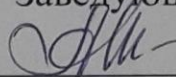


Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2016 г.

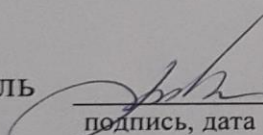
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Управление малым бизнесом»

тема: Формирование системы риск-менеджмента предприятия сферы
услуг.

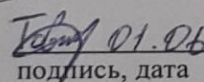
на материалах: ООО «Фрэшритейл»

Научный
руководитель

 22.06.2016 доцент, канд. экон. наук
подпись, дата должность, ученая степень

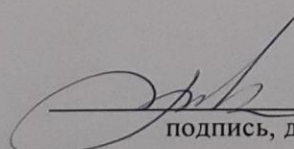
И.В. Щедрина
инициалы, фамилия

Выпускник

 01.06.16 11-02-098 Мб-11-13
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы

Г.Л. Товмасын
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 02.06.2016
подпись, дата

И.В. Щедрина.
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная бакалаврская работа по теме «Формирование системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг (на материалах ООО «Фрэнчрайтыл»)» содержит 89 страниц текстового документа, 16 рисунков, 22 таблицы, 2 приложения, 45 использованных источников, 10 листов графического материала.

СФЕРА УСЛУГ, РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ

Объектом исследования является ООО «Фрэнчрайтыл». Предметом защиты выступают разработанные рекомендации по формированию системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг ООО «Фрэнчрайтыл».

Целью выпускной квалификационной работы является формирование системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы современного управления системой риск-менеджмента предприятия сферы услуг;
- проанализировать существующую систему управления ООО «Фрэнчрайтыл»;
- Разработать рекомендации по формированию системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг ООО «Фрэнчрайтыл».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации. Проанализирована управление существующей системы рисками в ООО «Фрэнчрайтыл».

По итогам исследования предложены рекомендации по формированию системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг ООО «Фрэнчрайтыл». Приведена оценка социально-экономической и организационной эффективности рекомендаций, доказаны целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ*

Введение	3
1. Теоретические основы современного управления системой риск-менеджмента предприятия сферы услуг	6
1.1 Понятие и сущность системы риск-менеджмента.....	6
1.2 Современные проблемы в системе управления рисками и методы исследований	19
Заключение	81
Список использованных источников.....	85

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

Риск объективно присутствует во многих сферах жизни, независимо от того, осознается его наличие или нет, учитывается или игнорируется он при выборе решений.

Объективное существование риска обуславливают вероятностная сущность многих природных, социальных, экономических и технико-технологических процессов, многовариантность экономических и социальных отношений, в которые вступают экономические субъекты, наличие множества непредвиденных, случайных обстоятельств.

В силу своей многосторонности и важного места в жизни людей риск изучается комплексом частных наук, которые рассматривают различные его аспекты. В поле зрения представителей различных естественных и общественных наук риск попадает во второй половине XIX — начале XX в. Это было связано с накоплением научных знаний о вероятностном характере технических, экономических и общественных процессов, развитием специальных разделов математики и логики, необходимостью выработки юридических норм и правил, регулирующих практику страхования, биржевых сделок и т. п.

Развитие научных представлений о риске прошло несколько этапов. Первоначально это явление изучалось небольшой группой частных наук — некоторыми разделами математики, статистикой, рядом правовых и экономических дисциплин. Затем понятие «риск» исследуется значительным числом конкретных наук — теориями вероятностей, игр, операций, принятия решений, психологией и другими дисциплинами. Примерно к 60-м гг. XX в. риск становится предметом междисциплинарных исследований, приобретает статус общенаучного понятия, которое выходит за пределы той или иной частной науки либо их специфической группы.

Динамично меняющаяся мировая и отечественная экономика диктуют необходимость активного использования инструментария риск – менеджмента

для обеспечения стабильности ведения и развития бизнеса, а так же для увеличения эффективности управления, причем вне зависимости от размеров организации или специфики ее деятельности. Исследование особенностей функционирования современных предприятий сферы услуг свидетельствует об актуальности построения систем управления рисками для их эффективной экономической деятельности [4]. Именно этим объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является формирование системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы современного управления системой риск-менеджмента предприятия сферы услуг;
- проанализировать существующую систему управления ООО «Фрэшритейл»
- Разработать рекомендаций по формированию системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг ООО «Фрэшритейл»

Объектом анализа является торговое предприятие ООО «Фрэшритейл».

Предметом защиты выступают разработанные рекомендации по формированию системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг ООО «Фрэшритейл»

Существенную роль в изучении проблем построения систем риск – менеджмента сыграли отечественные и зарубежные исследователи: Ф.Х.Найт, Д.Риккардо, А.Смит, Дж.Дж. Хэмптон, П.Бернстайн, А.Ю.Сычев, К.Эрроу, Г.Зараковский, Г.Смолян, Т.В.Корнилова, С.А.Красиков, Г.Н.Солнцева, А.Г.Шоломицкий, С.Н.Воробьев, К.В.Балдин, И.Т.Балабанов, А.В.Воонцовский, Н.В.Вяткин, В.А.Гамза, В.В.Глущенко, В.М.Гранатуров, Ю.Ю.Екатиринославский, С.М. Тихонова, Ю.А. Дорошенко, В.М.Тумин, А.А. Рудычев, Н.Б.Ермасова, В.В.Зражевский, В.А.Москвин, М.А.Рогов, Г.В.Чернова, А.С.Шапкин, В.Ф.Уткин, Н.Н.Хохолов, Чижова М.С. и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована рисунками; таблицами; приложениями. Список использованных источников включает в себя 45 источников.

