

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
«28» мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
«28» мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Формирование системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг

Научный руководитель	подпись, дата	доцент, канд. экон. наук	должность, ученая степень	И.В. Щедрина	инициалы, фамилия		
Выпускник	подпись, дата	421722349	номер зачетной книжки	ЭУ17-02Б-МО	номер группы	М.В. Курочкина	инициалы, фамилия

Нормоконтролер:	подпись, дата	И.В. Щедрина	инициалы, фамилия
-----------------	---------------	--------------	-------------------

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	1
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	6
1.1 Сущность риск-менеджмента: основные понятия, цели, функции	6
1.2 Система управления рисками предприятия сферы услуг	13
1.3 Методы исследования системы управления рисками	20
2 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО «ГРОТЕСК»	27
2.1 Краткая организационно-правовая характеристика предприятия	27
2.2 Мониторинг организационной среды и разработка стратегии предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Анализ существующей системы риск-менеджмента и выявление проблематики.....	50
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	58
3.1 Программно-целевой подход к реализации стратегии развития предприятия	58
3.2 Разработка системы оценки и минимизации рисков предприятия.....	67
3.3 Социально-экономическая эффективность	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ В	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	Ошибка! Закладка не определена.

* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любой компании сопряжена с многочисленными рисками. При этом особенно опасны риски финансовых потерь, обусловленные чаще всего непредсказуемыми изменениями во внешней среде. Здесь и изменения в политической и социальной обстановке, и потрясения на мировых рынках, и скачки валютных курсов, колебания ставок по кредитам и многое другое. В итоге, все возможные внешние воздействия находят свое концентрированное отражение в позиции покупателей и общества в целом, по отношению к фирме.

Но также стоит отметить, что риски возникают не только во внешней среде организации, но и во внутренней. Здесь можно отметить плохой менеджмент, нехватка опыта и квалификации персонала компании, отсутствие источников дополнительного финансирования.

Таким образом, можно отметить актуальной выбранной темы. Обеспечение бесперебойного производства, минимизация финансовых потерь в случае непредвиденных ситуаций, и в принципе в деятельности организации в целом – это возможно обеспечить, если уделять должное внимание управлению рисками на предприятии.

В самом общем смысле под риском принято понимать возможность наступления некоего неблагоприятного события, но также в некоторых рисковых ситуациях организация может получить дополнительную, положительную выгоду, пойдя на риск.

Целью работы является изучение системы риск-менеджмента в современных организациях сферы услуг.

В качестве объекта исследований в работе выступает предприятие ООО «Издательство «Гротеск». Предмет исследований – управленческие отношения при формировании в системе риск-менеджмента.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты содержания и структуры риск-менеджмента организаций сферы услуг;
2. Дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Издательство «Гротеск»;
3. Дать оценку деятельности ООО «Издательство «Гротеск»;
4. Разработать ряд стратегий развития, подходящих для текущего положения объекта исследования;
5. Выбрать стратегию развития, способствующую формированию риск-менеджмента;
6. Разработать программу мероприятия, в рамках выбранной стратегии ООО «Издательство «Гротеск».

Теоретической основой написания курсовой работы являются труды экономистов, материалы периодической печати по теме исследования, отчетность предприятия, материалы собственных исследований.

Методами исследования при проведении данной работы явились экономические и статистические методы, метод экспертных оценок, наблюдение, анкетирование, глубинное интервью, «Дерево целей», СТЭП-анализ, SWOT-матрица, а также анализ специальной литературы.

В качестве предмета защиты выступает разработанная программа мероприятий, направленных на формирование системы риск-менеджмента предприятия ООО «Издательство «Гротеск».

Выпускная работа выполнена автором самостоятельно. Включает в себя введение, основную часть (состоящую из 3-х глав), заключения, списка использованных источников и приложений.

Работа иллюстрирована 22 рисунками, содержит 24 таблицы, 7 приложений, список использованных источников включает 59 наименований. Общее количество страниц в работе составляет 102 страницы.

В 1 главе работы рассмотрены теоретические аспекты системы риск-менеджмента. В первом пункте определяется сущность термина «риск» и «риск-менеджмент», рассмотрены функции риск-менеджмента и принципы

управления рисками. Во втором пункте подробно рассматривается система риск-менеджмента и особенности её построения. В третьем пункте описываются основные методы управления рисками.

Во 2 главе дается организационно-правовая характеристика предприятия ООО «Издательство «Гротеск», рассматривается влияние внешней и внутренней среды на деятельность организации, а также проводится оценка существующей системы риск-менеджмента на предприятии и выявляются проблемные места.

В 3 главе разработаны мероприятия по формированию системы риск-менеджмента на предприятии, разработана система оценки и минимизации возникших рисков, а также проведена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Сущность риск-менеджмента: основные понятия, цели, функции

Риск свойственен для любой деятельности организации, независимо от её специфики.

В настоящее время, под понятием риска подразумевается какая-либо угроза, связанная с незапланированными затратами, или получение выручки, меньше той, которую рассчитывала получить организация. Но риск не всегда приносит негативные последствия. В редких случаях, организация, идя на риск, получает огромную прибыль [25].

В научной литературе есть множество трактовок понятия «риск». Но несмотря на это, нет однозначного понимания риска. Объясняется это тем, что риск – это сложное явление, предпосылки возникновения которого зачастую не совпадают в различных организациях. Различные подходы данного понятия приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «риск»

№ п/п	Автор	Определение
1	Воронцовский А. В. [18]	Характеристики или количественные оценки распределений будущих полезных результатов конкретных решений или проектов, которые порождаются объективно существующей неопределенностью этих результатов и формируются определенным лицом, анализирующими или принимающими эти решения или проекты.
2	Коротков Э.М. [29]	Возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.
3	Николаенко В.С. [34]	Неопределенное событие или ситуация, которая если происходит, то оказывает негативное или позитивное влияние на одну или несколько целей.
4	Савицкая Г.В. [46]	Вероятность благоприятных и неблагоприятных последствий, которые могут наступить при реализации выбранного альтернативного решения в условиях неопределенности.

Окончание таблицы 1.1

5	Фирсова О.А. [55]	Деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятность достижения желаемого результата, неудачи, отклонения от цели, содержащиеся в выбираемых альтернативах.
---	-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ряскова Н. определила основные характеристики риска:

1. Экономическая природа – риск проявляется в экономической деятельности предприятия, он напрямую связан с формированием прибыли и характеризуется возможными экономическими потерями в процессе осуществления финансовой деятельности;

2. Объективность проявления – риск является объективным явлением в функционировании любого предприятия;

3. Вероятность реализации – вероятность проявляется в том, что рисковое событие может произойти, а может и не произойти в процессе осуществления деятельности организации;

4. Неопределённость последствий – определяется недетерминированностью его финансовых результатов, в первую очередь, уровня доходности осуществляемых финансовых операций;

5. Ожидаемая неблагоприятность последствий – несмотря на то, что риск может быть как позитивным, так и негативным, в хозяйственной деятельности риск характеризуется и измеряется уровнем возможных неблагоприятных последствий.

6. Вариабельность уровня – риск существенно варьируется во времени, т.е. зависит от продолжительности осуществления финансовой операции, т.к. фактор времени оказывает самостоятельное воздействие на уровень финансового риска. Кроме того, показатель уровня финансового риска значительно варьирует под воздействием многочисленных объективных и субъективных факторов, которые находятся в постоянной динамике;

7. Субъективность оценки – неравнозначность оценки данного объективного явления, определяется различным уровнем полноты и

достоверности информации, квалификации менеджеров, их опыта в сфере риск-менеджмента и другими факторами [45].

Риски, сопровождающие любую хозяйственную деятельность очень разнообразны. И для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления риском необходима их классификация, приведённая в приложении А.

