработка лично ориентированных программ работы с персоналом, учитывающих индивидуальность каждого сотрудника.

Эта система на первый взгляд очень проста, но в действительности требует огромного терпения и внимания к сотруднику, на которое почему-то всегда не хватает времени. Она включает несколько этапов.

1) Составляется список мотивирующих стимулов, которые компания готова, а главное, способна предложить сотрудникам: оплата мобильной связи, транспортных расходов, дотации на питание, прибавки к зарплате (по мере увеличения стажа работы в компании), оплата обучения, подарки на день рождения, оплата путевок на отдых лучшим работникам, свободный график посещения и т.д.

2) Каждый сотрудник ранжирует стимулы по степени значимости и тем самым определяет наиболее существенные для себя на момент опроса.

3) Руководство использует полученную информацию в зависимости от имеющихся в данное время возможностей компании и от удовлетворенности результатами работы сотрудника.

Такие срезы целесообразно периодически повторять, поскольку и потребности сотрудников, и цели компании со временем меняются.

Также хотелось бы отметить следующие важные аспекты.

1) Поддержка и совместное обсуждение с руководством.

Инициативы, направленные на выработку стратегии мотивации персонала, обычно принадлежат первым лицам компаний. Только тщательно продуманное управление этим процессом и поддержка со стороны руководства обеспечивают максимальную эффективность мероприятий по мотивации персонала.

2) Изучение актуальных потребностей персонала, их ценностей, жизненных целей, удовлетворенности своей работой, чтобы избежать негативных последствий изменений и достичь задуманного эффекта при

внедрении нематериальной мотивации, необходимо использовать способы стимулирования каждого конкретного работника индивидуально, учитывая его актуальные потребности и жизненные ценности.

Помимо стимулирующего воздействия, также полезными будут следующие направления.

### Проект 3. Стабилизация финансового положения.

Данный проект может включать несколько направлений, раскроем их более подробно.

#### 1) Отчетность.

Для вышестоящего руководства главные структурные подразделения Учреждения должны представлять еженедельные отчеты о текущей деятельности Директору школы.

2) Самый хороший менеджер мало чего может добиться, если у предприятия будет серьезный недостаток денежных средств. Поэтому задача привлечения и максимального использования денежного капитала – одна из ключевых в финансовом менеджменте.

В современных условиях хозяйствования малые и средние предприятия в основном вынуждены ориентироваться на собственные средства, поскольку часто не могут получить доступ к кредитам без соответствующего залога, гарантий др. юридических лиц или иного обеспечения. В свете этого поиск скрытых резервов может оказаться едва ли не единственной возможностью привлечения инвестиций со стороны, способных дать толчок для финансово-хозяйственного развития предприятия.

В распоряжении предприятия ЧОУ школа «Вундеркинд» имеется объект промышленной недвижимости – складское помещение, не используемое компанией, в нем хранится часть хозяйственного инвентаря. Целесообразно перевезти инвентарь в складское помещение при АХУ и провести ремонт складского помещения с последующей передачей в коммерческую аренду с целью извлечения дополнительного дохода.

Если руководство учреждения не использует данную возможность, то помимо упущенной выгоды существует риск кражи или пожара, т.к. оно фактически брошенное. Чтобы оценить степень риска воспользуемся методикой выборочных статистических процедур.

Нормативная ставка риска:

- в случае кражи 0,05;
- в случае пожара 0,08.

Определим общую ставку риска, если руководство компании не предпримет никаких мер.

Если риски относятся к одной области деятельности, то проявление негативных факторов происходит независимо друг от друга, вероятность их появления оценивается по максимальному значению, т.е. применяется правило поглощения рисков:

$$P_o = \max \{ p_i \}, \quad (8)$$

где  $P_o$  – общая мера риска в данной области;

$p_i$  – степень частных рисков в данной области.

$$P_{пж} \text{ (ставка риска в случае возникновения пожара)} = 0,08$$

$$P_{кр} \text{ (ставка риска в случае кражи)} = 0,05$$

В нашем случае, общая ставка риска берется по максимально возможному значению  $P_o = 0,08$ .

а) если руководство примет решение поставить противопожарную сигнализацию, то  $P_o$  будет близко к значению 0,05;

б) если руководство примет решение усилить охрану складов, то  $P_o = 0,08$  так как не исключается более существенный риск возникновения пожара.

в) если руководитель поставит сигнализацию и усилит охрану складов, то  $P_o$  будет снижена к своему минимуму.