1. Теоретические основы современного управления системой риск-менеджмента предприятия сферы услуг

1.1 Понятие и сущность системы риск-менеджмента

Понятие «риск» использовалось и используется довольно часто и вместе с тем неоднозначно. Один из вариантов применения понятия риска с экономической точки зрения связан с именем Дж. М. Кейнса. В своей работе «Общая теория занятости, процента и денег» он обосновывает идею о том, что в стоимость должны входить возможные затраты, вызванные непредвиденными изменениями рыночных цен, чрезмерным износом оборудования или разрушениями в результате катастроф. В связи с этим, по мнению Кейнса, для покрытия возможного отклонения действительной выручки от ожидаемой необходимы «издержки риска». Он считает, что в экономической жизни целесообразно учитывать три основных вида риска (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Виды риска по Кейнсу

В отечественной и зарубежной литературе нет однозначного понимания риска, существуют различные подходы и мнения по поводу его сущности. Объясняется эта ситуация сложностью и многогранностью данного понятия, использованием его для обозначения разных экономических явлений, игнорированием риска советским хозяйственным законодательством, недостаточным использованием его в реальной экономической практике и управленческой деятельности, неразработанностью мер, стимулирующих применение риска. Кроме того, риск — это сложное явление, имеющее

множество не совпадающих, а иногда противоположных оснований возникновения. Это обуславливает возможность сосуществования множественности определений, объясняющих понятие риска с разных точек зрения [28].

Рассмотрим некоторые существующие подходы к пониманию категории «риск».

В массовом сознании широко распространены суждения о риске как о возможной опасности или неудаче. Подобная точка зрения разделяется и некоторыми специалистами различных отраслей знаний (в основном юристами, медиками, биологами), которые считают, что риск — это мера ожидаемой неудачи, неблагоприятия в деятельности; опасность наступления для здоровья человека неблагоприятных последствий; опасность, от которой проводится страхование имущества и т. д. [31] Таким образом, в этих определениях выделяется такая черта риска, как возможность, мера предполагаемой неудачи, опасности применительно к конкретному виду деятельности. Риск означает возможную опасность чего-либо, неудачу в каком-либо действии; это всякая угроза благам лица физического или юридического. Предпринимательский риск с этой точки зрения трактуется как вероятность возникновения неудач, материальных и иных потерь (снижение доходов, прибыли, возникновение убытков), связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

В некоторых случаях риск понимается как деятельность, совершаемая в расчете на удачный исход. Соединение первого и второго подходов позволяет рассматривать риск как «вероятность ошибки или успеха того или иного выбора в ситуации с несколькими альтернативами» [35].

Встречаются также попытки дать более обобщенное определение риска, выявить черты, характеризующие его как общенаучное понятие. Например: «Риск представляет собой образ действий в неясной, неопределенной обстановке» [36]. Риск — «это ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствиях в случае неуспеха» [41].

В трудах некоторых экономистов встречаются другие трактовки риска, например: риск определяют как событие или группу родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском [43]; или риск отождествляют с опасностью того, что цель предпринимательского проекта не будет достигнута в намеченном объеме [39]; или риск сопоставляют с опасениями, что реализация проекта приведет к убыткам; или риск рассматривают как меру рассеивания (дисперсию) полученных в результате множественного прогноза оценочных показателей рассматриваемого проекта (прибыль, рентабельность капитала и т. д.) [45]; или риск определяется как вероятностное распределение результатов хозяйственных действий субъекта [26].

Приведенные определения выявляют важные черты риска, однако не охватывают всего содержания риска применительно к деятельности в условиях неопределенности, связанной с регулированием различных сторон экономической жизни на основе учета интересов, потребностей, целевых установок субъектов рынка.

С этой точки зрения риск определяется как «деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно определить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели» [23].

В риске можно выделить следующие основные элементы, взаимосвязь которых и составляет его сущность:

- вероятность получения желаемого результата;
- вероятность наступления нежелательных результатов;
- вероятность отклонения от выбранной цели;
- отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- материальные, экономические, финансовые, нравственные и другие потери, связанные с осуществлением выбранной альтернативы;
- возможные благоприятные и негативные последствия при

осуществлении тех или иных действий в условиях неопределенности для субъекта, идущего на риск.

Взаимосвязь и взаимодействие основных элементов риска отражают его содержание. Наряду с этим риску присущ ряд черт, среди которых выделяются противоречивость, альтернативность, неопределенность [15].

Противоречивость риска проявляется в столкновении объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой. В то время как одни индивидуумы считают те или иные свои действия рискованными, другие расценивают их как осторожные, лишённые всякого риска. Альтернативность связана с тем, что риск предполагает необходимость выбора из нескольких возможных вариантов, решений, направлений, действий. Там, где нет выбора, не возникает рискованная ситуация и, как следствие, отсутствует риск. Неопределенность, если она может быть оценена (количественно или качественно), всегда вносит в экономическую или общественную среду фактор риска. Риск является одним из способов «снятия» неопределенности, которая представляет собой незнание достоверной информации, отсутствие однозначности в принятии того или иного решения.

