

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**
**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**
«ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ»

На правах рукописи

Азизли Нигяр Эльшан г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

На тему: «Управление рисками и методика их анализа в сфере услуг»

Название и код специальности: 060402 «Бухгалтерский учет и аудит»

Специализация: «Бухгалтерский учет и аудит в сфере услуг»

Научный руководитель:

доц. Керимов А.М.

Рук. магистерской программы:

к.э.н., доц. Салахов А.С.

Заведующий кафедры:

проф. Сабзалиев С.М.

БАКУ- 2018

СОДЕРЖАНИЕ	1
ВВЕДЕНИЕ	2
ГЛАВА 1. Понятие экономической сущности рисков, их классификация и методика анализа	
1.1 Риск как отдельный экономический аспект	6
1.2 Классификация рисков сферы услуг в современных условиях	10
ГЛАВА 2. Управление рисками в организациях сферы услуг	
2.1 Формирование концепции управления рисками в организациях сферы услуг	16
2.2 Ключевые показатели эффективности управления рисками	23
2.3 Факторы оценки управления рисками в сфере услуг	40
ГЛАВА 3. Разработка методических рекомендаций для управления рисками в организациях сферы услуг	
3.1 Анализ управления рисками и его методические критерии познания	48
3.2 Методы анализа минимизации рисков как основной подход управления	54
3.3 Модель управления рисками в сфере услуг и способы ее совершенствования в современных условиях	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	71

Актуальность темы исследования

Из-за глобализации не только частные организации производства, но и учреждения сферы услуг сталкиваются с трудным временем. Таким образом, управление рисками является одним из важнейших факторов, которые должны изучаться каждым членом организации сферы услуг. Управление рисками в основном определяется как определение, оценка и определение приоритетности рисков в случае какой-либо неопределенности целей, происходящих в организации. Значение управления рисками в учреждениях сферы услуг заключается в том, что оно помогает в мониторинге и контроле за событиями, из-за которых могут произойти провалы проекта, и дает фирме отставание в их росте и прибыльности.

Глобальная экономическая рецессия оставила много вмятин и недостатков во многих системах управления рисками бизнеса. Рецессия повлияла на системные инфраструктуры и процессы. Повышенная глобальная экономическая неопределенность, вызванная рецессией, заставила финансовые институты революционизировать свои структуры отчетности, системы управленческой информации и политику в отношении управления рисками и управления рисками. Рецессия не только увеличила роль руководства в бизнесе, но также повлияла на процесс принятия решений многими финансовыми институтами, ухудшила принятие долгосрочных решений и повлияла на баланс. Многие учреждения, в том числе и учреждения сферы услуг, были вынуждены переоценить свою позицию по бизнес-рискам, банки должны были искать способы сдерживать нынешний высокий уровень риска, некоторые из них сделали это, увеличив число сотрудников, занимающихся управлением рисками, из-за вышеизложенного изменений, значительная разница в позиции многих организаций в отношении риска. Поэтому многие банки разработали стратегии управления рисками, которые, по всей видимости, отразятся на том, что отрасль оправится, привыкнет к существующим экономическим условиям и продолжит бизнес.

Недавнее исследование показывает, что перед предприятиями сферы услуг стоят проблемы, связанные с управлением рисками. Когда руководители были опрошены насчет проблем, с которыми они сталкиваются, когда дело доходит до управления рисками и контроля, быстро возникли пять вопросов. Когда эти пять вопросов консолидируются, они представляют собой картину деловой индустрии, которая пытается вернуться к бизнесу в очень неопределенной экономической среде с очень высокой ликвидностью.

Самая большая проблема, с которой сталкиваются учреждения сферы услуг, - это проблема частых регуляторных изменений, что увеличивает

неопределенность. Ожидается, что будут сформированы новые правила и положения, регулирующие деятельность; ожидается, что такие правила увеличат ограничения на управление рисками и распределение собственных средств. Уровень строгости и время, когда такие правила будут затронуты, до сих пор остаются неопределенными. Чтобы уменьшить неопределенность, предприятия взяли на себя инициативу, чтобы попытаться спрогнозировать, какие у них такие правила, чтобы переключить их операции на синхронизацию с ожидаемыми правилами. Задача проецирования таких правил не является легкой задачей для руководителей компании, задача довольно трудоемкая и утомительная для руководителей компании.

Большинство руководителей компании считают, что путь к успешному глобальному экономическому спаду заключается в переоценке и увеличении внимания к управлению рисками и управлению. Это позволило топ-менеджерам большинства банков вернуться и пересмотреть свои стратегии управления рисками. Ниже перечислены наиболее распространенные способы управления рисками, которые менеджеры предприняли в своем стремлении пересмотреть свои стратегии управления рисками.

Уровень принятия риска должен быть подвергнут тщательной переработке, чтобы установить приемлемый уровень риска для каждого сектора бизнеса. Уровень риска должен быть установлен в соответствии с бизнес-целями и стратегиями. Должна быть хорошая связь между повседневным управлением и установленными параметрами риска, должна быть общая связь между допустимыми границами рисков и уровнем риска, установленными руководителями и советом директоров. По словам Эрнста и Янга, это называется переоценкой аппетита к риску (Barlett 2008, p. 23).

Совершенствование методов идентификации рисков: банки улучшили способы выявления рисков в бизнесе. Одна из мер, которые были введены банками для улучшения процесса идентификации рисков, включает в себя увеличение темпов, с которыми риски контролируются в бизнесе, включая ежедневное и постоянное отслеживание рисков. Другие компании решили создать комитеты, которые будут сосредоточены главным образом на управлении рисками; такие комитеты в основном состоят из менеджеров из различных отделов предприятия. Эти отделы включают в себя информационные технологии, бухгалтерский учет и финансы. Большинство банков также увеличили оценку рисков в отношении разработки продукта (Ernst and Young 2010). Большинство банков решили стимулировать процесс управления рисками на каждом этапе разработки продукта. Новые меры по управлению рисками включают отслеживание новых продуктов на протяжении всего их жизненного цикла.

В диссертации будет использоваться метод изучения конкретных ситуаций, поскольку он поможет в анализе финансовой отчетности исследуемой организации, и, соответственно, будет проведен сравнительный анализ. В рамках метода исследования и метода обзора литературы будут получены результаты, которые помогут проанализировать, какие меры могут быть приняты для минимизации уровня риска в сервисных учреждениях. Эти меры будут обсуждаться в предстоящей части диссертации. В соответствии с этим, в разделе выводов, ответ на исследовательский вопрос будет объясняться прояснением того, как такие организации могут свести к минимуму уровень риска, который возникает на их пути.

Объект и предмет исследования

Установить методы управления рисками, которые могут использоваться в «Унибанке» для снижения кредитного риска, риска операций, рыночного риска и репутационного риска

Установить стороны, ответственные за управление рисками в банках объединенного королевства

Установить меры, принятые банками для снижения риска после глобальной экономической рецессии

Цели и задачи исследования

Основная цель этого исследования - помочь предприятиям сферы услуг улучшить свои методы управления рисками, чтобы успешно продвигаться через текущую глобальную неопределенную экономику. Исследование направлено на создание новых методов управления рисками, которые могут использоваться сервисными организациями для снижения уровня риска. Проект также направлен на создание сторон в компании, которые должны участвовать в процессе управления рисками.

Разработанные теоретические положения и методические рекомендации могут быть использованы консультационными компаниями при проведении семинаров и оказании консультационных услуг по управлению рисками на предприятиях. Предложения и рекомендации, сформулированные и рассмотренные в диссертационной работе, могут быть использованы при управлении рисками предприятий сферы услуг, повышающие эффективность их функционирования. Основные результаты исследования могут применяться при решении практических вопросов страхования с учетом состояния страхового рынка и стоимости страховых услуг. Использование разработок диссертационного исследования позволит повысить уровень обоснованности

принимаемых управленческих решений и усовершенствовать процесс управления рисками на основе методов страховой защиты.