В современных условиях, когда степень неопределенности и уровень хозяйственного риска в несколько раз превышает обычный, риск-менеджмент предприятия, по существу, является одним из ключевых факторов, определяющим конкурентоспособность и устойчивость предпринимательских структур [17].

Риск-менеджмент, или управление рисками, – совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий [56].

Риск-менеджмент достаточно новое направление в экономической науке. Различные трактовки к определению данного понятия приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Подходы к определению понятия «риск-менеджмент»

№ п/п	Автор	Определение
1	Барсукова Т. В. [15]	Систематический и последовательный процесс разработки и реализации мероприятий по предотвращению или уменьшению негативного воздействия рисков, а также по использованию потенциальных возможностей с целью повышения финансового благосостояния и эффективности деятельности компании.
2	Гужин А.А. [23]	Система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, включающая стратегию и тактику управленческих действий.
3	Королькова Е. М. [28]	Наука управления риском, основанные на долгосрочном прогнозировании, стратегическом планировании, выработке обоснованной концепции и программы, адаптированной к неопределенности системы предпринимательства, позволяющей не допускать или уменьшать неблагоприятное воздействие на результаты воспроизведения стохастических факторов и главное – получать в конечном счете высокий доход.

Окончание таблицы 1.2

4	Кулешова Е. В. [30]	Процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или лицо убытков, вызванных случайными событиями.
5	Шамин Д. В. [59]	Это процесс, осуществляемый советом директоров (наблюдательным советом), менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность предприятия. Он направлен на выявление событий, которые могут влиять на предприятие, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль за тем, чтобы не был превышен риск-аппетит предприятия и обеспечивалась разумная гарантия достижения целей его деятельности.

Обзор понятий из литературы позволит сформировать собственное определение понятия. Риск-менеджмент – это процесс воздействия на риски, направленный на минимизацию спектра влияния случайных, непредвиденных событий, способных привести к финансовым потерям.

Основную цель риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации [50].

Для реализации основной цели решаются следующие основные задачи:

- обнаружение областей потенциальных рисков;
- идентификация внутренних и внешних рисков;
- оценка степени (уровня) отдельных видов рисков и общего риска предприятия в целом;
- разработка и осуществление предупредительных мероприятий по защите от потенциальных рисков;
- применение методов оптимизации размеров возможного возмещения ущербов, возникших в результате рисков;
- формирование системы эффективного мониторинга рисков;
- создание оптимальной структуры механизма функционирования риск-менеджмента;
- обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Схематично это можно представить следующим образом (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Структурная схема риск-менеджмента [30]

Стоит помнить, что управление рисками предприятия требует учета влияния факторов воздействия внешней и внутренней среды.

Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска.

Субъект управления в риск-менеджменте – это специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления [20].

Риск-менеджмент выполняет определенные функции, среди которых выделяют два типа: функции объекта управления и функции субъекта управления, изображённые на рисунке 1.2.

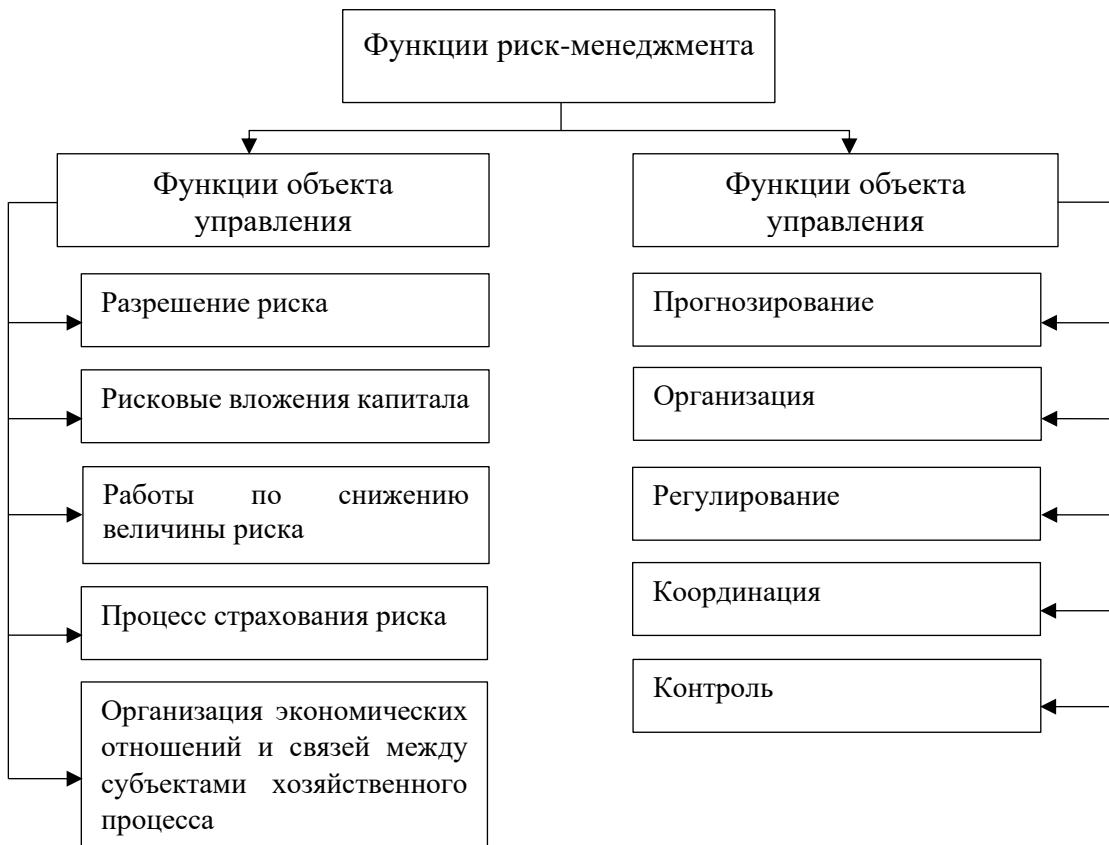


Рис. 1.2 – Функции риск-менеджмента

Важно отметить, что информация в управлении рисками, как и в целом в управлении организацией, имеет значительную роль. Наличие у ответственного лица в управлении рисками надёжной деловой информации позволяет ему быстро принять финансовые и коммерческие решения. Информация влияет на правильность таких решений, что, естественно, ведет к снижению потерь и увеличению прибыли.

На этапе формирования механизма управления рисками исходным теоретическим и в конечном счете практическим вопросом является определение основных принципов его построения, т. е. основных требований, которым должна соответствовать система управления рисками. Можно выделить две группы таких принципов: первая носит общий (глобальный)

характер, вторая – локальный и специализирована применительно к сфере риска (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Группировка принципов управления рисками [37]

Соблюдение всех вышеперечисленных принципов является важным условием создания эффективной системы управления рисками.

Для эффективного внедрения рассмотренных принципов управления рисками необходимы не только разработанные теоретические и методические основы, но и соответствующая подготовка специалистов. Необходима многоуровневая система подготовки, обучения, переподготовки кадров, а также система повышения квалификации работников.

Процесс управления рисками является многоступенчатым и сложным, однако для успешной деятельности хозяйствующим субъектам необходимо организовывать эффективную систему управления рисками. Таким образом, для создания эффективной системы управления рисками необходимо осуществлять анализ, диагностику, количественную и качественную оценку ущерба и вероятности риска в совокупности с различными методами исследования [26].

Далее рассмотрим систему управления рисками на предприятиях сферу услуг как отдельную комплексную систему, которая имеет свои особенности.

1.2 Система управления рисками предприятия сферы услуг

Стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления организацией невозможны без активного использования риск-менеджмента.