Существование риска в сфере товарного обращения непосредственно связано с наличием неопределенности, которая неоднородна по форме проявления и по содержанию. Источники возникновения неопределенности многообразны. Основными источниками возникновения неопределенности и риска в социально-экономических процессах являются [16]:

- факторы, присущие обществу: многовариантный, вероятностный характер, противоречивость общественных явлений, элементы стихийности, случайности;

- факторы, порождаемые спонтанностью природных явлений и процессов, стихийными бедствиями;

- факторы, связанные с неполнотой, недостатком информации, сведений об объекте, явлении, процессе, с ограниченностью человека в сборе и переработке информации, с постоянной изменчивостью информации о многих

объектах;

- факторы, связанные с влиянием научно-технического прогресса на социальную, экономическую, политическую и духовную жизнь;

- факторы, обусловленные воздействием субъектов на экономическую жизнь, их взаимодействием между собой в целях реализации своих потребностей, интересов, целей;

- факторы, связанные с ограниченностью, недостаточностью материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов при принятии и реализации решений;

- факторы, связанные с относительностью процесса познания человеком окружающей действительности (каждый новый этап познания открывает новые нерешенные проблемы);

- факторы, связанные с невозможностью однозначного понимания объекта при сложившихся в данных условиях уровне и методах научного познания;

- факторы, связанные с существующими различиями в социально-психологических установках, намерениях, оценках, стереотипах поведения субъектов.

Риск предприятий торговли выражается вероятностью получения таких нежелательных результатов, как потери прибыли, нереализованные запасы товаров, снижение эффективности капитальных вложений по сравнению с запланированным уровнем, возникновение убытков при заключении какой-либо сделки, сокращение ресурсной базы и т. д. [34]

Управление рисками организации направлено на управление рисками и возможностями, существенно влияющими на создание или сохранение стоимости. Управление рисками можно определить следующим образом:

Управление рисками организации – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации [13]. Он направлен на определение событий, которые могут влиять

на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации.

Данное определение отражает важные фундаментальные концепции. Управление рисками организации [37]:

- представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию;
- осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;
- используется при разработке и формировании стратегии;
- применяется во всей организации, на каждом ее уровне и в каждом подразделении, и включает анализ портфеля рисков на уровне организации;
- нацелено на определение событий, способных оказать влияние на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали риск-аппетита организации;
- дает руководству и совету директоров организации разумную гарантию достижения целей;
- обеспечивает достижение целей по одной или нескольким отдельным, но пересекающимся категориям – это средство достижения цели, а не самоцель.

Данное определение имеет намеренно широкое содержание. Оно охватывает основные основополагающие концепции управления рисками предприятий и организаций, предоставляя основу для управления рисками не только в различных типах этих организаций, но и в разных отраслях и секторах экономики. Данное определение фокусируется непосредственно на достижении целей, установленных в конкретной организации, и является основой для определения эффективности процесса управления рисками.

Управление рисками – это не статичный процесс, а непрерывная и повторяющаяся последовательность взаимосвязанных мероприятий, затрагивающих различные части организации. Эти мероприятия являются всеобъемлющими и отражают методы управления, используемые руководством [44].

Управление рисками – «систематические процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые обеспечивают минимизацию негативных последствий наступления рисков событий и максимизацию вероятности и последствий наступления позитивных событий» (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Процесс управления рисками [27]

Процесс управления рисками включает в себя [14]

1. Планирование управления рисками – планирование деятельности по управлению рисками проекта, включая набор методов, средств и организации управления рисками.
2. Идентификация факторов риска – определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик.
3. Оценка рисков – качественный и количественный анализ рисков с целью определения их влияния на проект.
4. Планирование реагирования на риски – разработка мер, обеспечивающих минимизацию вероятности и ослабление отрицательных последствий рисков событий при общем повышении вероятности успешного завершения проекта.

5. Мониторинг и контроль риска – мониторинг наступления рисков событий, определение новых рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по минимизации рисков.

Сущность процесса управления рисками отличается от представления некоторых наблюдателей, которые рассматривают его как некое дополнение к деятельности организации. Это не значит, однако, что эффективное управление рисками организации не требует дополнительных усилий. Например, при оценке кредитного и валютного риска дополнительные трудозатраты могут потребоваться для построения экономико-математических моделей и проведения необходимого анализа и расчетов. Однако эти механизмы управления рисками тесно связаны с операционной деятельностью и затрагивают основы деятельности организации. Управление рисками наиболее эффективно, когда эти механизмы встроены в инфраструктуру организации и являются ее составной частью. За счет этого организация может непосредственно расширять свои возможности для реализации своей стратегии и достижения своих целей.

Целенаправленная система мер по ограничению риска в бизнесе носит название риск-менеджмент. Основными элементами системы риск-менеджмента являются (рис. 1.3)

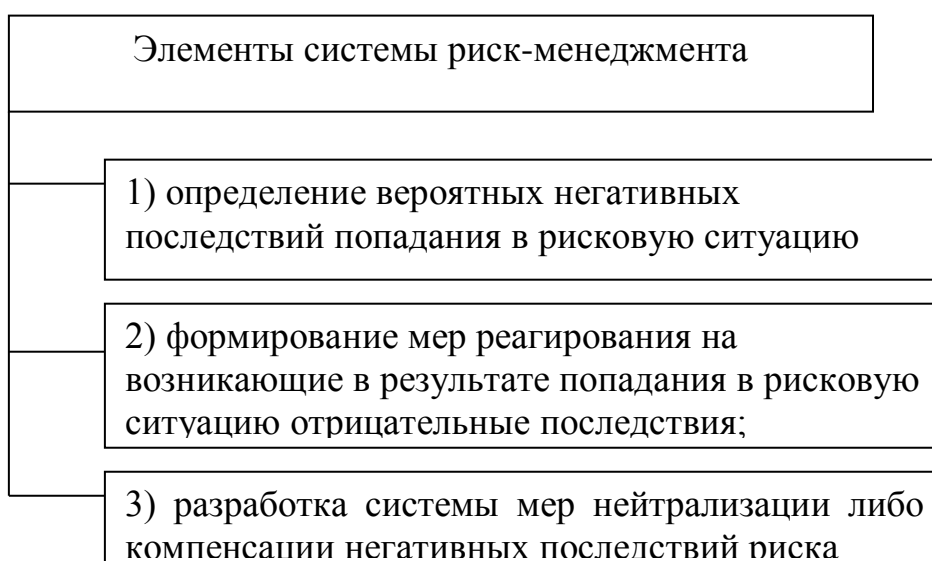


Рисунок 1.3 - Элементы системы риск-менеджмента [30]

С учетом того, что теория риск-менеджмента первоначально разрабатывалась зарубежными специалистами, и ими же на данный момент внесен наиболее значимый вклад в ее развитие, представляется целесообразным сравнение определений, представленных в российской и зарубежной литературе. Так, по определению предложенному Боровковой В.А., риск-менеджмент – это система управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления [8].