Обзор литературы

Обзор литературы - это метод, который фокусируется на сборе важных точек, основанных на существующих знаниях, которые могут сделать этот раздел диссертации важным. Это вторичный источник метода сбора данных, в котором информация уже была собрана другим исследователем в режиме онлайн. В этой методологии нет оригинальной или свежей информации. Известные исследователи уже работали над темой исследования, проливающей свет на эту тему. Основная цель проведения этого метода в теме исследования - информировать читателя о текущей литературе, которая связана с темой. Это помогает сделать исследование эффективным и информативным, генерируя всю необходимую информацию, которая требуется исследователю.

Обзор литературы проводится с использованием различных статей, книг, журналов и т. Д. По выбранной теме исследования. Информация осуществляется с использованием разных книг и статей, в которых исследователи работали в прошлом и предоставили много информации. После определения обзора литературы собрана значительная информация, которая полезна в исследовательском исследовании и определяет правильное решение проблемы исследования. Если в этом разделе используются аутентичные и информативные статьи, это оказывается существенной частью диссертации, и тема исследования будет проведена эффективным образом, сосредоточив внимание на всех возможных аспектах, которые могут сделать исследование в глазах читателя.

Основным преимуществом раздела обзора литературы является то, что с использованием различных доступных источников база исследований становится сильной, и читатель может получить достаточное количество информации, что позволяет ему сделать лучший шаг к тому, чтобы сделать исследование подходящим. Важность обзора литературы в этой конкретной диссертации заключается в том, что было затронуто несколько областей, связанных с темой, где обсуждались как положительные, так и отрицательные области, связанные с управлением рисками в британских банках. Анализируя различные доступные источники, исследование становится убедительным и сильным, и читатель может узнать, каковы реальные проблемы, связанные с темой исследования, и какие соответствующие меры могут быть приняты для решения этой проблемы.

ГЛАВА 1. Понятие экономической сущности рисков, их классификация

1.1 Риск как отдельный экономический аспект

Услуга - продукт, неосязаемый по своей природе, который создается только по востребованию покупателя. Ее невозможно хранить на складе или увидеть, как обычно можно видеть продукт, отправляемый в магазины. Предприятия сферы услуг достаточно трудоемкие, им необходимо большое число квалифицированных работников, тогда как производственные фирмы бывают в основном капиталоемкими, из-за массовой базы производства, длительного процесса или различных технологий и устройств.

В сфере услуг между потребителями и работниками прямой контакт имеет огромное значение, тогда как в производственных предприятиях такие взаимодействия крайне редки. Эти контакты говорят о том, что сами люди как рабочий фактор становятся неимоверно важными на предприятиях сервиса.

Знание в области характеристик услуг дает возможность понять, что с ними связаны намного большие риски, чем с физическими продуктами. Такие особенности услуг, как неоднородность, неосязаемость и неразрывность взаимосвязи производства и потребления, усиливают тот самый риск при получении услуг.

По сфере возникновения риски сферы услуг делятся на внешние и внутренние.

К внешним рискам относятся те, которые непосредственно не связаны с деятельностью организации. Здесь говорится о неожиданных изменениях законодательства, например, которая регулирует предпринимательскую деятельность, ликвидации организаций из-за поручения государственных органов, изменениях в налоговом законодательстве. Источником данных рисков является сама фирма. Такие риски появляются при неэффективном менеджменте, неправильной маркетинговой стратегии, а также в виду внутриорганизационных злоупотреблений.

В зависимости от видов услуг можно поделить риск на коммерческий, производственный, финансовый и риск, который возникает при постановке целей предприятия.

Производственный риск непосредственно связан с производством услуг и осуществлением любых видов производственной деятельности, которая только может осуществляться в организациях сферы сервиса.

Технический риск помогает определить степень организации производства проведением различных мероприятий, ремонтом оборудования силами фирмы, внедрением новых технологий.

Риск нанесения ущерба персоналу в результате непредвиденных аварийных ситуаций, в основном присущ предприятиям, которые оказывают услуги по химчистке одежды и стирке белья, например.

Коммерческий риск — риск, создающийся во время процесса реализации услуг, что приводит к достижению хороших показателей финансовых результатов предприятий сферы услуг. Ниже приведены его наиболее распространенные виды и причины возникновения.

Контактный риск возникает во время обслуживания клиента, то есть здесь учитываются время и этика обслуживания заказчика; при приеме заказа, это риск, связанный с информацией, неожиданно высокой ценой; во время выдачи заказа (плохое качество услуги); быстрота предоставления услуги.

Риск недостаточного разделения на сегменты рынка приводит к уменьшению заказчиков, вследствие чего изменяется объем реализации услуг.

Риск размещения фирмы сферы услуг связан с выбором местоположения для организации, которое способствует расширению деятельности, путем предоставления потребителям лучших условий в обслуживании и меньшие затраты времени.

К дополнительным рискам можно отнести риск ошибок менеджмента, который связан с недостаточно высокой квалификацией, скудной организацией, отсутствием миссии; риск аварийных случаев, связанный с нехорошими условиями труда, неправильным соблюдением техники безопасности; риск недовольства персонала, возникающий в виду несовершенства оплаты труда, социальных проблем; отсутствие перспектив карьерного роста.

К рискам, создающимся при постановке целей фирмы относятся риск не принятия целей организации ее персоналом, риск ошибочного определения миссии, риск изменения внешней и внутренней среды фирмы во времени и риск реализации миссии, риск неправильной доставки информации.

Финансовые риски возникают в ходе финансовых процессов деятельности предприятия, например, в сфере организаций сферы услуг с банками, кредитными организациями, финансовой или налоговой инспекцией и другими институтами.

1) риск падения платежеспособности, который приводит к уменьшению спроса потребителей и, следовательно, к снижению доходности;

2) кредитные риски рассматриваются как риски, связанные с невозвратом суммы кредита и процентов по кредиту, и риск неполучения кредита в ближайшее время, которое может привести к невозможности совершенствования и модернизации организации.

Риск - это вероятность, вероятность или вероятность того, что что-то неприятное или будет неслучайно, что может повредить актив или все первоначальные инвестиции или создает возможность финансовых потерь. Точнее, риск – это возможность повреждения или любое другое негативное явление, вызванное внешними или внутренними уязвимостями, которых можно избежать с помощью превентивных действий. Риск обычно связан с неопределенностью, поскольку событие может случиться или может не произойдет. Это неотъемлемая часть бизнеса, потому что предприятия не могут, не рискуя, поскольку бизнес растет за счет принятия риска. Следовательно, риск связан с возможностями и угрозой, которые могут нанести вред действию или ожидаемому результату.

Таким образом, управление рисками - это идентификация, оценка и установление приоритетов, что эти риски сопровождаются скоординированным и эффективным применением ресурсов для уменьшения ущерба и контролирования вероятности последствия катастрофических событий (Wikipedia 2008). Это также процесс, с помощью которого менеджеры определяют ключевые риски, получая последовательные, ясные, смягчающие меры, выбирая, какие риски для избегания и какими средствами устанавливать процедуры для мониторинга, приводящие к положению риска. Суть управления рисками заключается в выявлении перспективных проблем, прежде чем они станут актуальной проблемой, и широкая стратегия для управления этими рисками. Таким образом, идеальная программа по управлению рисками помогает предприятию избегать потенциальных рисков, прежде чем они произойдут на протяжении всей жизни продукта или проекта. Дизайн управления рисками включает инструменты или методы анализа, которые позволяют организации сократить, задержать или избежать вероятных рисков.