4) Методами продвижения образовательных услуг учреждения послужат:

1) Оптимизация сайта компании под поисковые системы: удобная структура, наглядное представление и содержательность.

- 2) Регистрация компании в каталогах и рейтингах.
- 3) Раскрутка с помощью форумов.
- 4) Информационная рассылка.
- 5) Позиционирование услуг в периодических изданиях.

В данном случае необходимо выяснить:

- какие периодические издания пользуются успехом на целевом рынке;
- читают ли их те клиенты, в которых заинтересованы;
- какие издания – профессиональные или специальные – они читают;
- продумать основные идеи публикаций – они должны быть оригинальными;
- связаться с журналистами, чьи статьи нам нравятся, и предложить свою идею, объяснив, почему она должна вызвать интерес читателей данного издания.

Еще одной отличительной особенностью рекламы в прессе, от других видов рекламы является специфика донесения рекламного сообщения до потребителя.

В отличие от теле, – и радиорекламы, прослушивание и просмотр которой, зачастую раздражает потребителя, рекламному сообщению в прессе читатель уделяет внимание по собственному желанию и, если рекламное сообщение его заинтересовало – он может без труда сохранить его.

Так же, немаловажным преимуществом рекламы в прессе является неограниченное количество времени, которое потребитель может потратить на чтение вашего объявления или рассматривания мультимедийную информацию.

### **3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий**

Каждый шаг в развитии компании, поиске и определении путей совершенствования своей деятельности, должен нести определенное обоснование, не обязательно подразумевающее извлечение прибыли, хотя все направления управления рисками так или иначе имеют прямое или косвенное значение в финансовых результатах компаний, занимающихся осуществлением коммерческой деятельности.

Приведем расчет возможного дохода от сдачи в аренду складского помещения. Расходы по ремонту помещения и вводу в эксплуатацию составят 163 тыс. руб. (табл. 3.2.1); арендная ставка установлена в размере 300 руб. в месяц (средняя рыночная стоимость аналогов) за 1 кв. м.

Таблица 3.2.1 - Расходы по ремонту складского помещения

Наименование статьи	сумма (руб.)
Закупка строительно-отделочных материалов	54000,0
Проведение коммуникаций	58000,0
Оплата труда наемных рабочих	41000,0
Прочие расходы	10000,0
Итого	163000,0

Площадь складского помещения  $S = 122$  кв. м

Арендная стоимость 1 кв. м. = 300 руб.

Величина дохода до налогообложения  $P_n$  находилась по формуле

$$D = (S \times Ast \times P) - R$$

Где  $S$  – общая площадь помещения, сдаваемого в аренду,

$Ast$  – величина арендной ставки,

$P$  – период (количество месяцев),

$R$  – инвестиционные и прочие расходы по реализации проекта.

$$D = (122 \times 300 \times 12) - 163,0 = 276 \text{ тыс. руб.}$$

Часть дохода от сдачи в аренду складского помещения будет направлена на материальное стимулирование работников (176 тыс. руб.), остальная часть (100 тыс. руб.) будет рассматриваться как дополнительный доход, при этом инвестируемые 100 тыс. руб. при норме рентабельности и доходности компании могут принести дополнительный объем выручки 1440,0 тыс. руб.

Таблица 3.2.2 - Прогноз экономической эффективности внедрения проектных мероприятий

№	Наименование показателей	Период		Отклонение	
		2019 г.	Прогнозируемый период	Абсолютное отклонение (+/-)	Относительное отклонение (%)
1.	Выручка от реализации (руб.)	13320000	14760000	+1440000	+10,81
2.	Среднесписочная численность учащихся (чел.)	74	82	+8	+10,81
3.	Среднесписочная численность работающих (чел.)	43	43	-	-
4.	Фонд оплаты труда, всего (руб.), в т. ч:	12735000	13806000	+1071000	+8,4
	Аппарат управления	3150000	3276000	+126000	+4
	Специалисты, служащие и рабочий персонал	9585000	10530000	+945000	+9,86
5.	Прочие доходы (руб.)	100550	214700	+114150	+113,53



6.	Прочие расходы (руб.)	320500	346600	+26100	+8,14
7.	Чистая прибыль (руб.)	292040	657680	+365640	+125,2
8.	Рентабельность (%)	2,19	4,46	2,27	+103,65

Можно сделать следующие выводы:

1) Объем реализации в прогнозируемом увеличится на 1,44 млн. руб. или 10,81%, за счет продвижения услуг по образованию, оказываемых школой. Таким образом прогнозируемое число клиентов увеличится с 75 человек за 2019 год до 80 человек при стоимости обучения 20 тыс. руб. в месяц и продолжительности обучения 9 месяцев.