Близким по содержанию является определение, предложенное группой исследователей из Евразийского открытого института под руководством В.С.Диева, согласно которому целенаправленные действия по ограничению риска в системе бизнеса носят название риск- менеджмент. [17].

Согласно определению А.А.Шеметева., риск-менеджмент определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям. [44].

В целом, большинство определений риск-менеджмента, предложенных в российской литературе, являются достаточно лаконичными, не вполне подробно раскрывают сущность данной сферы управленческой деятельности и исходят из тезиса: риск-менеджмент – это система управления рисками, что по сути является скорее переводом термина, нежели его определением.

Несколько другую картину можно увидеть в ходе рассмотрения и анализа определений иностранных авторов. Так, Дуглас Хаббард в своей книге «The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It» предлагает следующее определение: Риск-менеджмент включает в себя выявление, оценку и расстановку приоритетов в области рисков (определяемых в системе ISO 31000, как эффект неопределенности в отношении целей, как положительного, так и отрицательного свойства), за которыми следует скоординированное экономическое применение ресурсов, направленное на минимизацию, мониторинг и контроль за вероятностью и/или воздействием негативных событий, а также на максимизацию реализации возможностей

Таким образом, представленные в зарубежных источниках определения риск-менеджмента отличаются более глубокой степенью проработанности, полнотой, описанием связей со смежными областями экономики и менеджмента и учетом временного фактора, в контексте протяженности риск-менеджмента, как вида деятельности во времени.

В результате проведенного анализа существующих в российской и зарубежной литературе определений термина «риск-менеджмент», а также с учетом специфики выполняемого исследования, можно предложить следующий набор определений.

Риск-менеджмент – это длящийся во времени процесс проведения компанией мероприятий, для управления и минимизации угроз эффективности, прибыльности и успеха ее деятельности в долгосрочном аспекте, включающий в себя идентификацию и анализ рисков, которым компания подвергается, оценку потенциального воздействия на бизнес и принятие решения, которое необходимо для устранения или уменьшения риска взаимодействия с последствиями непредсказуемых событий приводящих к потерям или нанесению компании ущерба.

Нейтрализация рисков – это часть риск-менеджмента, выраженная в целенаправленной деятельности компании по построению комплекса защитных мер, направленных на недопущение или минимизацию негативных последствий воздействия рисков факторов, а также возможное их устранение [32].

Способы реагирования на риски можно разделить на следующие категории [10]:

- Уклонение от риска. Прекращение деятельности, ведущей к риску. Уклонение от риска может включать закрытие производства определенной линии продукции, отказ от выхода на новые географические рынки или решение о продаже подразделения. Пример: Некоммерческая организация определила и оценила риски прямого предоставления медицинских услуг своим участникам и решила не идти на такие риски. Вместо этого было решено предоставлять справочные услуги.

- Сокращение риска. Предпринимаются действия по уменьшению вероятности и/или влияния риска, что, как правило, требует принятия большого числа оперативных решений, касающихся организации деятельности. Пример: Клиринговая компания выявила и оценила риск недоступности своих информационных систем в течение более чем трех часов и пришла к выводу, что она не может допустить такого события. Компания вложила средства в разработку технологического решения по улучшению систем самодиагностики и резервного копирования для снижения вероятности возникновения ситуации недоступности систем.

- Перераспределение риска. Уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска. Распространенными способами перераспределения риска является приобретение страховых полисов, проведение операций хеджирования и передача соответствующего вида деятельности сторонней организации. Пример: Администрация Университета выявила и оценила риск, связанный с управлением студенческими общежитиями, и пришла к выводу, что не в состоянии собственными силами эффективно управлять такими большими жилыми комплексами. Университет передал функции управления общежитиями компании по управлению недвижимостью, способной эффективнее управлять вероятностью возникновения и влиянием рисков, связанных с недвижимостью.

- Принятие риска. Не предпринимаются никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние события. Пример: Государственный орган определил и оценил риски пожаров в своей инфраструктуре в различных географических регионах и оценил стоимость перераспределения влияния данного риска с помощью страхования. Был сделан вывод о том, что дополнительная стоимость страховки и прочих расходов превышает стоимость восстановления инфраструктуры, поэтому было решено принять данный риск.

[12]

Уклонение от риска предполагает, что не был определен вариант реагирования, способный эффективно снизить вероятность и влияние риска до приемлемого уровня. Сокращение и перераспределение риска сводят остаточный риск до уровня, соответствующего желаемому уровню допустимого риска, тогда как принятие риска предполагает, что присущий риск уже находится в пределах допустимого.

Варианты реагирования на многие риски являются очевидными и применяются повсеместно. Например, в отношении риска недоступности вычислительных функций типичным видом реагирования является внедрение плана обеспечения непрерывности бизнеса. В отношении других рисков возможные варианты реагирования могут не быть очевидными, требовать изучения и анализа. Например, для определения способов реагирования, обеспечивающих снижение влияния деятельности конкурентов на стоимость бренда, может потребоваться проведение исследования и анализа рынка.