В самом широком смысле стратегия управления рисками операторов финансовых услуг заключается в обеспечении того, чтобы содержались либо финансовые потери, либо потеря репутации.

В некоторых областях цель заключается не в том, чтобы полностью исключить риск, поскольку обычно необходимо принять риск, чтобы получить финансовую прибыль.

Таким образом, управление рисками - это непрерывная прогрессивная процедура, применяемая к рискам, которые могут негативно повлиять на проект, и должен быть проект с точки зрения общей ответственности и управления рисками для смягчения неблагоприятных последствий потери.

Управление рисками должно охватывать вопросы, которые могут поставить под угрозу достижение критических целей. Риски могут исходить из нескольких

способов, например, риск встречной стороны по умолчанию, несчастные случаи, естественные причины и т. д.

Риск и управление рисками сократилось во всех секторах экономики. Управление рисками не устраняет риски, а управляет рисками, связанными с операциями фирм, тем самым используя возможности и уменьшая угрозы. Это также означает введение методов снижения вероятности возникновения этих негативных событий без несения чрезмерных издержек.

Следовательно, убыток - это и есть все, о чем нам толкует риск-менеджмент. В этой связи страхование является методом финансирования некоторых потерь и, таким образом, является частью более широкой концепции управления риском.

Общая цель управления процессом риска заключается в том, чтобы помочь принимающему решения понять ситуацию, а также возможные результаты. В частности, это помогает чтобы:

- о Определить различные элементы риска, присущие данной системе;
- о Предотвращать чрезмерное воздействие как внутренних (обстоятельства или события в пределах организации) или внешние (в более широком бизнесе) риск элементы, которые могут подорвать непрерывное существование данной системы;
- о Предотвратить системный сбой с помощью ранних сигналов о любой угрозе;
- о Доступ к качеству и эффективности стратегий управления рисками уже развернута для смягчения выявленных элементов риска в системе;
- о Поддерживать более эффективное принятие решений, предоставляя руководству характер рисков, которые могут препятствовать общим стратегиям организации и ее целям;
- о Разработка эффективных стратегий управления результатами, укрепление достоверности ведения отчетности.

Высокое стандартное отклонение указывает на высокую степень риска. Многие компании выделяют большие суммы денег и времени на разработку стратегий управления рисками для управления рисками, связанными с их деловыми и инвестиционными сделками. Ключевым компонентом процесса управления рисками является оценка риска, которая включает определение рисков, связанных с бизнесом или инвестициями.

Основополагающей идеей в области финансов является взаимосвязь между риском и возвратом. Чем больше степень риска, которую хочет предпринять инвестор, тем выше потенциальная отдача. Инвесторам необходимо компенсировать дополнительный риск.

Риски бывают разных типов и происходят из разных ситуаций. У нас есть риск ликвидности, суверенный риск, страховой риск, бизнес-риск, риск дефолта и т. Д. Различные риски возникают из-за неопределенности, возникающей из-за различных факторов, влияющих на инвестиции или ситуацию.

1.2 Классификация рисков сферы услуг в современных условиях

В практике рационального управления рисками осуществляется процесс упорядочения, в соответствии с которым приводятся те риски с наибольшей потерей и наивысшей вероятностью возникновения под контролем, и те, кто имеет меньшую вероятность совершения и меньшие потери, контролируется в порядке убывания. На практике процесс может быть довольно сложным и балансировка между этими вероятностями всегда может быть ошибочной. Идеальное управление рисками может помочь сократить расходы, а также неблагоприятные последствия рисков.

Организации сталкиваются с рисками, связанными со стратегическим, рыночным, кредитным, операционным и финансовым воздействием, а также с антропогенными и стихийными бедствиями. Организации определяют и смягчают эти риски посредством активного управления рисками. Управление рисками, которое относится к процессу оценки, классификации и снижения рисков до уровня, приемлемого для заинтересованных сторон, является обычной практикой как в государственном, так и в частном секторах. Оценка рисков, классификация и управление проводятся для крупных и малых проектов и организационных решений. Идентификация и смягчение рисков является основной ролью менеджеров по рискам. Потенциальные преимущества практики управления рисками включают сокращение ожидаемых дебиторских расходов на банкротство, минимизацию налоговых платежей и защиту оптимальных инвестиционных программ. Потенциальные затраты на практику управления рисками включают транзакционные издержки и усугубление корпоративных конфликтов.

В финансовом выражении риск можно разделить на две основные группы, а именно: Systemic(Недиверсифицируемый) и несистемный (диверсифицируемый) риск), как показано ниже:

а) Системный риск / недиверсифицируемый. Системный риск также известен как недиверсифицированный или рыночный риск. Его можно определить как риск, который не может быть устранен или может быть устранен путем диверсификации; его можно смягчить только через хеджирование. Этот тип риска неуправляем, и это практически невозможно для любой организации, чтобы защитить себя от этого типа риска. Не может быть так, как это обычно возникает из-за влияния внешнего фактора на предприятия. Системный риск также носит макроэкономический характер, поскольку он влияет на количество фирм. Системный риск влияет на большое количество активов. Интерес ставки, спад, война или какое-либо важное политическое событие, например, могли бы влияют на несколько активов в портфеле.

б) Несистемный риск / диверсифицируемость - это риск, отличный от системного риска, и иногда называемый «конкретным риском» или диверсифицированным риском. Диверсифицируемый риск - риск, который может быть устранен путем диверсификации. В отличие от системного риска, несистемный риск может возникать главным образом в результате внутренних факторов, преобладающих в организации. Этот тип риска контролируется; как таковой он может быть запланирован. По сути, он по своей природе отличается тем, что влияет только на конкретную организацию.

Таким образом, для защиты бизнеса от несистемного риска диверсификация является единственным решением. Этот класс риска влияет на очень небольшую группу активов. Например, эта категория риска включает: операционный риск, бизнес-риск, финансовый риск и риск ликвидности, и как показано ниже:

с) Релевантный риск: поскольку системный риск не контролируется людьми, работающими на рынке это несущественный риск. Это не имеет значения в том смысле, что практически невозможно защитить предприятия от такого типа риска и он не контролируем. Таким образом, несистемный риск представляет собой соответствующий риск, поскольку он под контролем инвестора принять решение, и его можно контролировать или устранять путем диверсификации.

Конкретные виды рисков

Характер сферы услуг тесно связан с управлением и

контроль рисков. Следовательно, банки в процессе предоставления финансовых услуг предпринимать несколько видов финансовых рисков, которые представляют собой угрозу для устойчивого притока доходов и достижения финансовой стабильности. Как правило, ключевые риски, выявленные для индустрии сферы услуг, могут быть разбиты в девять типов, как описано ниже.

1 Стратегический риск

Фирмы в сфере финансовых услуг в процессе выполнения своих задач столкнулись со стратегическим риском, что может существенно повлиять на их способность выжить. Этот тип риска может возникнуть из-за плохого выполнения бизнес-плана, неадекватное распределение ресурсов и плохие бизнес-решения или из-за неспособности хорошо реагировать на изменения в бизнес-среде.

Стратегические риски имеют решающее значение для роста и эффективности любой организации и находятся под влиянием Совета решения о целях и направлении деятельности организации.

2 Рыночный риск / риск волатильности

Рыночный риск относится к риску потери, исходящей от неустойчивой оценки в цене активов из-за неблагоприятных изменений рыночных цен. Точнее, рыночный риск может возникнуть из-за причин, мешающих общим финансовым рынкам; главным образом из-за внешних факторов. К этим факторам относятся: риск процентных ставок, валютный риск, риск долевого участия и товарный риск. Рыночный риск также известен как системный риск, он не поддается контролю и его нельзя избежать путем диверсификации, но он может быть хеджируемым финансовыми компаниями, особенно банками. Например, ресурсы банков-депозитных банков (DMB) инвестируются в инструменты, которые имеют более высокий риск на рынках; эта категория риска является источником проблемы большого количества DMB.