Система управления представляет собой сложный механизм воздействия управляющей системы на управляемую с целью получения желаемого результата (рис. 1.4):



Рис. 1.4 – Система риск-менеджмента

Систему управления риском можно охарактеризовать как совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени

прогнозировать наступление рисковых событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

Значение и роль системы риск-менеджмента организации в системе обеспечения и развития предприятий схематично показана на рисунке 1.5:



Система риск-менеджмента направлена на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности и призвана стать составной частью системы менеджмента организации, т.е. должна быть интегрирована в общую политику компании, ее бизнес-планы и деятельность. Только при выполнении этого условия применение системы риск-менеджмента является эффективным [33].

Главные направления интеграции системы риск-менеджмента в систему управления организацией представлены на рисунке 1.6:

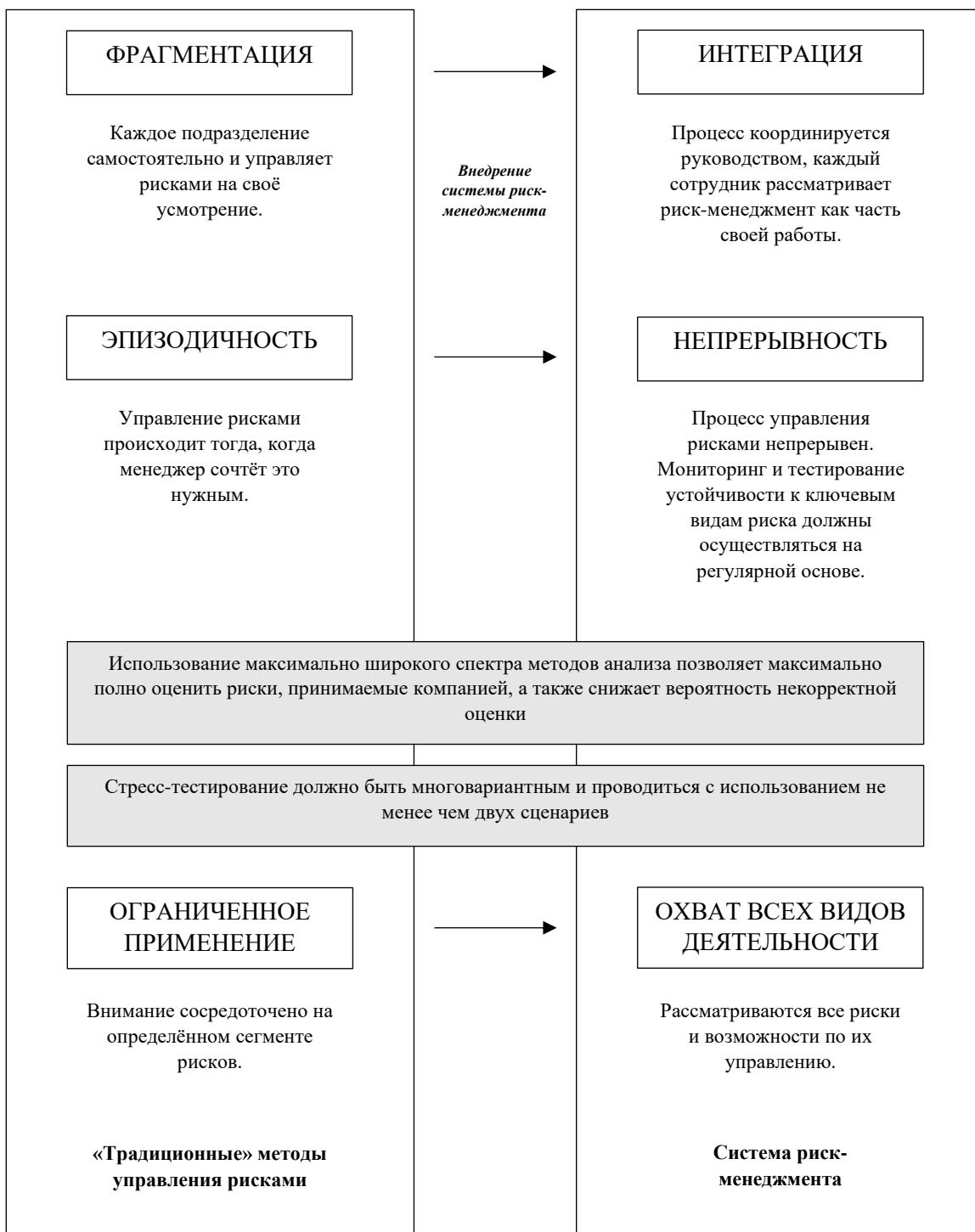


Рис. 1.6 – Основные направления интеграции системы риск-менеджмента в систему управления организацией [39]

В научной литературе существует несколько подходов к формированию системы риск-менеджмента.

С позиции системного подхода, система риск-менеджмента может быть представлена как совокупное функционирование пяти основных элементов подсистем, к которым можно отнести (приложение Б): механизм управления

рисками в деятельности торгового предприятия; структура управления рисками; процесс управления рисками; механизм развития системы управления рисками; искусство управления рисками торгового предприятия.

Также спроектировать систему управления хозяйственными рисками возможно, используя функциональный подход на основе выделения бизнес-единиц (рис. 1.7):

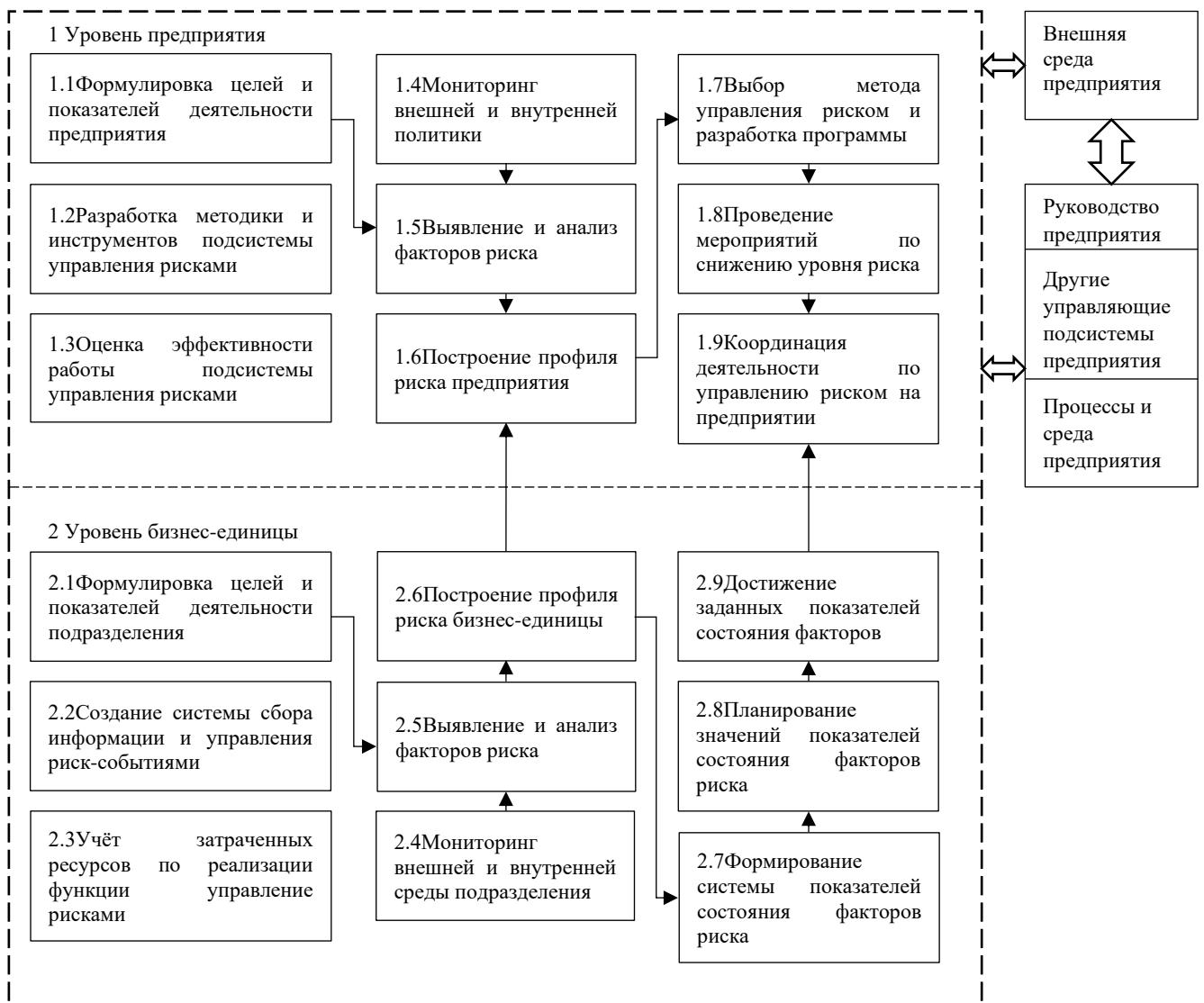


Рис. 1.7 – Функциональная система управления хозяйственными рисками, построенная на основе бизнес-единиц [24]