При определении способов реагирования на риск руководство должно учесть следующее:

- Воздействие потенциальных способов реагирования на вероятность возникновения и степень влияния риска, а также какие варианты реагирования на риск соответствуют допустимому уровню риска организации
- Оценка соотношения затрат и выгод от потенциальной реакции на риск
- Потенциальные возможности достижения целей организации, выходящих за рамки решения проблемы конкретного риска

В отношении значительных рисков организация обычно выбирает один возможный вариант реагирования из ряда вариантов. Это обеспечивает глубину решения и позволяет коренным образом переменить ситуацию.

Оценка возможных способов реагирования [9]:

Присущие риски анализируются и способы реагирования оцениваются с целью достижения остаточного риска, соответствующего допустимому уровню. Зачастую любой из нескольких возможных способов реагирования может обеспечить снижение остаточного риска до допустимого уровня, а в некоторых

случаях оптимальный результат достигается за счет сочетания нескольких способов реагирования. И наоборот, иногда один способ реагирования оказывает влияние сразу на несколько рисков. Тогда руководство может решить, что дополнительных действий по устранению конкретного риска не требуется. [5]

При оценке вариантов реагирования руководство учитывает воздействие как на вероятность появления риска, так и на его влияние, и осознает, что реакция на риск может по-разному воздействовать на вероятность возникновения риска и его последствия. Например, компания, компьютерный центр которой расположен в регионе, подверженном частым штормам, создает план обеспечения непрерывности бизнеса, который, хотя и не оказывает влияния на вероятность шторма, снижает влияние риска повреждения зданий или невозможности для персонала добраться до места работы. С другой стороны, перенос компьютерного центра в другой регион, хотя не снизит влияние аналогичного шторма, однако, очевидно, снижает вероятность возникновения проявлений разрушительной силы шторма на территории деятельности компании.

Анализируя варианты реагирования, руководство может рассмотреть как прошлые события, так и тенденции и возможные сценарии будущего развития событий. При оценке альтернативных способов реагирования руководство, как правило, определяет их потенциальное влияние, используя те же, или аналогичные единицы измерения, что и для оценки соответствующих целей.

Вследствие ограниченности ресурсов организациям приходится учитывать относительные затраты и выгоды, связанные с альтернативными вариантами реагирования на риск. Измерение затрат и выгод при реализации мер реагирования на риск осуществляется с различной степенью точности.

Как правило, легче разобраться с затратной составляющей проблемы – расходы во многих случаях могут быть рассчитаны достаточно точно. Следует учитывать все прямые издержки, связанные с реагированием на риск, а также косвенные издержки в тех случаях, когда их возможно оценить.

Некоторые организации помимо этого, учитывают вмененные издержки, связанные с отвлечением ресурсов от применения в одной деятельности в пользу другой [6].

Однако в некоторых случаях количественно определить стоимость реагирования на риск оказывается трудно. Трудности возникают при оценке времени и усилий, связанных с реализацией конкретных мер, необходимых, например, для сбора рыночных данных по изменению предпочтений потребителей, по деятельности конкурентов или прочей внешней информации.

Расчет преимуществ часто предполагает еще более субъективную оценку. Например, преимущества эффективных программ обучения обычно очевидны, однако их трудно количественно измерить. Однако во многих случаях преимущества конкретного способа реагирования на риск могут быть оценены в контексте выгод, связанных с достижением соответствующей цели.

Рассмотрение рисков как взаимосвязанных феноменов при оценке соотношения затрат и выгод позволяет руководству объединить действия по сокращению риска и по его перераспределению. [4]

Например, при перераспределении риска на основе страхования может быть полезным объединить риски в одном полисе, поскольку при страховании нескольких рисков в рамках одного соглашения цена полиса обычно снижается.

1.2 Современные проблемы в системе управления рисками и методы исследований

В соответствии с анализом 500 американских компаний, проведенным Э. Метриком, П. Гомперсом и Дж. Ишии, эффективная организация систем управления рисками (СУР) приводит к значительному росту стоимости этих компаний (примерно на 10% в год) [3]. Вместе с тем, существует ряд факторов, которые сдерживают применение системы управления рисками на отечественных предприятиях, о чем свидетельствуют результаты опроса [11],

проведенного русским обществом управления рисками среди российских компаний (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Факторы, сдерживающие применение систем управления рисками в России [11]

Факторы	Доля респондентов, %
Отсутствие квалифицированных специалистов	65,52
Отсутствие структурированной информации для анализа и мониторинга риска	58,62
Отсутствие понимания у руководства организации потребности в системе	39,66
Создание системы не входит в стратегические цели организации	37,93
Отсутствие национальных стандартов управления рисками	34,48
Высокие затраты на внедрение системы	22,41

Как видно из таблицы, одним из весомых факторов является недостаток информации для анализа, оценки и мониторинга рисков. Проведенный анализ различных источников и результаты обследований ряда крупных промышленных предприятий также подтверждают недостаточность научно-методического, информационного обеспечения внедрения и функционирования систем управления рисками в крупных производственных системах, региональном управлении этими системами. На это указывает перечень выявленных в ходе обследования наиболее существенных и часто встречающихся недостатков систем управления рисками коммерческих организаций (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Типичные недостатки систем управления рисками в коммерческих организациях [10]

Элементы системы управления рисками	Выявленный риск
Выявление рисков	Процедуры управления рисками не обеспечивают полноту выявления рисков
Оценка рисков	Процесс оценки рисков не позволяет своевременно и с необходимой точностью оценить влияние рисков на достижение целей организации. Система документирования рисков по направлениям деятельности организации не унифицирована
Реагирование на риски	Процесс реагирования на риски недостаточно увязан с бюджетным процессом и, как следствие, не позволяет снижать риски до приемлемого уровня
Мониторинг рисков	Отсутствует текущий контроль системы управления риском по основным показателям ее эффективности. Периодический мониторинг системы управления финансовыми рисками не