3 Кредитный риск / риск по умолчанию / финансовый риск

Кредитный риск возникает, когда дебитор по умолчанию использует кредит или другую кредитную линию. Это может также возникнуть из-за изменения кредитного качества контрагента в результате переоценки рыночной базы; возможно, после понижения рейтинга рейтингового агентства или от фактического значения по умолчанию. Этот тип риска в значительной степени относится к финансированию и включает в себя потерю основной суммы и процентов, а потеря может быть полной или частичной. Кредитные риски могут привести к эрозии капитала банка.

4 Риск ликвидности

Это риск того, что наличные деньги не могут быть реализованы своевременно и экономично для удовлетворения любых прогнозируемых и непредсказуемых потоков. Этот тип риска возникает от типа и характера сочетания активов / обязательств или банковской ликвидности. В финансовом секторе, DMBs периодически испытывают несоответствие между их активами и обязательствами во время посредничества. Это происходит, когда банки берут средства на краткосрочный депозит(обязательства), объединить их вместе и одолжить им на более длительный срок (кредиты). Риск здесь существует недостаточная уверенность в способности банка выполнять свои как они происходят.

Риск ликвидности также может исходить из условий, в которых владелец активов хочет продавать свои активы, но не может этого сделать, потому что он не может получить покупателя на те активы. Точнее, этот тип риска связан с отсутствием актива, который нельзя купить или продать достаточно быстро, чтобы предотвратить или свести к минимуму потерю.

Плохое управление ликвидностью может привести к тому, что финансовое обслуживание компании, хотя, по-видимому, платежеспособно, может быть неспособно выполнить надлежащие обязательства.

5 Операционный риск

Это риск, связанный с провалом людей и процессов в организации. Это возникает в результате распада внутренних процедур, людей, политики и системы. Другими словами, операционный риск - это недостаточные или неудачные системы, процессы и люди, а также внешние разработки. Это связанный с этим риск - то есть он возникает, когда другой, специфический развивается риск. К этим конкретным рискам относятся человеческие ошибки; сбой системы или возможный разрыв компьютерной системы; отсутствие резервного копирования или аварийного восстановления плана и внешних событий. Пример операционного риска включает в себя мошенничество, связанное с банкоматами и интернет-мошенничеством и т. Д.

Операционный риск трудно измерить и часто рассматривается как «остаточный» риск после выявления всех других рисков. Это источник как для банков, так и для органов денежно-кредитного регулирования. Например, мошенничество, слабая ИТ инфраструктура и корпоративное управление, среди прочего, представляют собой серьезные проблемы.

6 Репутационный риск

Это риск, приводящий к суждению, что нельзя доверять. Все вышеупомянутые риски, если не надлежащим образом управляемые, могут негативно повлиять на имидж, авторитет и репутацию фирмы, и могут привести к потере репутации. Это важный аспект стратегического риска. Например, бизнес банковской деятельности исключительно полагается на доверие клиента, что деньги, хранящиеся в банке, могут быть извлекается в любое время, когда это необходимо или во время погашения депозита. Ослабление этого доверия может привести к бег на банки. Вероятность колебания уверенности клиента и формирует репутационный риск.

7 Контрагент:

Контрагентный риск в основном связан с явлением, когда субъект в контракте не будет соблюдать его контрактные обязательства. Обычно риск контрагента связан с невыполнением обязательств торгового партнера. В большинстве финансовых контрактов, риск контрагента также известен как «риск дефолта». Этот тип риска известен в свете глобального финансового кризиса (ГФК).

8 Правовой риск / нормативный риск

Правовые риски связаны с договорными соглашениями, которые подписываются сферами услуги. Они состоят из риска того, что кредитное соглашение может не быть исполнено в соответствии с соответствующим законом и что характер продукта / услуги может подвергнуть финансовую компанию судебному разбирательству. Этот риск может также исходить когда правительство внезапно изменяют законы таким образом, что отрицательно сказывается на инвестора. Правовой риск может также возникать в результате судебных исков суждения, которые могут нарушить или негативно повлиять на условия ведения бизнеса организации.

9 Риск платежеспособности

Риск платежеспособности может возникнуть, если человек или организация больше не могут финансовые обязательства или неспособны удовлетворить свой долг. Риск платежеспособности также известен как риск банкротства. Риск платежеспособности выше, когда у человека или фирмы мало или нет денежных потоков, чтобы покрыть убытки, вызванные всеми видами рисков.

Сегодня управление рисками является созданной профессией, поддерживаемой профессиональными организациями и многочисленными программами высшего образования. Например, Американская ассоциация риск и страхование (ARIA), основанная в 1932 году, поддерживает карьерный рост профессионалов в области управления рисками и страхования. Цели ассоциации также включают «расширение и совершенствование академического обучения для студентов по управлению рисками и страхованию». Ассоциация поддерживает Общество Теории Рисков, основанное в 1963, чтобы способствовать исследованию тем в теории риска и управлении рисками. Возможности карьерного роста в области управления рисками расширяются и укрепляются благодаря большому количеству колледжей и университетов, предлагающих специальности и программы обучения управлению рисками. Например, лучшие бизнес-школы, такие как Школа управления Wharton Университета Пенсильвании и Школа управления Sloan MIT, предлагают варианты курсов по управлению рисками.

Стратегия управления рисками, как правило, является общеорганизационным подходом к деловой практике. Основные методы и элементы стратегии управления рисками включают интеграцию подхода управления рисками на все уровни работы и самой корпоративной культуры. Существует шесть основных стратегий или принципов, характеризующих управление рисками:

Развивайте личные знания компании. Менеджеры риска требуют глубокого знания корпоративных операций, целей и миссий для успешной оценки рисков, связанных со всеми сферами деятельности компании.

Выравнивание концепции управления рисками с деятельностью компании: Менеджеры риска отвечают за создание интегрированной стратегии управления рисками, которая отражает и продвигает цели и ценности компании.

Определите и проанализируйте области риска компании: менеджеры по рискам разрабатывают успешные стратегии управления рисками, анализируя и планируя потенциальные потери вертикально и горизонтально по всей организации.

Балансовые финансовые показатели и цели: Менеджеры риска ответственны за определение того, сколько времени, усилий и денег требуется для достижения заданной цели. Менеджеры риска используют сбалансированную методологию показателей (BSC), инструмент управления, который переводит стратегию в оперативные сроки, связывая внутренние и внешние процессы с корпоративными культурными и финансовыми целями.

Закройте пробелы стратегическими инициативами. Менеджеры риска должны выявить пробелы между тем, где компания связана с их целями и задачами, а также их конечными целями и задачами. Менеджеры риска, наряду с корпоративным менеджментом, несут ответственность за поиск стратегий для закрытия любых существующих пробелов в эффективности и достижении корпоративной эффективности.

Постоянное измерение и улучшение после внедрения: Менеджеры риска несут ответственность за создание системы управления рисками, а также за оценку и улучшение ее эффективности. Менеджеры риска используют сбор данных и отчетность для оценки эффективности инициатив по управлению рисками.

Экономический риск можно охарактеризовать как вероятность того, что на инвестиции будут влиять макроэкономические условия, такие как государственное регулирование, обменные курсы или политическая стабильность, чаще всего одна в другой стране. Другими словами, при финансировании проекта риск того, что выпуск проекта не даст достаточных доходов для покрытия операционных расходов и погашения долговых обязательств.

Однако экономический риск представляет собой туманный термин с различными определениями. В двух словах, экономический риск относится к риску того, что предприятие будет экономически неустойчивым из-за

различных причин, связанных с изменением экономических тенденций, к мошеннической деятельности, которая разрушает результат проекта. Прежде чем начать с проектов, важно учитывать экономический риск для определения вероятности того, что потенциальные риски перевешиваются выгодами.