2) Чистая прибыль в плановом году увеличится на 365,6 тыс. руб.

3) Увеличение показателя рентабельности образовательных услуг составит 103,65%.

Социально-экономический эффект заключается в том, что благодаря проектным мероприятиям прибыль увеличивается; растут доходы сотрудников учреждения, появляются резервы для развития материально-технической базы и освоение новых технологий образовательного процесса и др.

Предложенные направления могут иметь свое практическое применение в деятельности ЧОУ школа «Вундеркинд», данные мероприятия могут способствовать функционированию компании в целом и в частности снижению рисков:

1) Организационно-структурное перестроение снижает риск:

– коммуникативные проблемы;

– проблема эффективного взаимодействия всех структурных

подразделений

– потери времени.

2) Совершенствование сбытовой деятельности снижает риск:

– уменьшения объемов образовательных услуг;

– потери учеников (переход в другие школы);

– снижение выручки и отрицательной динамики прибыли.

3) Развитие кадровой политики в плане мотивации снижает риски:

– текучесть кадров;

– потеря специалистов;

– нарушение ритма функционирования компании вследствие дисбаланса кадрового состава.

4) Использование скрытых резервов позволяет более эффективно использовать материально-технические ресурсы (в данном случае – основные средства) и получать дополнительный доход, направляемый на улучшение экономического положения учреждения, минимизируя риски непредвиденных расходов или на стимулирование работы сотрудников, улучшение методической базы.

## **Заключение**

В условиях сложных финансово-хозяйственных процессов у предприятия появляется вероятность сбоев в организационной и экономической сферах функционирования, в связи, с чем требуется умение в рискованных ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, с другой – действовать смело и инициативно.

Эффективность работы требует периодических наблюдений за одним и тем же набором основных параметров, с последующим определением рекомендаций для последующих действий.

Отсюда вытекает важная задача: не избегать риск, а суметь его оценить: вероятность наступления, степень и допустимые пределы.

Риск – категория вероятности. Поэтому его измеряют как вероятность определенного уровня потерь. Каждое предприятие устанавливает приемлемую для себя степень риска.

Цель оценки рисков и управления ими заключается в снижении их до приемлемого для компании уровня и обеспечении достижения целей.

Управление рисками – это сложный многоступенчатый процесс поиска, оценки, управления, мониторинга и контроля за рисками. Риск-менеджмент охватывает весь внутриорганизационный процесс принятия решений, исполнения решений и контроль их исполнения.

Полностью оградить деятельность фирмы от возможных рисков невозможно, задача руководства: оценить, какие риски наиболее вероятны, во что они могут обойтись, какие возможны последствия, продумать меры по предотвращению и уменьшению потерь, в случае возникновения таких рисков.

Функции менеджмента по управлению рисками должны в конечном итоге обеспечить решение следующих задач:

– повышения эффективности управления компанией за счет обеспечения руководителей и специалистов максимально полной, оперативной и достоверной информацией;

– обеспечения надежного учета и контроля поступлений и расходования ресурсов на всех уровнях управления и производства;

– оптимизации всех средств и способов при решении текущих и стратегических задач.

В данной работе проведено исследование потенциальных рисков на примере действующего образовательного учреждения, основой послужили методы системного и институционального анализа.

Были решены следующие задачи:

1) Раскрыты теоретические аспекты изучения рисков:

– сущность рисков и предпосылки их возникновения;

– виды рисков и их влияние на хозяйственную деятельность;

– потенциальные направления снижения.

2) Проведен анализ организационно-финансовой деятельности и предпринимательских рисков предприятия ЧОУ школа «Вундеркинд»:

– анализ финансово-финансово-хозяйственной деятельности компании;

– анализ потенциальных рисков организации.

3) Предложены направления совершенствования системы управления рисками в целях их снижения.

Предложенные направления должны способствовать выходу предприятия на новый уровень организации и управления, включающий в себя комплексный анализ, оценку и управление рисками, в целях достижения стратегических задач, повышения эффективности деятельности, возможности обнаружения зон рисков, предотвращения их.