	проводится или проводится нерегулярно
Система управления финансовыми рисками дочерних предприятий	Отсутствует единая система управления финансовыми рисками головной организации/управляющей компании и дочерних предприятий

Отечественные предприятия все чаще обращаются к зарубежному опыту разработки и внедрения систем управления рисками, а именно – к риск-ориентированной аудиторской концепции управления риском, известной как модель COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission) [3]. Для организации системы управления финансовыми рисками была разработана методология «Управление рисками организации – интегрированная модель (COSO ERM)» [24], которая стала своеобразным развитием общего документа COSO, установившим основные понятия и логику организации системы управления финансовыми рисками на предприятии. В соответствии с методологией COSO ERM система управления рисками – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на выявление потенциальных событий, которые могут влиять на организацию, управление связанными с этими событиями рисками, а также контроль непревышения «риск-аппетита» организации и предоставлением разумной уверенности в достижении целей организации. Управление рисками в соответствии с этой методологией представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию, осуществляемый сотрудниками на всех уровнях, используемый при разработке и формировании стратегии, применяемый на каждом уровне и в каждом подразделении организации, включающий анализ портфеля рисков на уровне организации, нацеленный на выявление потенциальных событий, способных оказать влияние на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали «риск-аппетит», т.е. степень риска, которую организация в целом считает для себя допустимой в процессе достижения поставленных целей. В рамках системного подхода к управлению рисками, который лежит в основе COSO ERM, предполагается непрерывный анализ рисков на предприятии, выделяются компоненты процесса управления рисками

организации (компоненты систем управления рисками): внутренняя среда; постановка целей; выявление потенциальных событий; оценка рисков; реагирование на риск; контрольные процедуры; информация и коммуникации; мониторинг. Это – основа разрабатываемых моделей управления рисками

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

В управлении риском большое значение имеют функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском.

Стадии процесса выработки и реализации рискованных решений:

1. Информационный анализ: мониторинг внешней и внутренней среды, выявление новых источников риска и корректировка известных факторов; зависят от наличия информации об изменяющихся условиях управления.

2. Диагностика ситуации, которая определяется спецификой решаемой задачи. Основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуиция).

3. Разработка вариантов риск-решений. Для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска -

экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

4. Принятие решения — комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

5. Организация и реализация — виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнение, задержки и т.п.). Это требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера - главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте:

1. Стратегия управления— политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

При определении стратегических целей, а также выборе вида и типа функциональных стратегии применяется SWOT - анализ

Технология проведения анализа предусматривает составление матрицы, вид которой приведен на рис.1.4.

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

Рисунок 1.4 - Матрица SWOT

Первое поле - стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей. Второе поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз. Третье поле – стратегии, минимизирующие слабости организации, используя возможности ситуации. Четвертое поле – стратегии, минимизирующие слабости и угрозы, появившиеся во внешней среде [29].

Недостатки SWOT – анализа: основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации; метод требует обеспеченности, исчерпывающей полноты и осторожности при его выполнении

Преимущества SWOT – анализа: дает наглядное представление о соотношении угроз, возможностей и сильных и слабых сторон; является очень простым и быстрым способом узнать общий уровень компании, от которого можно отталкиваться, делая заключение для стратегического менеджмента

2. Критерии выбора решения, которые предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат-издержек, изменения цен, инфляции и т.п.

3. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализация и компенсация негативных последствий риск-решений, страхование и другие

возможности защиты от риска — необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

4. Оценка эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Как видим, оценка риска - это часть оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер а также тенденций развития и особенностей проявления вероятных последствий.

5. Формирование таких гибких организационно-управленческих звеньев в системе управления организациями, как «экспертизы и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями могут стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений, организаций.

Роль профессионализма в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и в значительной степени 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 мировой тенденция развития информационных технологий.

Защита организации от риска — важная функция управления риском в условиях антикризисного менеджмента. Зарубежной практикой менеджмента

накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание рискowego менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. Успешное выполнение данных функций в значительной степени может зависеть от маркетингового подхода в менеджменте и эффективной организации маркетинговой информации и коммуникаций.

Заключение

Общество с ограниченной ответственностью «Фрэшритейл», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданского кодекса РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Сокращенное наименование общества ООО «Фрэшритейл». Место нахождения: 660012, г. Красноярск, ул. Матросова, д. 4.

В целом, можно сделать вывод, что ООО «Фрэшритейл» довольно таки конкурентоспособное предприятие, которое обладает конкурентными преимуществами и задатками для дальнейшего укрепления своих позиций на рынке при условии выбора и реализации наиболее подходящей в сложившихся условиях стратегии.

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что общий рост численности персонала в 2015 году составил 7 человек. Из них на 4 человека увеличилась численность обслуживающего персонала и на 3 человека вспомогательного. Численность административного персонала осталась прежней 11 человек. Наибольший удельный вес приходится на обслуживающий персонал 63,75 %, так как именно он осуществляет большую часть работы на предприятии, а наименьший на административный 13,75 %, численность которых в соответствии со спецификой работы и не должна быть высокой.