Экономический риск можно рассматривать различными способами, с широким спектром систем моделирования. На простом примере предположим, что запланированное жилищное строительство. В этом случае экономический риск состоит в том, что выгоды от развития не будут покрывать затраты на разработку, в результате чего застройщик будет в долгах. Это может произойти из-за спада на рынке недвижимости, отсутствия интереса к жилью, неожиданных перерасходов средств и ряда других факторов.

Широко используемая лексика для управления рисками определяется Руководством ISO 73. [3]

В идеальном управлении рисками выполняется процесс установления приоритетов, в соответствии с которым риски с наибольшей потерей (или воздействием) и наибольшая вероятность их возникновения обрабатываются первыми, а риски с меньшей вероятностью возникновения и меньшими потерями обрабатываются в порядке убывания. На практике процесс оценки общего риска может быть затруднен, и балансирование ресурсов, используемых для смягчения рисков с высокой вероятностью возникновения, но более низкие потери в сравнении с риском с высокими потерями, но с меньшей вероятностью возникновения часто могут быть неправильно обработаны.

Нематериальное управление рисками определяет новый тип риска, который имеет 100% -ную вероятность возникновения, но игнорируется организацией из-за отсутствия способности к идентификации. Например, когда недостаточное знание применяется к ситуации, возникает риск знания. Риски взаимоотношений возникают, когда происходит неэффективное сотрудничество. Риск взаимодействия с процессом может быть проблемой при применении неэффективных рабочих процедур. Эти риски напрямую снижают производительность работников знаний, снижают экономическую эффективность, рентабельность, качество обслуживания, качество, репутацию, ценность бренда и качество дохода. Нематериальное управление рисками позволяет управлению рисками создавать непосредственную ценность при идентификации и уменьшении рисков, снижающих производительность.

Управление рисками также сталкивается с трудностями при распределении ресурсов. Это идея альтернативных издержек. Ресурсы, потраченные на управление рисками, могли быть потрачены на более выгодные виды деятельности. Опять же, идеальное управление рисками сводит к минимуму расходы (или трудовые ресурсы или другие ресурсы), а также минимизирует негативные последствия рисков.

Согласно определению риска, риск - это возможность того, что событие произойдет и негативно повлияет на достижение цели. Поэтому сам риск имеет неопределенность. Управление рисками, такое как COSO ERM, может помочь менеджерам эффективно контролировать свой риск. У каждой компании могут быть разные компоненты внутреннего контроля, что приводит к разным результатам. Например, структура для компонентов ERM включает внутреннюю среду, целевую настройку, идентификацию события, оценку риска, реакцию на риск, деятельность по контролю, информацию и связь и мониторинг.

ГЛАВА 2. Управление рисками в организациях сферы услуг

2.1 Формирование концепции управления рисками в организациях сферы услуг

Согласно определению из Актуарного общества по несчастным случаям, 2003 год, Управление рисками предприятия - это дисциплина, посредством которой организация в любой отрасли оценивает, контролирует, эксплуатирует, финансирует и контролирует риск из всех источников с целью увеличения коротких и длительных -терминную ценность для его заинтересованных сторон.

Основополагающая предпосылка Enterprise Risk Management заключается в том, что каждая организация существует для обеспечения ценности для своих заинтересованных сторон. Все компании сталкиваются с неопределенностью, и задача руководства заключается в определении того, насколько неопределенность должна приниматься, поскольку она стремится увеличить ценность для заинтересованных сторон.

Неопределенность представляет собой как риск, так и возможность, с возможностью разрушения или повышения стоимости. Enterprise Risk Management позволяет руководству эффективно справляться с неопределенностью и связанными с этим рисками и возможностями, повышая потенциал для создания ценности. Значение максимизируется, когда руководство устанавливает стратегию и цели для достижения оптимального баланса между целями роста и возвращения и связанными с ними рисками, а также эффективно и эффективно разворачивает ресурсы для достижения целей организации.

Управление рисками предприятия включает:

□ **Согласование аппетита и стратегии риска:** руководство рассматривает аппетит предприятия к оценке стратегических альтернатив, определению связанных целей и разработке механизмов для управления связанными рисками.

□ Усиление решений по реагированию на риск: ERM обеспечивает строгое определение и выбор альтернативных ответов на риск - предотвращение риска, сокращение, совместное использование и принятие.

□ Сокращение операционных сюрпризов и убытков: компании получают расширенные возможности для выявления потенциальных событий и принятия ответных мер, уменьшения неожиданностей и связанных с ними расходов или потерь.

□ Определение и управление множественными и межпредметными рисками: каждое предприятие сталкивается с множеством рисков, влияющих на разные части организации, а управление корпоративными рисками способствует эффективному реагированию на взаимосвязанные воздействия и комплексным ответам на многочисленные риски.

□ Использование возможностей: при рассмотрении всего спектра потенциальных событий руководство позиционируется так, чтобы выявлять и активно реализовывать возможности.

□ Улучшение разворачивания капитала: получение надежной информации о рисках позволяет руководству эффективно оценивать общие потребности в капитале и расширять распределение капитала.

Наиболее часто используемые рамки риска во многих организациях были выпущены в 2004 году Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредуэй (COSO). Эта структура определяет основные компоненты, предлагает общий язык и обеспечивает четкое руководство и руководство для управления рисками на предприятиях. Он рассматривает цели организации в контексте четырех категорий: стратегический, операционный, отчетный и соблюдение, а также рассматривает деятельность на всех уровнях организации: уровень организации, уровень подразделения, бизнес-единицы и вспомогательный уровень.

Прямая связь между целями, которые стремится достичь субъект, и компонентами управления рисками предприятия, которые представляют собой то, что необходимо для их достижения, изображается в трехмерной матрице в виде куба. Четыре цели или категории - стратегические, операции, отчетность и соответствие, представлены вертикальными столбцами, восемью компонентами по горизонтальным строкам и единицами объекта по третьему измерению. В этом изображении представлена возможность сосредоточиться на управлении корпоративным риском предприятия или на уровне целей, компоненте, единице или любом его подмножестве (COSO, 2004).

Важно определить выгоды / воздействия, которые организация ожидает от внедрения ERM. К основным преимуществам / последствиям ERM относятся:

- ☐ Совершенствование принятия решений, особенно при определении корпоративной стратегии
- ☐ Снижение риска в ключевых областях
- ☐ Совершенствование корпоративного управления
- ☐ Улучшение соответствия
- ☐ Повышение эффективности операций и рентабельности
- ☐ Более эффективные бизнес-процессы
- ☐ Расширенное распределение капитала
- ☐ Увеличение цены акций

Команда проекта RM, в соответствии с руководством исполнительного руководства, должна сформулировать ожидаемые выгоды / воздействия во всей организации и создать процесс измерения, чтобы определить, в какой степени эти цели будут достигнуты. Например, организация может достичь важного уровня совершенствования корпоративного управления путем предоставления гарантии риска, если его комитет по аудиту улучшится, включив хотя бы одного внешнего члена, и если члены прошли официальную подготовку по вопросам риска и контроля.

В самом широком смысле стратегия управления рисками заключается в обеспечении того, чтобы либо финансовые потери, либо потеря репутации контролировались. В некоторых областях цель не полностью ликвидировать риск, поскольку в деятельности, ориентированной на прибыль, такую как банковское дело, обычно необходимо принять риск, чтобы получить финансовую прибыль. Как правило, риск стратегии управления включают перенос риска на другого человека, уклонение от риска вообще, минимизируя неблагоприятное воздействие риска или даже принимая весь потенциальный или определенный риск.