Финансово-экономический эффект предложенных проектных мероприятий может быть спрогнозирован в следующем эквиваленте:

– объем реализации в прогнозируемом увеличится на 1,44 млн. руб. или 10,81%;

– чистая прибыль в плановом году увеличится на 365,6 тыс. руб.;

– увеличение показателя рентабельности образовательных услуг составит 103,65%.

В организационной структуре появляется такой элемент, как рабочая группа по оценке и управлению рисками в учреждении, данное структурное подразделение будет периодически проводить заседания, на которых будут обсуждаться и выявляться проблемные моменты в деятельности организации, проводиться их оценка и приниматься решения (реализовываться направления и мероприятия) в целях минимизации рисков.

## Список используемой литературы

1. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 №127-ФЗ
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ), ст.41-42 // Система КонсультантПлюс. – CD-версия.
3. Федеральный закон от 30.03.1999 г. № 52-ФЗ « О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» // [Электронный ресурс], режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22481/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22481/), дата обращения (25.05.2020 г.).
4. Санитарно-эпидемиологические правила СП 3.1.3597-20 "Профилактика новой коронавирусной инфекции (COVID-19)", утвержденные Постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 22 мая 2020 г. № 15 // Электронный текст документа. Подготовлен АО "Кодекс". Мультимедиа ресурс.
5. Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В. М. Тумин. – М.: Инфра, 2018. – 48 с.
6. Баззел, Р.Д. Информация и риск в маркетинге / Р.Д. Баззел. - М.: Финстатинформ, 2016. – 982 с.
7. Балдин К. Управление рисками. // Учебное пособие. М.: Юнити, 2015 г. 511 с.
8. Бадалова, А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Г. Бадалова. - М.: Вузовская книга, 2017. - 234 с.
9. Балащенко, В. Ф. Финансовый менеджмент / В.Ф. Балащенко. – М.: Тетра Системс, 2016. – 272 с.

10. Белов, П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 1: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 211 с.
11. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – М.: Омега–Л, 2017. – 158 с.
12. Бурова, М. ВПС: Товароведение непродовольственных товаров: Конспект лекций / М. Бурова. - М.: Приор, 2015. - 128 с.
13. Гиротра, К. Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками / К. Гиротра. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 1251 с.
14. Загородников, С. В. Финансовый менеджмент. Краткий курс / С.В. Загородников. – М.: Окей – книга, 2017. – 176 с.
15. Ильина, М.Г. Товароведение непродовольственных товаров: Практикум: Учебное пособие / М.Г. Ильина. - М.: Academia, 2016. - 78 с.
16. Казанцева, Н.С. Товароведение непродовольственных товаров / Н.С. Казанцева. - М.: Дашков и К, 2007. - 400 с.
17. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций. Менеджмент и анализ / Н.Б. Клишевич. – М.: КноРус, 2016. – 304 с.
18. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 768 с.
19. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): Учебник / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2013. - 440 с.
20. Мамаева, Л.Н. Управление рисками: Учебное пособие / Л.Н. Мамаева. - М.: Дашков и К, 2016. - 256 с.
21. Неверов, А.Н. Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами / А.Н. Неверов. - М.: Academia, 2017. - 286 с.
22. Панибратов, А. Ю. Введение в бизнес / А.Ю. Панибратов. - М.: Издательство СПбГУ, 2017. - 188 с.
23. Плошкин, В.В. Оценка и управление рисками на предприятиях: Учебное пособие / В.В. Плошкин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2013. - 448 с.

24. Пучкова, С. И. Финансовый менеджмент / С.И. Пучкова. – М.: МГИМО – Университет, 2016. – 196 с.
25. Рубин, Ю.Б. Основы предпринимательства: Учебник / Ю.Б. Рубин. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 464 с.
26. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации: Учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. - М.: Форум, 2018. - 240 с.
27. Саркисова, Е.А. Риски в торговле. Управление рисками: Практическое пособие / Е.А. Саркисова. - М.: Дашков и К, 2016. - 242 с.
28. Сергеев, А.П. Основы бизнеса (предпринимательства) (для бакалавров) / А.П. Сергеев. - М.: КноРус, 2016. - 440 с.
29. Чеберко, Е.Ф. Основы предпринимательской деятельности. История предпринимательства: Учебник и практикум / Е.Ф. Чеберко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 420 с.
30. Чечевицына Л.Н. // Анализ финансово-финансово-хозяйственной деятельности: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 326 с.
31. Ширяев, В.И. Модели финансовых рынков: Оптимальные портфели, управление финансами и рисками / В.И. Ширяев. - М.: КД Либроком, 2015. - 216 с.
32. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации: Учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. – М.: Инфра-М, 2015. – 128 с.
33. Саркисова, Е.А. Риски в торговле. Управление рисками: Практическое пособие / Е.А. Саркисова. - М.: Дашков и К, 2016. - 242 с.
34. Тыщенко, Е.А. Товароведение однород. групп непродовол. товаров.: Учебное пособие / Е.А. Тыщенко, В.М. Позняковский, В.П. Ермакова. - М.: Инфра-М, 2017. - 314 с.
35. Тепман, Л.Н. Управление инвестиционными рисками: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: Юнити, 2016. - 672 с.
36. Авдошин, С. М. Информатизация бизнеса. Управление рисками / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. - М.: ДМК Пресс, 2016. - 176 с.