Основным принципом формирования такой системы риск - менеджмента является контроль за уровнем риска предприятия на основе декомпозиции его деятельности на структурные бизнес-единицы,

позволяющие фиксировать, оценивать и принимать решения по управлению рисками в целом.

Современная литература в области управления рисками предлагает разнообразие подходов к структуризации процесса построения системы управления рисками на отечественных предприятиях. Рассмотрим один из них, сформированный Кулешовой Е. В. (рис. 1.8):

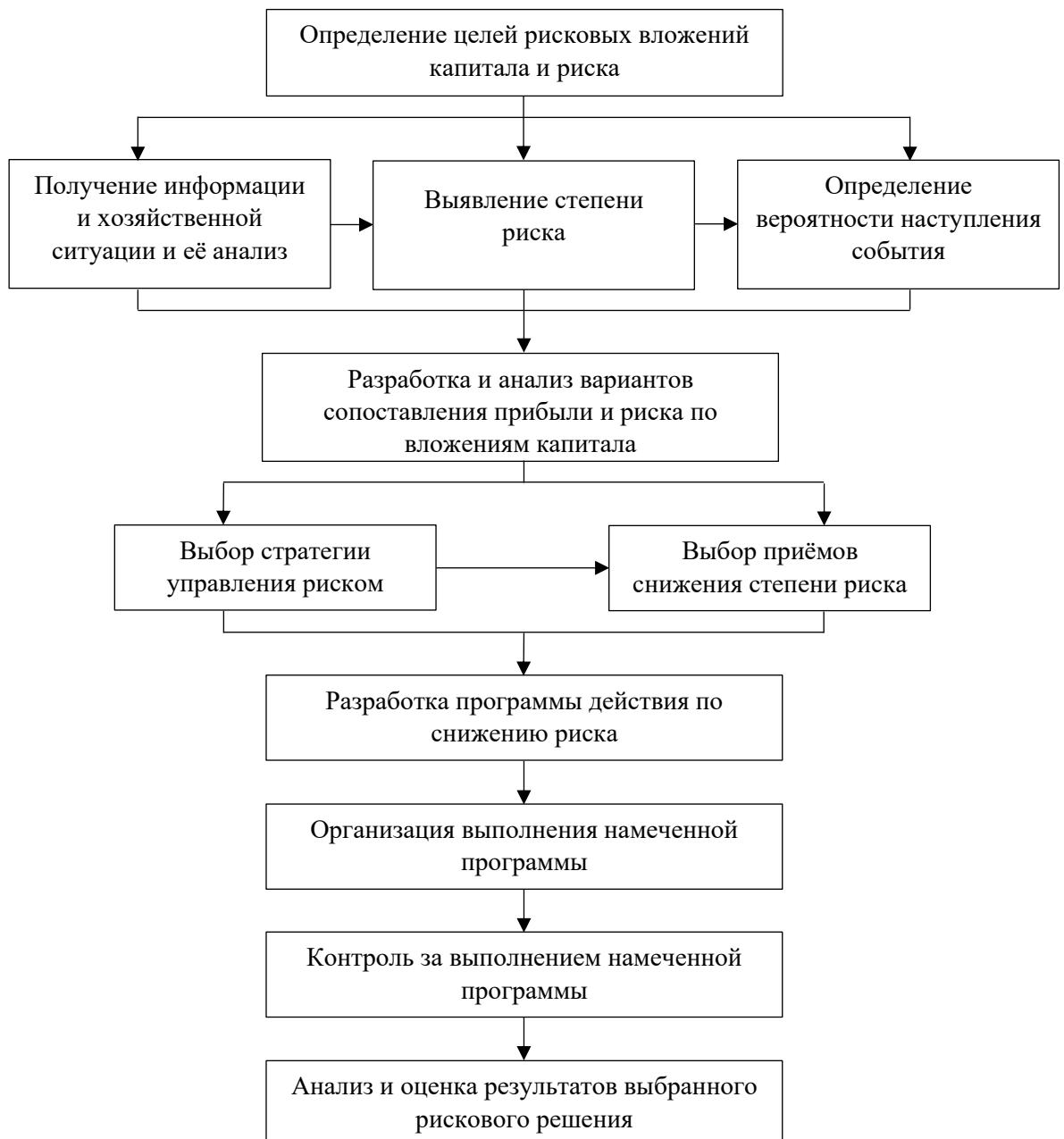


Рис. 1.8 – Схема системы управления рисками в организации [30]

Построение и работа системы управления рисками состоит из нескольких шагов (этапов).

Первый этап: определение цели риска и цели рисковых вложений капитала.

Цель риска — это результат, который необходимо получить. Цель рисковых вложений капитала — получение максимальной прибыли. Цели риска и рисковых вложений капитала должны быть четкими, конкретизированными и сопоставимыми с риском и капиталом.

На втором этапе необходимо получить информацию об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия. Требуется информация о том, какие риски действуют на объект. Собрать все нужные данные достаточно сложно, потому что риски очень многообразны по своей природе и характеру влияния на организацию.

На основе анализа представленной информации и с учетом целей риска нужно правильно определить степень и вероятность наступления события.

После того, как была получена информация о внешней и внутренней среде, необходимо разработать различные варианты рискового вложения капитала и оценить их оптимальность (3 этап). Для этого производится сопоставление ожидаемой прибыли и величины риска на основе имеющейся информации об окружающей среде, вероятности, степени и величине риска.

Четвёртый этап заключается в выборе стратегии и приемов управления риском, а также способов снижения степени риска. На этом этапе главная роль должна принадлежать ответственному лицу по управлению рисками в организации. Важно помнить, что на данном этапе на многое влияет человеческий фактор, а именно психологические качества человека, его опыт работы в данной сфере и т.д.

После того, как были выбраны стратегия и приёмы управления риском, требуется разработать программу действий по снижению рисков (этап 5). На данном этапе происходит распределение мероприятий по субъектам управления, по срокам и ресурсам.

На шестом этапе происходит уже организация мероприятий по выполнению намеченной программы действия. Именно здесь происходит определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т. п.

Седьмой этап состоит из контроля выполнения намеченной программы.

В заключении проводится анализ и оценка результатов выполнения выбранного варианта рискового решения (этап 8).

Стоит отметить, что деятельность ответственных лиц на всех перечисленных этапах не должна идти в разрез принципам и целям деятельности организации, а должна приближать к достижению этих целей.

Исследования в области развития и внедрения системы риск-менеджмента в организациях можно выделить следующие основные проблемы [44]:

- недостаточность фундаментальных разработок по проблемам риска и их фрагментарный и несистемный характер;
- отсутствие централизации и координации управления рисками на уровне всего предприятия;
- недооценка восприятия риска лицами, принимающими решения;
- отсутствие комплексности при принятии мер предприятий в борьбе с риском.