Процесс управления рисками

В результате большого спектра рисков, которые берут на себя финансовые учреждения, нет утвержденной или согласованной методикой управления рисками, которая работает для всех.

Предполагается, что каждая финансовая организация примет план управления рисками, который отвечает требованиям и обстоятельствам. Однако также

предполагается, что организациям следует изучить лучшие методы управления рисками в этом районе.

Независимо от стратегии управления рисками, каждый план должен охватывать следующие пункты:

1 Идентификация риска

Идентификация риска - это первый шаг в практике превентивного управления рисками. Признание рисков, а также их вероятность и общее воздействие могут помочь экспертам для предоставления рекомендаций, которые позволят корпорациям разработать эффективный план управления рисками. Риски относятся к событиям, которые, когда срабатывают, вызывают проблемы. В нем представлены показатели и информация, которые позволяют чтобы выявить основные риски, прежде чем они негативно повлияют на операции и , следовательно, на бизнес. Таким образом, идентификация риска может начинаться с возникновения проблемы или с самой проблемой.

Источниковый анализ

Источники источников риска могут находиться внутри или вне системы, и это цель управления рисками. Категории потенциальных рисков включают: клиенты, работники корпорации, технические, стоимостные, договорные, климатические условия и т. д.

Анализ проблем: риски связаны с выявленными угрозами, например. Страх потери денег в случае дефолта, угрозы несчастного случая и потерь, а также злоупотребление информацией о конфиденциальности. Угрозы могут возникать из нескольких единиц, большинство особенно с клиентами, инвесторами и законодательными органами. Как только источники выявляются проблемы, события, которые могут вызвать или привести к проблеме могут быть рассмотрены и решены организацией.

2 Оценка риска

Оценка риска - это следующий этап процесса управления рисками.

Как только потенциальная опасность будет идентифицирована, они должны быть затем оценены, основываясь на потенциальную серьезность потерь и вероятность того, что риск будет иметь место.

Риски не равны, некоторые рисковые события более вероятны, чем другие, и стоимость каждого события риска может сильно различаться. Таким образом, это важно для риск менеджмента правильно угадать стратегию управления в организации, чтобы должным образом уделить приоритетное внимание выполнению конструкции управления рисками. Более того, оценка риска

обычно проводится как часть оценки потребностей и процесс планирования обслуживания.

Оценка риска предлагает инструмент для определения того, какие риски обозначают вероятные возможности и которые обозначают надвигающиеся подводные камни. Оценка риска дает учреждению ясно вид переменных, которым они могут быть незащищенными, будь то внутренние или внешние, ретроспективные или перспективные.

Сильный риск-метод оценки, применяемый постоянно во всей корпорации, позволяет управлению рисками, чтобы лучше распознавать, оценивать и использовать правильные риски для своего бизнеса, сохраняя при этом надлежащий контроль, чтобы гарантировать эффективные операции и надзорное соблюдение.

Для оценки риска для получения желаемых результатов определенные ключевые значения должны быть учтены. Например, оценка риска должна начинаться и заканчиваться конкретными бизнес-целями, которые привязаны к ключевым факторам стоимости. Кроме того, управление процессом оценки должно быть четко установленным для содействия целому подходу и вид портфеля. Наконец, захват ведущих индикаторов повышает предвидеть вероятные риски и возможности до их возникновения. С этими основополагающими принципами, процесс оценки риска может периодически обновляться, чтобы обеспечить наилучшие возможности.

Основной проблемой оценки риска является определение вероятности возникновения отсутствия статистической информации обо всех видах исторических событий. Тем не менее, оценка риска должна предоставлять доказательства для руководства, что понять, и решение по управлению рисками просто оценить.

3 Снижение рисков

После того, как критический набор рисков будет тщательно идентифицирован и оценен, стратегии риска будут в лучшем положении, чтобы определить наилучший курс действий для снижения этих рисков.

Следовательно, стратегии и действия по управлению риском могут быть включены в одну или несколько из этих четырех основных категорий, которые включают: избегание риска, снижение риска, перенос рисков и удержание риска.

Экономический риск является одной из причин международного инвестирования, имеющего более высокий риск по сравнению с внутренним инвестированием. Владельцы облигаций и акционеры обычно рискуют от

международных компаний. Инвесторы, занимающиеся купли-продажи иностранных государственных облигаций, также выставлены.

Более того, экономический риск может также предоставить дополнительные возможности для инвесторов. Например, иностранные облигации позволяют инвесторам привлекать себя на валютных рынках, а также в условиях процентной ставки в разных странах. Однако иностранные регулирующие органы могут предъявлять различные требования к размерам, типам, срокам, кредитоспособности, раскрытию облигаций и андеррайтинга облигаций, выпущенных в их странах.

Однако экономический риск может быть уменьшен путем выбора международных паевых фондов, поскольку они предлагают мгновенную диверсификацию, снова и снова инвестируя в различные страны, валюты, инструменты или международные отрасли.

Средства оценки риска сильно различаются между профессиями. Действительно, они могут определять эти профессии; например, врач управляет медицинским риском, а инженер-строитель справляется с риском структурного отказа. Профессиональный кодекс этики обычно ориентирован на оценку и смягчение рисков (от профессионала от имени клиента, общественности, общества или жизни в целом).

На рабочем месте существуют случайные и неотъемлемые риски. Случайными рисками являются те, которые происходят естественным образом в бизнесе, но не являются частью основного бизнеса. Негативные риски оказывают негативное влияние на операционную прибыль предприятия.

2.2 Ключевые показатели эффективности управления рисками

Управление рисками в сфере услуг является одним из ключевых механизмов, ведущих на повышение эффективности деятельности менеджмента предприятия, которую они могут использовать для уменьшения стоимости цикла жизни услуги и смягчить или предотвратить потенциальные проблемы, которые могут препятствовать успеху деятельности организации.

Основным понятием эффективности является показатель эффективности (успешности) руководства.

Показатели эффективности руководства – это определенные количественные критерии, характеризующие результативность.

В качестве критериев эффективности могут быть приведены в пример такие показатели, которые способствуют:

- предположить, а точнее дать прогноз на ожидаемый результат достижения предприятием его цели;
- оцениванию степени достижения цели;
- сравнивать своеобразные варианты достижения цели между собой.

Для этого показатели эффективности должны раскрывать суть решаемой предприятием задачи, определять основные связи и методы совершенствования руководства.

Главные требования к показателям эффективности руководства:

1. Соответствовать задачам и целям, которые стоят перед организацией. Так, если целью организации является получение дохода, то будет естественным взять в качестве показателя ее успешности доход, а если цель организации – разрешение определенной соцпроблемы (скажем, понижение уровня безработицы), то показатель успешности должен говорить о ее разрешении (это может быть количество безработных на определенный день).
2. Быть в контакте с внешней и внутренней средой, в которой решаются все задачи предприятия. Так, если фирма в данный момент находится в состоянии кризиса, уместно пользоваться такими показателями эффективности, как ликвидность, стабильность и т. п. Если же наоборот, предприятие процветает, то на первый план выходят такие показатели, как прибыльность, рентабельность и т. п.
3. Иметь полноту, достаточную для принятия нужных решений. Показатель должен быть полноценной базой для влияния на принятие решений.
4. Пригодный для пользования, то есть простой, ясный и выраженный в количественной форме.
5. Доступный для получения. Скажем, некоторые показатели эффективности со статистической основой бесподобны с точки зрения теории, но стоят

продолжительных экспериментов и огромных расчетов, что говорит об их малопригодности для практики.

Главный принцип выбора показателя эффективности основан академиком А. Н. Колмогоровым и заключается в строгом соответствии между задачей, которая может быть достигнута организацией в результате ее действий, и принятым показателем успешности. При таком условии критерий эффективности именуется целевой функцией.