37. Акимова В.А., Воронов С.П., Радаев Н.Н. Москва. Концепции риска и концепции анализ риска. М.: Юнити, 2015. - 567 с.
38. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 482 с.
39. Гаврилова А.Н., Попов А. А. Финансы организаций (предприятий) / Учебник для вузов. Издание 5-ее переработанное и дополненное. – М.: «Кноурус», 2017 - 600 с.
40. Глущенко В.В., Глущенко И.И. / Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. 2-е изд. — ООО НПЦ «Крылья», 2014, 321 с.
41. Миронов М. Г., Замедлина Е.А. Финансовый менеджмент / М.Г. Миронов, Е.А. Замедлина, Е.В. Жарикова. – М.: Экзамен, 2016. – 224 с.
42. Михайлушкин А. И., Шимко П.Д. Финансовый менеджмент / А.И. Михайлушкин, П.Д. Шимко. – М.: Феникс, 2016. – 352 с.
43. Петрище Ф.А., Черная М.А. Товароведение строительных товаров: Учебное пособие / Ф.А. Петрище, М.А. Черная. - М.: Форум, 2017. - 288 с.
44. Лобанов А.А., Чугунов А.В. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / М.– Альпина Бизнес Букс, 2018. - 877 с.
45. Анализ и оценка риска хозяйственной деятельности / П.П. Кукин и др. - М.: Высшая школа, 2015. - 328 с.
46. Балашова Н.Е. Построение системы риск-менеджмента в финансовой компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - № 4. - с. 14.
47. Дрокин А. Управляя рисками // Консультант. - 2018. - № 21. - с. 26.
48. Ендовицкий Д.А. Новый взгляд на содержание финансового менеджмента // Бухгалтерский учет. – 2017. – № 10. – С. 121 – 122.
49. Кочинев. Ю.Ю. Оценка рисков при применении выборочных статистических процедур // Аудиторские ведомости. – 2012. - № 7. – с. 34-35.
50. Образумов О. Как оценить систему внутреннего контроля и управления рисками инвестиционных проектов // Риск-менеджмент. – 2014. - № 11-12. - с. 18.

51. Шитулин В. Метод Монте-Карло в оценке рисков // Риск-менеджмент. – 2018. - № 9-10. - с.31.

52. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (последняя редакция) / М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: В.В. Косов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. - М.: Экономика, 2000. п.4. ст.2.

53. Санитарно-эпидемиологическое благополучие и риски здоровью детей и подростков при обучении в образовательных учреждениях / В.Р. Кучма, Е.И. Шубочкина, С.Г. Сафонкина, В.В. Молдованов, Е.М. Ибрагимова // Анализ риска здоровью. – 2018. – №1. – С. 65–73

54. Финансовая отчетность ЧОУ школа «Вундеркинд» (2017 – 2019 гг.).

55. Аналитические материалы сайта BSMARKET.ru. [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.bsmarket.ru/77-news-v-strukture-rynka-maloetazhnogo-stroitelstva-35-prihoditsya-na-doma-derevyanogo-tipa.html/> дата обращения: 02.05.2020

56. Информационно-аналитический портал Риск 24. [Электронный ресурс]// Режим доступа: [www.risk24.ru/analiz.htm](http://www.risk24.ru/analiz.htm) дата обращения: 08.05.2020

57. Обзор статей сайт «Клуб борцов с затратами». [Электронный ресурс]// режим доступа: [http://www.costkiller.ru/upravlenie\\_zatratami.htm](http://www.costkiller.ru/upravlenie_zatratami.htm) дата обращения: 06.05.2020