Обусловлено это тем, что предприятия уделяют оценке риска при стратегическом планировании гораздо меньшее внимание, концентрируя все усилия на стремлении предотвращения финансовых рисков, не связывая эти функции в единую систему управления, объектом которой выступает риск. Причиной этого следует определить недостаточную регламентацию процесса управления рисками предприятий, отсутствие специализированных кадров, небольшая распространенность опыта практики функционирования систем риск-менеджмента предприятий.

Подводя итог, можно сказать, что система риск-менеджмента является самостоятельной, обособленной от иных функциональных систем управления предпринимательской деятельности.

Рассматриваемая система является комплексной, она должна взаимодействовать с другими функциональными направлениями обеспечения хозяйственной устойчивости в научно-технической, кадровой, экологической, информационной, правовой сферах. Реализация подобной системы обеспечит устойчивость организации, а также станет важным фактором её устойчивого роста [27].

Как и в любой управленческой деятельности, в система управления рисками существует своя методологическая база, которой стоит уделить отдельное внимание.

1.3 Методы исследования системы управления рисками

Высокий уровень неопределенности и динамичная изменчивость внешней среды функционирования организаций объективно увеличивает вероятность наступления рисковых ситуаций. В связи с этим возникает необходимость исследования рисков и нормативно-методологических основ управления ими.

Повышение эффективности работы организаций невозможно без использования широкого спектра современных качественных и количественных методов исследования рынка или их комбинаций, позволяющих принимать наиболее адекватные для достижения поставленных целей решения [49].

Как было отмечено выше, методы управления рисками можно разделить на 2 группы: качественные методы и количественные методы.

Качественный анализ рисков – это обычно быстрый и недорогой способ установки приоритетов в процессе планирования реагирования на риски, и, при необходимости, служит основой для проведения количественного анализа рисков.

Количественный анализ рисков производится в отношении тех рисков, которые в процессе качественного анализа рисков были квалифицированы как потенциально или существенным образом влияющие на конкурентоспособность организации. В процессе количественного анализа рисков оценивается эффект от таких рисковых событий и таким рискам присваивается цифровой рейтинг.

В начале рассмотрим более подробно качественные методы анализа рисков.

Качественные методы исследования направлены на получение глубокой, развернутой информации о предмете исследования [49].

Для оценки рисков и принятия связанного с ними решения необходимо собрать исходную информацию об объекте – носителе риска. Эта первичная стадия носит название идентификации риска. Она включает два основных этапа: сбор информации о структуре объекта и идентификацию опасностей или инцидентов [28].

Результатом данного метода является реестр рисков. Схематично реестр рисков можно представить в таблице 1.3:

Таблица 1.3 – Пример реестра рисков

Категория риска	Описание риска	Код риска	Возможные последствия реализации риска	Ущерб	Вероятность	Мероприятия по снижению риска	Владелец риска
Категория 1	Риск 1						
	Риск 2						
	Риск п						
Категория 2	Риск 1						
	Риск 2						
	Риск п						
Категория n	Риск п						

Работа по сбору информации и идентификации рисков помогает обнаружить большинство опасностей, но, как правило, через некоторое время проявляются новые. Это может быть связано с накоплением опыта и статистических данных, а также с внедрением новых технологий и использованием других материалов.

В таком случае в системе риск-менеджмента должен присутствовать постоянный мониторинг окружающей ситуации и контроль за реализацией деятельности по управлению рисками.

Для проведения качественной оценки риска проектов также может быть использован метод аналогий. Суть его заключается в анализе всех имеющихся данных по не менее рискованным аналогичным проектам, изучении последствий воздействия на них неблагоприятных факторов с целью определения потенциального риска при реализации нового проекта.

Метод аналогий чаще всего используется в том случае, если другие методы оценки риска неприемлемы, и связан с использованием базы данных о рисках аналогичных ситуаций [52].

Третьим методом качественного анализа является причинно-следственная диаграмма, по-другому её могут называть диаграмма Исиавы или «рыбий скелет».

Причинно-следственная диаграмма – это инструмент, с помощью которого выявляют факторы, оказывающие влияние на конечный результат [30].

Схематично диаграмма Исиавы представлена на рисунке 1.9:

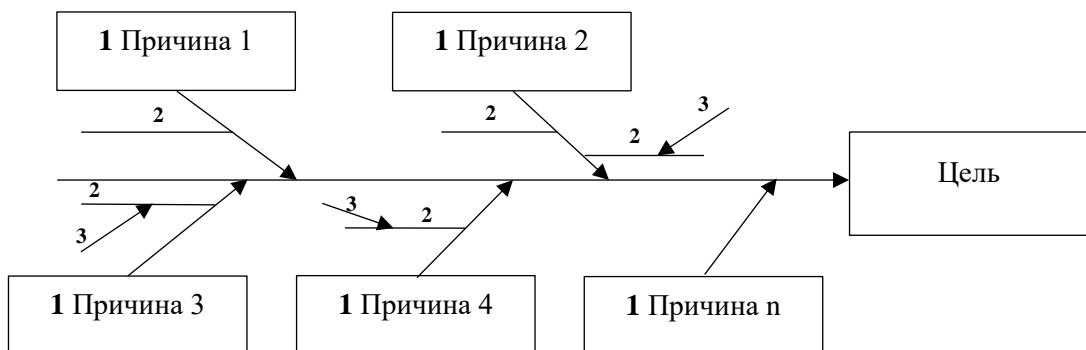


Рис. 1.9 – Пример диаграммы Исиавы

1 – главные причины; 2 – вторичные причины, влияющие на главные 3 – причины, влияющие на вторичные

Диаграмма Исикавы позволяет провести анализ и структурировать все факторы риска, которые влияют на результат анализа. Инструмент весьма практичен для анализа причин, приводящих к возникновению рисков [28].

Последним рассмотренным методом качественного анализа риском будет матрица «вероятности и воздействия» на риски.

Матрица вероятности возникновения и масштабов воздействия рисков отражает уровень приемлемости рисков. Каждая организация должна определить допустимый уровень рисков, отражающий ее риск-аппетит. Допустимый риск предполагает приемлемый уровень отклонения от поставленной цели в случае возникновения события [40].

Схематично матрицу «вероятности и воздействия» можно изобразить с помощью таблицы 1.4:

Таблица 1.4 – Пример матрицы «вероятности и воздействия»

Вероятность	Угрозы					Возможности				
	0,90	0,70	0,50	0,30	0,10	0,80	0,60	0,40	0,20	
Воздействие	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

В матрице, изображенной в таблице 1.4, область темно-серого цвета обозначает высокий уровень риска, область среднего по интенсивности серого цвета обозначает средний уровень риска, а область светло-серого цвета обозначает низкий уровень риска.

Количественная оценка рисков – продолжение их качественного анализа. Они предполагает выявление таких характеристик риска, как вероятность и размер возможного ущерба, и базируется на инструментарии теории вероятностей, математической статистики, теории исследования операций и т. д. [53].