- ✓ Группа показателей, характеризующих суть процесса управления рисками, а также конечные результаты управленческого труда. В качестве результатов и затрат на управление рисками учитываются данные текущие расходы на содержание руководства, работу и эксплуатацию имеющихся технических средств, содержание помещений, информирование и подготовку персонала управления рисками и пр.

В рыночных условиях резко повышается роль качественного управления эффективностью труда, которую необходимо исследовать как процесс, имеющий обширный круг воздействий различного деловой и фоновой среды. Исследование системы управления рисками организации представляет собой процесс выявления рисков и пути их скорейшего устранения без негативных последствий. В ходе исследования выявляются слабые симптомы исследуемой системы управления рисками, проводится анализ и определяются причины их образования.

Для полной всесторонней оценки ныне имеющегося состояния системы управления рисками возможно провести анализ нижеперечисленных факторов:

- анализ инвестиционной деятельности;
- оценка управления финансами предприятия;
- эффективность эндогенных процессов управления рисками
- модернизация и развитие инфраструктуры;
- развитие и квалификация персонала;
- отношение с клиентами.

Анализ процесса управления рисками в разрезе указанных факторов даст более полный ответ на главные вопросы.

Ныне понятие эффективности управления рисками выражается двумя ключевыми терминами:

1. «системная» эффективность.

Данный вид эффективности зависит от того, как правильно организовано управление, точнее от состава работников, их отношений, подразделения функций. Яснее отмечая, эффективность управления рисками выражается

качеством построенной структуры организации, процессов управления, а от профессиональности конкретных работников почти что не зависит.

2. «операционная» эффективность.

Операционная эффективность, то есть отношение между результатами деятельности и потраченными усилиями, в первую очередь выявляется деловыми качествами руководителей, а также еще и тем, насколько корректно они пользуются потенциалом.

Анализ эффективности управления рисками менеджера необходимо рассматривать как последовательно проходящее явление:

1. Оценка квалифицированности руководителя и его соответствие решаемым процессам. Подвергаются изучению: степень и специфика образования; опыт работы; способности и навыки; личные качества и этика поведения; карьера и потенциал. Содержание профессиональных качеств работника управления зависит от степени управления, нелегких решаемых задач, уровня ответственности и степени риска.

По результатам оценки риска определяется соответствие руководителя по квалификации занимаемой должности и также определяется вопрос о методах приобретения нужных качеств или о смене должности на другую.

2. Оценка профессионализма персонала управления. Совершенствование навыков управленческих кадров является одной из целей деятельности руководителя, поэтому сравнительно положительная тенденция качественных характеристик отражается как базовым условием результативной деятельности.

3. Анализ деятельности аппарата управления. Аппарат, возглавляемый руководством для управления рисками, реализующий его идеи, оценивается непосредственно с аспекта качества и результативности труда.

Критерии деятельности руководства управления рисками:

- оперативность;
- качество выходной документации;
- экономичность;
- коммуникабельность;
- ответственность;
- мотивированность;
- имидж и деловая культура.

4. Анализ качества управления рисками руководителя. Базовые особенности качества управления: степень творчества; нелегкость и разнообразие поставленных задач; уровень ответственности; часть организационной работы в общем ее объеме; масштаб менеджмента; степень риска; трудоемкость и стоимость труда управления рисками.

5. Влияние руководителя на совершенствование внутренней атмосферы управления. При этом берутся во внимание: культура руководства; поведение

при принятии решений о рисках; способы разрешения спорных вопросов; организационная культура; совместимость; социальная справедливость.

6. Само качество немаловажно, как и результативность и эффект принятого решения, оно предусматривает комплексную оценку каждого вида риска, попавшего под общее изучение.

Ключевые показатели эффективности используются для измерения и мониторинга бизнес-стратегий и бизнес-операций. Измерение производительности дает информацию о пробелах между фактической производительностью и целевой производительностью. Его можно использовать для определения эффективности организации и эффективности работы. Измерение и контроль эффективности управления рисками ничем не отличается от измерения других показателей. Определяются меры, ожидаются целевые показатели или пороговые значения, устанавливается исходная точка или базовая линия. Ключевые показатели эффективности могут принимать различные формы:

- Качественные и количественные показатели.

Качественные меры основаны на субъективных характеристиках или качествах, а не на количественном или измеренном значении. Количественные меры основаны на объективных, поддающихся количественной оценке данных, таких как проценты, количества и коэффициенты. Разница между качественными и количественными мерами может сбивать с толку, и часто возникают споры о том, что лучше; однако оба они могут быть одинаково полезными, и много раз комбинация качественных и количественных мер может обеспечить более целостную картину эффективности.

- Ведущие и отстающие показатели.

Ведущие показатели имеют прогностический характер, например сигналы раннего предупреждения. Они могут подсказать, что общее изменение уровня производительности ожидается на основе определенных триггеров, которые контролируются. Индикаторы отсрочки обеспечивают понимание успеха или неудачи деятельности после ее завершения.

- Индикаторы ввода, обработки и вывода.

Эти показатели полезны при оценке сквозного процесса. Индикаторы ввода измеряют ресурсы, используемые при выполнении действия. Индикаторы процесса измеряют эффективность или производительность. Индикаторы выхода измеряют результат процесса или активности.

При измерении эффективности управления рисками часто используется сочетание типов индикаторов. Самая большая проблема в измерении

производительности - это знать, что измерять. Выбор показателей эффективности, которые невозможно собирать и отслеживать на постоянной основе или выбирать показатели эффективности, которые слишком сложны для бизнес-лидеров, чтобы понять их значимость, не принесут значения. Чтобы быть наиболее эффективными, необходимо определить ключевые показатели эффективности, чтобы они были ясными, значимыми и измеримыми.

При определении KPI для ERM может быть полезно обеспечить следующие четыре характеристики:

- Материальность.

Показательные показатели производительности, соответствующие уровню риска, который компания считает приемлемым, обеспечивают достоверные показатели эффективности управления рисками, а не только этапы в плане управления рисками.

- Гибкость.

Гибкие показатели производительности, которые могут быть скорректированы с учетом изменений в организации и ландшафте рисков.

Важно различать ключевые показатели эффективности (KPI) от ключевых индикаторов риска (KRI). Оба руководства и советы регулярно просматривают сводные данные, которые включают выбранные KPI, предназначенные для обеспечения высокого уровня обзора эффективности организации и ее основных единиц. Эти отчеты часто сосредоточены почти исключительно об исторических результатах деятельности организации и его ключевых единиц и операций. Например, отчеты часто выделять ежемесячные, квартальные и годовые тенденции продаж, поставки, просрочки и другие показатели данные, относящиеся к организации. Это важно признать, что эти меры не могут обеспечить адекватную «Индикатор раннего предупреждения» развивающегося риска, поскольку они в основном сосредоточены на результатах, которые уже произошли. В то время как KPI важны для успешного управления организацией путем выявления неэффективных аспектов предприятия, а также те аспекты бизнеса, которые заслуживают увеличения ресурсов и энергии, высшее руководство и платы также извлекают выгоду из набора KRI, которые обеспечивают своевременную информацию ведущих индикаторов о возникающих рисках.

Меры событий или триггерных точек, которые могут сигнализировать проблемы, возникающие внутри страны в рамках операций организации или потенциальных рисков, возникающих из внешних событий, таких как

макроэкономические сдвиги, которые влияют на спрос на продукты или услуги организации, может предоставлять богатую информацию для управления и считают, что они выполняют стратегии организации.

Ключевые показатели риска - это показатели, используемые организациями для обеспечения раннего сигнала об увеличении рисков в различных областях предприятия. В некоторых случаях они могут представлять собой ключевые коэффициенты, которые организация отслеживает как индикаторы развивающихся рисков, так и потенциальные возможности, которые сигнализируют о необходимости действий, которые необходимо принять. Другие могут быть более сложными и включать агрегирование нескольких отдельных показателей риска в многомерную оценку возникающих событий, которые может привести к новым рискам или возможностям.