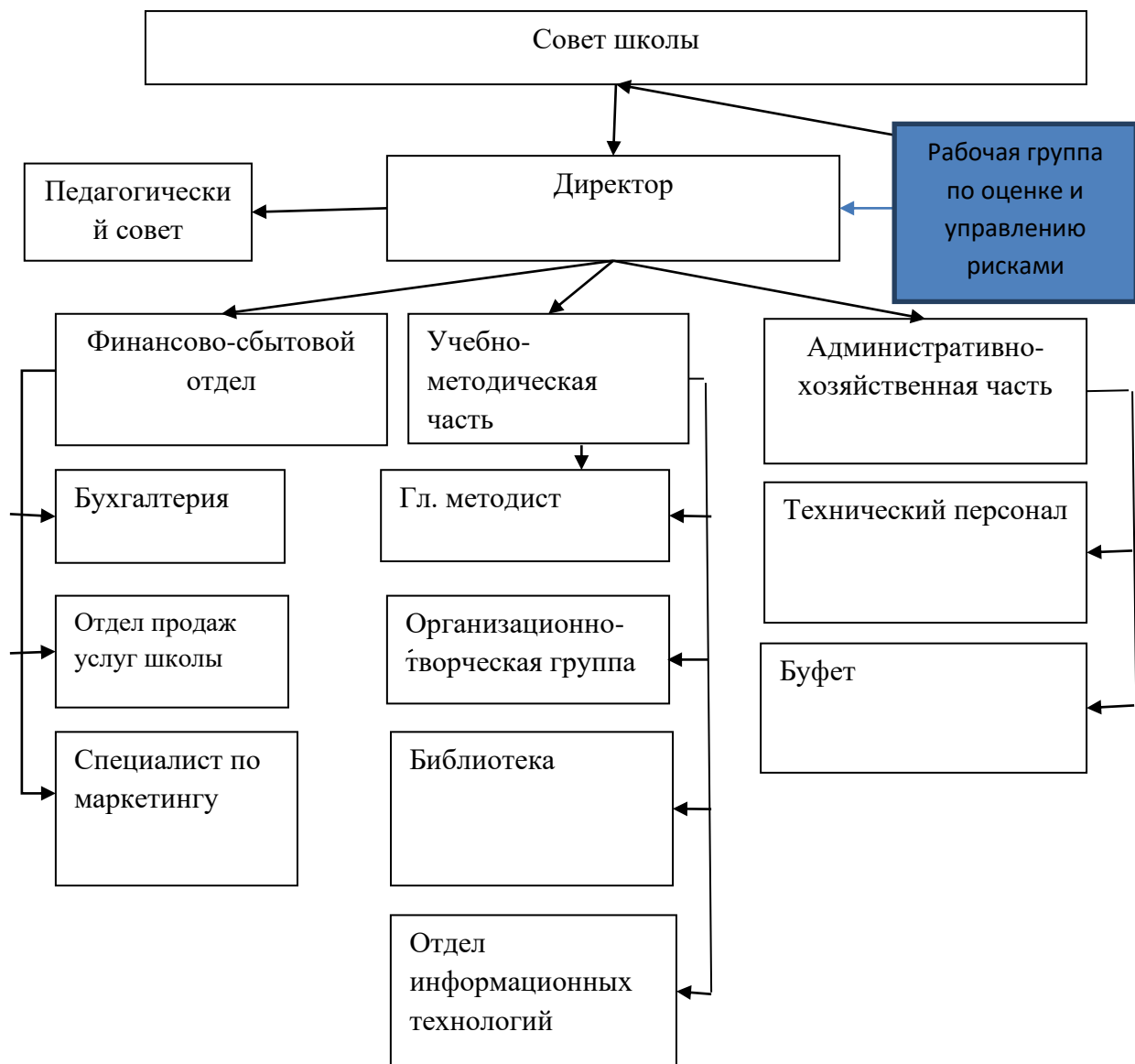
58. Мультимедийная энциклопедия. «Как начать свое дело», ООО «Диполь». Екатеринбург, 2018 г. [CD-диск].

59. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit, University of Boston Press, Boston 1921. - p. 233.

60. Willett A.H. The Economic Theory of Risk Insurance, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951. - p. 6.

## Приложение А

### Проект организационной структуры управления ЧОУ школа «Вундеркинд»



## Приложение Б

Структура персонала ЧОУ школа «Вундеркинд» (2019 г.)