Существует множество различных методов оценки рисков (табл. 1.5):

Таблица 1.5 – Количественные методы оценки рисков [16]

Метод	Сущность метода	Особенности метода
Корректировка нормы дисконтирования	Предполагает увеличение ставки дисконтирования в соответствии с совокупностью рисков, воздействующих на проект	Не учитывает изменения уровня риска в ходе реализации проекта
Метод достоверных эквивалентов	Предполагает экспертную корректировку денежных потоков зависимости от субъективной оценки уровня риска, сопряженного с получением этих денежных потоков	Опасность метода заключается в том, что не существует обоснованных методов расчета безрисковых эквивалентов, а также субъективностью экспертной оценки
Анализ показателей эффективности и динамики денежного потока	Предполагает рассмотрение запаса прочности проекта, выявляемое относительными показателями	Дает лишь агрегированную оценку всех проектных рисков
Анализ чувствительности	Посредством внесения поочередных одиночных изменений в технико-экономические параметры проекта, выявляются риски, в наибольшей степени влияющие на проект	Метод также позволяет оценить степень отклонения параметра, при которой проект становится убыточным.
Метод сценариев	Посредством одновременного внесения изменений в ряд технико-экономических параметров, формируются альтернативные базовому сценарии развития проекта	Применение этого метода в отличие от анализа чувствительности устраняет ограничение по количеству факторов.
Имитационное моделирование	Предполагает построение финансовой модели и многократный расчет сценариев проекта, рассчитываемых с учетом корреляции связей между его параметрами	Метод сложен в использовании, необходимо применение специального программного обеспечения, а также проведение дополнительных исследований

Количественные методы оценки рисков позволяют получить численную оценку рискованности деятельности организации. Каждый из описанных методов предполагает существование определенного набора известных (спрогнозированных) показателей, на основе которых проводится оценка уровня риска. Их достоверность предопределяет точность и значимость полученных результатов. Однако такой информации может попросту не

существовать, поэтому при оценке рисков следует полагаться на опыт экспертов [42].

В связи с этим существует комплексный метод, который объединяет в себя как качественную оценку рисков, так и количественную. Данный метод можно охарактеризовать как «метод экспертных оценок».

Метод экспертных оценок обычно реализуется путем обработки мнений опытных экспертов (квалифицированных специалистов страховых, налоговых, финансовых органов, инвестиционных менеджеров, работников соответствующих специализированных фирм и пр.). Т.е. данный способ предполагает сбор и изучение оценок, сделанных различными специалистами на основе их собственной интуиции, знаний и опыта, вероятностей возникновения различных уровней потерь.

При изучении рисков, их анализе, специалисты исходят из различных теорий, объясняющих факторы возникновения рисков. Эксперты пытаются проанализировать влияние внешних экономических, демографических, социальных факторов на предприятия со стороны возможных потерь [48].

Также наиболее простым и приемлемым методом анализа рисков является SWOT-анализ, предполагающий выявление сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей и установление связей между ними для формирования внутреннего контроля и выявления возможностей для развития предприятия. Данным методом аккумулирует в себе все перечисленные выше, так как данные, полученные в результате их применения, ложатся в основу SWOT-матрицы.

SWOT-анализ получил название вследствие соединения первых букв следующих слов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats). SWOT. Наглядно представим SWOT-матрицу на рисунке 1.10:

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ 1	СИЛА И УГРОЗЫ 2
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ 3	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ 4

Рисунок 1.10 – Макет SWOT-матрицы, [21]

После анализа матрицы разрабатываются стратегии предприятия. Необходимо помнить, что возможность и угрозы взаимообратные, таким образом, неиспользованная возможность может стать угрозой, при использовании конкурентом, либо наоборот, предотвращенная угроза может создать на предприятии дополнительную сильную сторону в случае, если конкуренты не предотвратили такую же угрозу.

Оценку риска можно выполнять с использованием одного или нескольких методов разного уровня сложности. При выборе метода оценки риска следует принимать во внимание, что метод должен подходить случившейся ситуации. Стоит помнить, что на выбор метода оценки риска оказывают большое влияние различные факторы [35].

Каждый из элементов функционирования торгового процесса должен формироваться с учетом разного рода рисков, управление которыми возможно через применение комплекса методов, в числе которых и общепринятые для практики деятельности предприятий разных сфер деятельности, и специфичные для предприятия сферы услуг.

Эффективная реализация методов управления рисками на предприятии возможна при организации системы риск-менеджмента, что позволит реализовать принципы системности, комплексности в стремлении предприятия адаптироваться к динамичным и зачастую экстремальным для предприятия условиям среды функционирования.

Далее будет рассмотрено управление рисками на существующем предприятии Красноярска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования были рассмотрены теоретические аспекты формирования риск-менеджмента на организациях сферы услуг. Из многообразия определений становится очевидным, что единого понятия «риск» не существует, что для каждого предприятия он является индивидуальным и в основном адаптируется под специфику деятельности предприятия.

Отдельное внимание, в рамках раскрытой темы, было уделено риску, его сущности, основным видам и классификациям, а также влиянию на функционирование предприятия.

В теоретической части рассмотрены также различные методы исследования системы риск-менеджмента организаций, его формирования и организации эффективной работы данной системы.

Стоит отметить, что система риск-менеджмента направлена на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности и призвана стать составной частью системы менеджмента организации, т.е. должна быть интегрирована в общую политику компании. Только при выполнении этого условия применение системы риск-менеджмента является эффективным.

Во второй части работы было проведено исследование, в котором отображались общая организационно-правовой характеристики деятельности ООО «Издательства «Гротеск», факторы макро- и микроокружения, а также факторы внутреннего влияния на организацию.

После анализа внешней среды и внутреннего состояния предприятия, используя метод экспертных оценок, была смоделирована стратегия усиления позиций на рынке. Данная стратегия явилась оптимальной в условиях рисковых ситуаций.

Оценка управления рисками показала, что для повышения эффективности деятельности требуется доработка процедур управления рисками, что возможно при целенаправленном построении системы риск-

менеджмента предприятия. Для выбранной стратегии усиления позиции на рынке был сформирован программно-целевой подход, главной целью которого стало повышение эффективности деятельности предприятия и формирование системы риск-менеджмента.

Построение системы риск-менеджмента в ООО «Издательство «Гротеск» представлено с помощью структурной схемы формирования эффективной системы управления рисками. Для ее внедрения предложен алгоритм анализа и оценки рисков.

По результатам анализа социально-экономической эффективности предложенные рекомендации являются достаточно эффективными, поскольку экономическая составляющая возросла, а социальная компонента позволит предприятию стать более конкурентоспособным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: Маркетинг, 2019. – 139 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ ред. от 06.06.2019 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. Ч. 11 [Электронный ресурс] федер. закон от 31.12.1994 № 51-ФЗ ред. от 01.06.2019 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: [Электронный ресурс] федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ ред. от 01.04.2019 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: федер. закон от 7.09.1992 г. № 2300-1 ред. от 18.03.2019 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. Об обществах с ограниченной ответственностью: федер. закон от 13.09.1992 г. № 14-ФЗ ред.от 23.04.2018 // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации о налогах и сборах» от 03.08.2018 N 303-ФЗ // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304084/
8. Федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 N 82-ФЗ // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/

9. Федеральный закон «О внесении изменения в статью 5.27 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях» от 26.07.2019 N 221-ФЗ // Справочная правовая служба «КонсультантПлюс».

[Электронный ресурс] : – Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330002/

10. ГОСТ Р 7.0.1 — 2003. Издания. Знак охраны авторского права. Общие требования и правила оформления. – Введ. 01.01.2004. – Москва: Стандартинформ, 2020. – 7 с.

11. ГОСТ Р 7.0.5 — 2008. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. – Введ. 01.01.2009. – Москва: Стандартинформ, 2020. – 24 с.

12. ГОСТ 7.86 — 2004. Издания. Общие требования к издательской аннотации. – Введ. 01.05.2005. – Москва: ИПК Издательство стандартов, 2004. – 9 с.

13. ГОСТ 7.89 — 2005. Оригиналы текстовые авторские и издательские. Общие требования. – Введ. 01.07.2006. – Москва: Стандартинформ, 2006. – 19 с.

14. Анульев, С. Итоги работы книжной отрасли за первое полугодие 2020 года [Электронный ресурс] – Режим доступа:
https://bookunion.ru/doc_news/mmky2020/%D0%90%D0%BD%D1%83%D1%80%D1%8C%D0%B5%D0%B2.pdf

15. Барсукова, Т.В. Алгоритм построения системы риск-менеджмента в российской компании // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3. – С. 100 – 103.

16. Булатов, А.Е. Методологические подходы к управлению предпринимательскими рисками / А.Е. Булатов, П.А. Фомин // Инженерный вестник Дона. – 2015. – Т. 36. – № 2 – 2. – С. 43.