В результате полученных данных можно сделать следующие выводы: рентабельность конечной деятельности увеличилась в 2015 году на 1,6 %, при увеличении суммы чистой прибыли на 132,3 % в относительном выражении или на 6798, 2 тыс. руб. в абсолютном. Рентабельность продаж, увеличившись на 2% составила 14, 1 %, что является положительным результатом. Фонд заработной платы вырос на 28,9 %, что связано с ростом численности работников и суммы заработной платы. Уровень издержек обращения снизился на 0,2 %, а их сумма увеличилась на 6460,3тыс. руб. и составила в 2015 году 57877,6 тыс. руб. Эти изменения связаны с ростом объема товарооборота, повышением эффективности труда работников, снижением материальных

затрат. По результату проведенного анализа основных показателей деятельности гастронома «Красный Яр» была выявлена положительная динамика, что показывает рост и прибыльность данного предприятия.

На данном предприятии применяется линейно-функциональная структура управления, которая имеет как положительные стороны, так и отрицательные.

Из данных приведенных в таблице видно, что с наибольшей долей вероятности поставленные цели будут достигнуты при следовании стратегии усиления позиций на рынке. Выбранная оптимальная стратегия позволит максимально полно достигнуть поставленных целей.

Деятельность ООО «Фрэшритейл» сопряжена со следующими категориями рисков:

- рыночные риски,
- кредитные риски,
- операционные риски,
- риски финансирования,
- бизнес-риски,
- прочие риски.

Перечисленные риски могут существенно повлиять на операционную деятельность, продажи, прибыль, активы, ликвидность и капитальные ресурсы. В этой связи менеджмент ООО «Фрэшритейл» учитывает описываемые риски при стратегическом и бизнес - планировании и уделяет особое внимание процедурам регулярного измерения, контроля и хеджирования уровня риска.

Для мониторинга и управления рисками ООО «Фрэшритейл» использует следующие индикаторы и количественные методы:

- прибыль под риском (earning at risk - EaR). Данный индикатор используется для измерения и управления рисками недополучения плановой прибыли вследствие проявления вышеописанных факторов риска;
- показатель «кредит под риском» (credit value at risk – Credit VaR) применяется для измерения и управления уровнем кредитного риска;
- стресс-тестирование (stress-testing). Позволяет оценивать и

управлять финансовой устойчивостью Общества к маловероятным экстремальным событиям и их совокупности, которые трудно прогнозируются и способны повлечь значительные убытки.

Для проверки действенности, а также выбора индикаторов и методов управления рисками используется бэк-тестинг – сопоставление прогнозов с реальными данными.

Таким образом, несмотря на наличие отдельных элементов технологии управления рисками на предприятии «Фрэшритейл», эффективной систему управления рисками на предприятии назвать нельзя.

Недостатки в управлении рисками на предприятии ООО «Фрэшритейл» позволяют сделать вывод о необходимости формирования системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг ООО «Фрэшритейл».

Система управления рисками компании устанавливает единый порядок: идентификации рисков, планирования мероприятий по уменьшению рисков, мониторинга рисков и контроля выполнения мероприятий по уменьшению рисков, анализа эффективности реализованных мероприятий и извлечения уроков для компании. Система управления рисками представляет собой систему управления, посредством которой компания может контролировать риски на всех уровнях.

Следует понимать, что во время постановки системы управления риском наверняка будут выявлены некие пробелы в существующей логике оценки неопределенностей, с которыми сталкивается ООО «Фрэшритейл», риски, которые не были ранее идентифицированы. Это повысит качество управления риском. Система будет насыщена экспертными знаниями ныне работающих менеджеров, то есть ООО «Фрэшритейл» обеспечит непрерывность функционирования системы управления риском. Перечисленные факторы плохо поддаются количественной оценке, но принять их во внимание необходимо.

Для принятия решения о целесообразности внедрения той или иной технологии управления рисками и покупки программного обеспечения,

поддерживающего выбранную технологию, необходимо сравнить планируемые затраты на внедрение и прогнозируемый эффект от внедрения. В расчете следует учесть не только разовые затраты в ходе внедрения, а также стоимость поддержания технологии в актуальном состоянии и сопровождения программного обеспечения. Эффект от внедрения системы - долгосрочный.

Развитие системы управления рисками в масштабах ООО «Фрэшрийтейл» происходит поэтапно. Поначалу управление рисками осуществляется в виде комплаенс-контроля, организуется подразделение, осуществляющее функции внутреннего аудита. Силами этого подразделения и бизнес-подразделений создаются правила и регламенты, которые фиксируются приказами, формализующими управление качеством.

Непосредственная работа с рисками начинается в момент определения перечня рисков, воздействующих на организацию, создания карты рисков. На этом этапе для измерения рисков используются в основном экспертные оценки. Начинается накопление исторической базы данных. По мере накопления данных появляется возможность проведения исторического тестирования, организации статистических оценок рисков. И наконец создание комплексной системы управления рисками подразумевает учет всех видов рисков и организацию интегрированной оценки воздействующих на ООО «Фрэшрийтейл» рисков.

Проведя оценку социально-экономической эффективности предложенных рекомендации по формированию системы риск-менеджмента предприятия сферы услуг можно сделать вывод, что после внедрения предложенных рекомендации организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. - Москва: Юридическая литература, 2016. – 62 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. по состоянию на 01.01.2016 - Москва: Юрайт-М, 2016.- 662 с.
3. Александров А.В. Методические рекомендации расчета внутренних рисков в функционировании предпринимательских структур. / А.В.Александров // Известия российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. – 2009. - № 40 – С.41-46
4. Александров А.В. Процесс управления риск – менеджментом в предпринимательской деятельности./ А.В. Александров // Известия российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. – 2009. - № 41 – С. 52-57
5. Арехина И.А. Риски изменений на различных этапах жизненного цикла предприятия / И.А. Арехина // Деньги и кредит. - 2011. - № 5. - С.58-61.
6. Бадалова А. Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации: монография / А. Г. Бадалова. - Москва: Станкин, 2014 - 328 с.
7. Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься: пер. с англ./Т.Бартон, У.Шенкер, П. Уокер — Москва: Вильямс, 2013. –273 с.
8. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле: учебник / В.А. Боровкова – Санкт-Петербург: Питер,2014. – 288с.
9. Васильков Ю.В. Система менеджмента рисков как инструмент управления экономикой предприятия / Ю.В. Васильков, Л.С. Гуцина // Методы менеджмента качества. - 2012. - № 2. - С.10-15.
10. Варечкина А. Риск-менеджмент в системе управления / А. Варечкина, С. Таран // Общество и экономика. - 2011. - № 1. - С.139-152.