17. Васин, С.М. Управление рисками на предприятии / С.М. Васин. – Москва: КНОРУС, 2010. – 304 с.

18. Воронцовский, А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 485 с.

19. Газизуллин Н.Ф. К вопросу классификации рисков и оценке экономической эффективности деятельности предпринимательских структур / Н.Ф. Газизуллин // Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов кафедры маркетинга по итогам НИР. — Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2012. — С. 107–108.

20. Гасанов, Б.Г. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Б.Г. Гасанов, Н.В. Напхоненко, М.Р. Караева; Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. – Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2017. – 110 с.

21. Гончаров, К.Н. Влияние экономического кризиса на управление рисками на предприятиях / К.Н. Гончаров // Рисковик. – 2016. – № 2. – С. 7-8.

22. Григорьева, В.В. Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, 2019. – 89 с.

23. Гужин, А.А. Риск-менеджмент и методы управления рисками / А.А. Гужин, В.Г. Ежкова // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 2. – С. 185 – 189.

24. Дегтярева О. Г. Комплексная оценка эффективности управления хозяйственными рисками в сфере предпринимательства (на примере малых предприятий Хабаровского края): автореферат дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Ольга Григорьевна Дегтярева. - Владивосток, 2012.- 24 с.

25. Доможирова О.В. Роль риск-менеджмента в управлении и оценке риска при осуществлении предпринимательской деятельности / О.В. Доможирова, О.Ю. Подолянко // Белгородский экономический вестник. – 2019. – № 4 (96). – С. 69 – 73.

26. Закаткина, Д.В. Система управления рисками предприятий сферы услуг / Д.В. Закаткина // Молодой ученый. – 2014. – № 4.2. – С. 125 – 127.

27. Кокин, А.Н. Особенности построения системы риск-менеджмента инфраструктурного предпринимательства // Сборники конференций НИЦ СОЦИОСФЕРА. – 2016. – № 28. – С. 61 – 63.
28. Королькова, Е. М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие для студентов экономических специальностей / Е. М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.
29. Коротков, Э. М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — Москва: Юрайт, 2014. – 263 с.
30. Кулешова, Е. В. Управление рисками проектов: учебное пособие / автор-сост. Е. В. Кулешова. — 2-е изд., доп. — Томск: Эль Контент, 2015. – 188 с.
31. Ланкина, С.А. Классификация и проблемы оценки рисков промышленного предприятия / С.А. Ланкина, В.И. Флегонтов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – № 3. – С. 1 – 16.: [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/90EVN315.pdf>
32. Ленский, Б. В Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития / Б. В. Ленский, А. Н. Воропаев, Е. В. Соловьёва, С. Ю. Зорина // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям: Москва, 2018. – 91 с.
33. Мизенин, Е.С. Риск-менеджмент как система управления риском / Е.С. Мизенин, А.Н. Аничева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – С. 26 – 28.
34. Николаенко, В.С. Риск, риск-менеджмент и неопределенность: уточнение понятий // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 81. – С. 92 – 120.
35. Никулин, А.Н. Оценка рисков на предприятии / А.Н. Никулин, К. Самолётова // Проблемы современной науки и образования. – 2017. – С. 38 – 40.

36. Ординарцев, И.И. Влияние внешней среды на издание книг в России // Вестник Московского университета МВД России. – 2016. – № 7. – С. 217 – 222.

37. Основные принципы системы управления рисками (риск-менеджмент): [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://studopedia.ru/2_100247_osnovnie-principi-sistemi-upravleniya-riskami-risk-menedzhment.html

38. Паленова, Т.В. Причинно-следственная диаграмма - как инструмент улучшения качества // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet». – 2020. – № 9. – С. 729 – 734.

39. Понукалин, А.В. Принципы построения системы риск-менеджмента предприятия / А.В. Понукалин, Е.А. Понукалина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 3 (23). – С. 156 – 163.

40. Попова, Л.Ф. Внедрение риск-менеджмента в систему управления качеством предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2017. – № 17. – С. 104 – 109.

41. Ревякин, А.М. Теоретико-вероятностные и статистические методы и модели анализа внешнеэкономической деятельности предприятий: монография /А.М. Ревякин; под ред. И.Н. Абаниной. — Москва: Директ-Медиа, 2015. — 215с.

42. Русакович, А.Н. Качественные методы оценки рисков инвестиционно-инновационной деятельности / А.Н. Русакович, О.А. Азаренко // Молодежь в науке – 2018. – 2019. – С. 92 – 102.

43. Рыбалко, А.А. Инновационный подход в современном книгоиздании // Территория науки. – 2016. – № 6. – С. 79 – 86.

44. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации: Учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. – 2-е изд. – М.: Форум, 2015. – 240 с.

45. Ряскова, Н. Финансовые риски, их сущность и классификация // Российский бухгалтер. – 2015. – № 12. – С. 94 – 108.

46. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методические аспекты / Г.В. Савицкая. – 2-е изд. – Москва: Инфра-М, 2019. – 415 с.
47. Санэпидконтроль. Охрана труда [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.profiz.ru/sec/blog/post_4699/
48. Сизова, О.В. Оценка рисков текстильного предприятия методом экспертных оценок / О.В. Сизова, Н.А. Чумакова, Ю.В. Шибалова // Сборник научных трудов ВУЗов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2019. – № 45. – С. 126 – 129.
49. Солодов, А.К. «Основы финансового риск-менеджмента»: учебник и учебное пособие // Солодов А.К. – М.: Издание А.К. Солодова, 2017. – 286 с.
50. Сочнева, Е. Н. Риск-менеджмент: учеб. пособие (рабочая тетрадь) / Е. Н. Сочнева. – Красноярск, 2014. – 62 с.
51. Тенденции развития книжного рынка в условиях его цифровизации и трансформации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.unkniga.ru/bookrinok/knigniy-rinok/8984-tendentsii-razvitiya-knizhnogo-rynka-v-usloviyah-ego-tsifrovizatsii.html>
52. Тороторин Е.В. Качественные методы оценки рисков проектов: анализ уместности затрат, метод аналогии / Е.В. Тороторин, А.А. Тороторина // Сборник научных статей международной молодежной научной конференции. Издательство: Юго-Западный государственный университет (Курск). – 2020. – С. 229 – 232.
53. Тымуль, Е. И. Выбор метода качественного и количественного анализа рисков для предприятий энергетики // Наука и техника. – 2021. – № 1. – С. 83 – 90.
54. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>

55. Фирсова, О.А. Управление рисками организаций: учебно-методическое пособие / Фирсова О.А. — Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИВ), 2014. – 82 с.
56. Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент: учеб. пособие / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и Ко, 2011. – 294 с.
57. Цыренов, Д.Ч. Оценка инвестиционного проекта методом Монте-Карло при наличии риска / Д.Ч. Цыренов, М.П. Лазарев // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». – 2018. – № 8 (24) [Электронный ресурс]: – Режим доступа: https://alley-science.ru/domains_data/files/5September2018/OCENKA%20INVESTICIONNOGO%20PROEKTA%20METODOM%20MONTE-KARLO%20PRI%20NALICHII%20RISKA.pdf
58. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2010. – 232 с.
59. Шамин, Д.В. Атомная энергетика – риски управления процессом / Д.В. Шамин. – Москва: ВНИИНМ, 2014. – 156 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Классификация рисков [31]

Классификационный признак	Вид рисков	Характеристика риска
По уровню экономической системы	Мегаэкономические	Связаны с функционированием экономики в целом
	Макроэкономические	Риски экономической системы государства
	Мезоэкономические	Формируются на уровне отраслей народного хозяйства
	Микроэкономические	Внутрифирменные риски отдельного предприятия
Сфера возникновения	Политический	Связан с политической нестабильностью, изменением законодательства
	Экологический	Связан с аварийными ситуациями, загрязнением окружающей среды
	Производственный	Связан с вынужденными перерывами в производстве: потерей оборотных средств, выходом из строя производственных фондов
	Коммерческий	Связан с изменением условий коммерческой деятельности, конъюнктуры рынка
	Транспортный	Связан с сохранностью груза при транспортировке и соблюдении срока поставки
	Финансовый	Связан с вероятностью потерь финансовых ресурсов
Место возникновения	Внешний	Изменения экономической политики, стихийные бедствия, валютный риск
	Внутренний	Связан со специализацией предприятия: производственный, финансовый, страховой
Степень допустимости риска	Допустимый	Риск, финансовые потери по которому не превышают расчётной суммы прибыли по осуществляющему инвестиционному проекту
	Критический	Риск, финансовые потери по которому не превышают расчётной суммы валового дохода по осуществляющему инвестиционному проекту
	Катастрофический	Риск, финансовые потери по которому определяются частичной или полной утратой собственного капитала
Возможность / невозможность для участников проектной деятельности влиять на факторы риска	Несистематический	Риск, связанный с факторами, отрицательные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счёт эффективного управления проектными рисками
	Систематический	Характерен для всех участников инвестиционной деятельности и всех видов операций реального инвестирования. Он возникает в ряде случаев, на которые предприятие в процессе своей деятельности повлиять не может (инфляционный риск, процентный риск, налоговый риск)
По возможности страхования	Страхуемый	Риски, которые могут быть переданы в порядке внешнего страхования соответствующим страховым организациям
	Не страхуемый	Риски, по которым отсутствует предложение соответствующих страховых продуктов на страховом рынке

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Система риск-менеджмента [58]

Элементы управления	Содержание
Механизм управления рисками в деятельности торгового предприятия	
Цели	<ul style="list-style-type: none"> – Нахождение оптимального баланса между риском и доходностью для компании в целом и выработка адекватных стимулов для деятельности подразделений и отдельных служащих; – Нахождение оптимального соответствия между размером привлекаемого акционерного и/или заемного капитала и принимаемыми рисками; – Оптимизация затрат и эффективная реализация риск-менеджмента; – Улучшение бизнес-результатов; – Установление поддерживаемых на определенном уровне конкурентных преимуществ; – Устойчивое и максимально эффективное функционирование организации сегодня и обеспечение высокого потенциала развития и роста в будущем.
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> – Обнаружение областей потенциальных рисков; – Идентификация внутренних и внешних рисков предприятия; – Обобщение всех отдельных оценок различного рода рисков в единый показатель совокупного риска фирмы и т. д.
Принципы	<ul style="list-style-type: none"> – Комплексный характер управленческого воздействия; – Сбалансированность эффекта и затрат по применению конкретных методов управления рисками; – Приоритетная ориентация не на максимизацию и минимизацию социально-экономических показателей, а на их оптимизацию; – Взаимосвязь применяемых методов управления; – Учет специфики предприятия, его целей и задач (миссии).
Функции	<p>Функции объекта управления – регулирующая, стимулирующая, защитная, предупредительная, компенсационная, социальная, контрольная, управление рисковыми инвестициями и социально-рисковыми отношениями.</p> <p>Функции субъекта управления – прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование и контроль.</p>
Методы	<p>Уклонение от риска, самострахование, страхование, диверсификация, хеджирование, лимитирование, предупреждение потерь, репортинг, распределение риска и др.</p>
Структура управления рисками в деятельности торгового предприятия	
Тип (вид)	<p>Организационная структура вероятнее всего линейно-функциональная. С каждым конкретным риском должно работать то подразделение, в поле деятельности которого этот риск находится. Линейные менеджеры понимают и исполняют свои обязанности, обладают всем необходимым инструментарием для эффективного управления на своем уровне. Таким образом, каждый работник становится, в какой-то мере, риск-менеджером</p>
Уровни управления	<p>Образование специального подразделения (отдела, службы, дирекции) или даже нескольких подразделений, руководимых финансовым директором (финансовым менеджером, менеджером по риску) или главным бухгалтером. Полномочия и ответственность в рамках задачи по управлению рисками на уровне предприятия должны быть персонифицированы.</p>

Продолжение приложения Б

Кадры (субъекты) управления	Специалисты по управлению в рисковых ситуациях (менеджеры по риску, финансовые менеджеры) либо группа специалистов (финансовый отдел, инвестиционный отдел).
Технические средства	Современные системы основаны на безбумажной технологии (расчеты с банками, взаиморасчеты, расчеты с помощью кредитных карточек и пр.), поэтому предприятия используют компьютерные сети, разнообразные функциональные пакеты прикладных программ, новые средства коммуникации, в том числе Интернет.
Процесс управления рисками в деятельности торгового предприятия	
Информация	<ul style="list-style-type: none"> – Разного рода и вида экономическая, политическая, социальная, техническая, коммерческая, финансовая и прочая. Информация о финансовой устойчивости и платежеспособности партнеров и конкурентов, о ценах, курсах, дивидендах, процентах на товарном, финансовом рынках, на рынке труда и других рынках. – Сообщения о положении дел на биржевом и внебиржевом рынках, о финансовой и коммерческой деятельности любых достойных внимания экономических субъектов. – Различные другие сведения.
Коммуникации	Специфика отношений, складывающихся между людьми в процессе осуществления деятельности, во многом зависит от управленческой структуры, норм и законов, специфики и распространения информации, организационной культуры.
Управленческие решения	Процесс принятия решения в ситуации риска – это нескончаемая последовательность взаимосвязанных шагов.
Механизм развития системы управления рисками торгового предприятия	
Анализ существующей системы управления рисками	<p>Осуществляется с применением следующих методов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. СТЭП-факторный анализ (анализ внешней среды); 2. SWOT-анализ (анализ внутренней среды); 3. Диагностика структуры управления; 4. Диагностика культуры управления; 5. Анализ конкурентоспособности; 6. Оценка (количественная и качественная) эффективности функционирования риск-менеджмента.
Совершенствование системы управления рисками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование функционирования механизма риск-менеджмента предприятия торговли как системы: <ul style="list-style-type: none"> –совершенствование структуры (организации) механизма риск-менеджмента; – совершенствование каждого элемента, входящего в состав механизма управления рисками. 2. Совершенствование функционирования механизма риск-менеджмента предприятия торговли как системы в системе: <ul style="list-style-type: none"> – совершенствование взаимодействия механизма риск-менеджмента с внешней средой; – совершенствование методов и принципов управляющего воздействия на функционирование механизма риск-менеджмента.

Окончание приложения Б

Искусство управления рисками торгового предприятия	
Инициатива	Искусство управления рисками состоит в том, чтобы: – из всех возможных приемов и методов анализа, оценки и управления рисками выбрать те, которые наиболее эффективно реализуют социально-экономическую политику предприятия, отвечают интересам всех участников;
Адаптивность	– создать условия для рационального использования применяемых методов управленческого воздействия.
Активность	Роль профессионализма в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска в значительной степени зависит от субъективного восприятия ситуации менеджером, принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватная мировым тенденциям развития информационных технологий.
Творчество	

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
Кротова И.В. Кротова
«28» мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
Чаплина А.Н. Чаплина
«28» мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Формирование системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг

Научный руководитель	<u>25.05.21</u> подпись, дата	доцент, канд. экон. наук	<u>И.В. Щедрина</u> ициалы, фамилия
Выпускник	<u>25.05.21</u> подпись, дата	должность, учесная степень 421722349 номер зачетной книжки	<u>М.В. Курочкина</u> ициалы, фамилия ЭУ17-02Б-МО номер группы

Нормоконтролер:	<u>25.05.21</u> подпись, дата	<u>И.В. Щедрина</u> ициалы, фамилия
-----------------	----------------------------------	----------------------------------------

Красноярск 2021