11. Вашакмажде Т. Как финансовому директору управлять рисками /Т.Вашакмажде, А.Гребенюк // Финансовый директор.– 2014.– № 7-8. – С. 20
12. Веревкин Л.П. Факторы риска российской экономики / Л.П. Веревкин, Ю.П. Кожаяев // Энергия: экономика, техника, экология. - 2011. - № 7. - С.52-59.
13. Горбатенко А.Н. Управление рисками как фактор повышения конкурентоспособности компаний / А.Н. Горбатенко // Микроэкономика. - 2013. - № 2. - С. 27-32.
14. Грантуров В.М. Экономический риск, сущность, методы измерения, пути снижения / В.М. Грантуров. - Москва: Дело и Сервис, 2007. – 354с.
15. Гримашевич О.Н. Формирование системы управления рисками промышленного предприятия / О.Н. Гримашевич//Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета – 2011 - №2 –С. 72 - 77
16. Гусев В.В. Систематизация условий и факторов возникновения рисков / В.В. Гусев, Х.Р. Гаджиева // Микроэкономика. - 2013. - № 2. - С.81-84.
17. Диев В.С. Управление риском: методологические и ценностные аспекты / В.С. Диев // Вестник НГУ. Сер. Философия. - 2014. - №5. - С.92-97.
18. Емельянов Е. Н. Проведение системных организационных изменений / Е. Н. Емельянов, Ю. В. Похомов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №3. – С. 117-122.
19. Жуковская И.В. Управление инвестиционными рисками предприятия - мезоуровень исследования / И.В. Жуковская, Р.А. Невмянов // Микроэкономика. - 2010. - № 2. - С.48-52.
20. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА-М, 2012.-304 с.
21. Киселев В. А. С чего начинается эффективное управление предприятием? / В. А. Киселев // Управление персоналом.- 2013.- №5.- С. 42-44.

22. Ким Ю.В. Современные методы и стратегии реагирования на риски проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа://<http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1035016/>

23. Ковзанадзе И. Системные риски в мировой экономике: необходимы институциональные решения / И. Ковзанадзе // Финансы. - 2012. - № 3. - С. 63-66

24. Коллис Д. Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: пер. с англ. / Д. Д. Коллис, С. А. Монтгомери. - Москва: Олимп-Бизнес, 2012. - 371 с.

25. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа:// [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)

26. Лавренчук Е.Н. Риск-менеджмент и экономическая безопасность предприятия / Е.Н. Лавренчук // Российское предпринимательство. - 2010. - № 4(2). - С. 45 – 48.

27. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. - Москва: Управление персоналом, 2013. - 288 с.

28. Логвинов С. А. Дискуссионные вопросы теории современного менеджмента / С. А. Логвинов, Е. Г. Павлова // ВЕСТНИК ФА . - 2012. - №1(21) – С. 6-14.

29. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – Москва: Экзамен, 2015. –288 с.

30. Макарова В.А. Формирование системы риск-менеджмента на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pskgu.ru/projects/pgu/storage/wt/wet04/wet04_10.pdf

31. Мельникова А.А. Эффективное управление рисками / А.А. Мельникова //Банковское обозрение – 2014. - №1. – с.15-19

32. Обухов А.А. Формирование системы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности дисс. к.э.н.: 08.00.05 / А.А Обухов; Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. – Новосибирск, 2015. – 149 с.

33. Риск-менеджмент на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://puckinet.ru/inc/rm72.htm>

34. Саркисова Е.А. Риски в торговле. Управление рисками: учеб. пособие / Е.А. Саркисова – Москва: Наука, 2011. – 194с.

35. Свиткин М. Формирование системы менеджмента риска компании / М.Свиткин // Методы менеджмента качества – 2010 - № 2 – с. 41 -46

36. Сергиенко Д. Управление рисками: методологии и инструменты / Д. Сергиенко // Директор информ. службы. - 2011. - № 1. - С. 35-37.

37. Система управления рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmpractice.ru/standarts/risks/?detailedtext>

38. Табурчак А.П. Принятие и реализация рисковых решений в инновационной деятельности. / А.П. Табурчак, А.В. Александров // Материалы VI Всероссийской научно- практической конференции «Актуальные проблемы управления экономикой региона» - Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2009 – с. 379-381

39. Татаркин А.И. Система управления экономическими рисками хозяйствующих субъектов / А.И. Татаркин, В.Х. Цуканов // Микроэкономика. - 2011. - № 2. - С.71-76

40. Управление компанией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://management.web-standart.net>

41. Управление организацией: учебник /под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 696 с.

42. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

43. Цветкова Е.В. Риски в экономической деятельности: учебное пособие /Е.В. Цветкова, И.О. Арлюкова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей экономики и права,2010. – 361с.

44. Шеметев А. А. Комплексное управление рисками в системе риск-менеджмента компании / А. А. Шеметев // Современные научные исследования и инновации - 2011. - №10 –с. 15-21

45. Экономика и управление малой фирмой: учебное пособие / под ред. И. В. Мишуровой. – Москва: МарТ, 2014. – 672 с.