Пример, связанный с надзором за дебиторской задолженностью коллекция помогает проиллюстрировать разницу в KPI и KRI. Ключевой показатель эффективности для клиентского кредита, скорее всего, включают данные о дефолтах клиентов и списаниях. Этот ключевой показатель эффективности, хотя и важный, обеспечивает информацию о событии риска, которое уже произошло (например, клиент не заплатил в соответствии с продажей соглашения или контракт). КРИ можно было бы разработать, чтобы помочь предвидеть потенциальные будущие вопросы кредитная функция может быть более активной в тенденции платежей клиентов до возникновения рисков. Соответствующей КРИ для этого примера может быть анализ сообщенных финансовых результаты 25 крупнейших клиентов компании или общие проблемы коллекционирования во всей отрасли, чтобы увидеть какие тенденции могут возникать среди клиентов, которые могли бы потенциально сигнализировать о проблемах, связанных с будущим периодом.

Целью разработки эффективного набора КРИ является выявление соответствующие показатели, которые дают полезную информацию о потенциальных возможностях риска, которые могут повлиять на достижение цели организации. Поэтому выбор и разработка эффективных КРИ начинается с прочного понимания организационные цели и связанные с риском события, которые могут влияют на достижение этих целей. Связь сверху риски для основных стратегий помогают выявить наиболее информация, которая может служить эффективным ведущим показателем возникающего риска. В простой иллюстрации ниже, руководство имеет цель достижения большей рентабельности путем увеличения доходы и убытки. Они определили четыре стратегические инициативы, которые имеют решающее значение для цели. Было выявлено несколько потенциальных рисков, которые может повлиять на один или несколько из четырех ключевых стратегических инициативы. Сопоставление ключевых рисков с основными стратегическими инициативами

ставит руководство в положение, позволяющее определить наиболее критические показатели, которые могут служить ведущими ключевыми индикаторами риска чтобы помочь им контролировать выполнение основных стратегических инициатив. Как показано ниже, KRI были идентифицированы для каждого критического риска. Сопоставление KRI с критическими рисками и ядром стратегии снижает вероятность того, что управление станет отвлекаться на другую информацию, которая может быть менее достижение целей предприятия.

Эффективный метод разработки КРИ начинается с анализа событие риска, которое повлияло на организацию в прошлом (или присутствовать), а затем работать назад, чтобы точно определить промежуточных и основных причин, которые привели к потере или упущенной возможности. Цель состоит в том, чтобы разработать ключевой риск индикаторы, которые дают ценные ведущие показания, что риски может возникнуть. Чем ближе КРИ к конечному корню причиной риска события, тем больше вероятность того, что КРИ предоставит времени управления, чтобы активно принимать меры для реагирования на событие риска. Важным элементом любого КРИ является качество доступные данные, используемые для мониторинга конкретного риска. Внимание должно уделяться источник информации, либо организации или привлечены от внешней стороны. Источники информация, вероятно, будет существовать, что может помочь определить выбор используемых КРИ. Например, внутренние данные могут быть доступный, связанный с предшествующими событиями риска, которые могут быть информативными о потенциальных будущих воздействиях. Однако внутренние данные как правило, недоступны для многих рисков, особенно тех которые ранее не встречались. И, часто риски вероятно, окажут значительное влияние на внешние источники, такие как изменения в экономических условиях, проценты изменения ставок или новые нормативные требования или законодательство. Таким образом, многие организации обнаруживают, что соответствующие КРИ являются часто основанных на внешних данных, учитывая, что многие причины события и промежуточные события, которые влияют на стратегии со стороны организации.

Внешние источники, такие как публикации в области торговли и потери реестры, составленные независимыми поставщиками информации может оказаться полезным при определении потенциальных рисков опытных организацией. Обсуждения с ключом заинтересованных сторон, таких как клиенты, сотрудники и поставщики могут дать важную информацию о рисках, с которыми они сталкиваются может в конечном итоге создать риски для организации. Тщательное понимание нормативных и правовых требований, которые должны быть выполнены, вероятно, будет полезно для прогнозирования потенциала риски и события, которые предшествуют им.

Данные КРИ, полученные от внешних и / или независимых сторон обеспечивает преимущество объективности. Внешнее / независимое стороны не обязательно не связаны с организацией, но удаляются из бизнес-единицы, из которой КРИ измеряется. Почти наверняка в этом потребуются компромиссы площадь. Те лица, которым поручено постоянное управление конкретного риска являются наименее объективным источником (но при может быть единственным доступным ресурсом для данных необходимых для производства КРИ, о котором идет речь). Тщательная проверка внешних источников желательна повысить доверие к конечная эффективность КРИ, построенная на этих данных.

Маловероятно, что один КРИ будет адекватно отображать все грани развивающейся тенденции риска или риска. По этой причине полезно проанализировать коллекцию КРИ одновременно, чтобы помочь сформировать лучшее понимание контролируемого риска. Что сказал, что некоторые КРИ, вероятно, обладают превосходным прогностическим властью над другими показателями риска, и это будет важно взвешивать каждую часть информации, чтобы отразить ее прошлое производительности при прогнозировании события риска. Некоторые из них к этому процессу, как сборку мозаики информации, которая коллективно могут наилучшим образом обеспечить раннее предупреждение о потенциальном со временем развиваются угрозы. Реально, существенный суждение и опыт должны чтобы извлечь наиболее значимые выводы. Поскольку использование КРИ в организации, возможности для эти суждения, вероятно, приведут к улучшению в КРИ представление.

Развитие КРИ может обеспечить актуальность и своевременность информация для совета и высшего руководства, что имеет важное значение для эффективного контроля за рисками. Эффективные КРИ чаще всего обнаруживаются, когда они разрабатываются командами включая специалистов по управлению рисками и менеджеров бизнес-подразделений с глубоким пониманием основных операций и стратегий потенциальных рисков. В идеале, КРИ разрабатываются совместно с стратегические планы для отдельных бизнес-единиц и включение приемлемые отклонения от плана, которые относятся к риск аппетита организации.

Эффективные КРИ могут обеспечить ценность для организации в Разнообразие способов. Потенциальное значение может быть получено от каждого из следующих взносов:

- Аппетит к риску - КРИ требуют определения соответствующие пороговые значения для действий на разных уровнях в пределах организация. В примере с продуктовой цепочкой безработица КРИ будет иметь предопределенный уровень в что аппетит организации к связанному с риском с превышением

стратегии расширения. Отсоставление критериев КРИ с выявленным аппетитом к риску и уровни допуска, KRI могут быть полезным инструментом для улучшения формулируя аппетит к риску, который наилучшим образом отражает организационный настрой.

- Идентификация рисков и возможностей - КРИ могут быть ориентированы на предупреждение тенденций, которые могут отрицательно сказываться на целей или может указывать на наличие новых возможностей. В примере с продуктовой цепочкой, если розничная торговля уровни занятости значительно увеличиваются, это может указывать возможность для большего развития.

- Лечение риска - КРИ могут инициировать действия по смягчению развитие рисков, выступая в качестве механизмов запуска для организационных подразделений, которым поручено контролировать конкретные Kris. Кроме того, КРИ могут служить контролем, определяя лимиты к определенным действиям. В примере с продуктовой цепочкой может означать, что безработица достигает такой высокий уровень, что риск продвижения вперед с расширением превышает аппетит организации, и поэтому Уровень КРИ приведет к пересмотру стратегии хранения расширение.

- Отчетность по рискам. По дизайну КРИ могут предоставить измеримые данные, способствующие агрегации. Резюмеотчеты, как показано ранее для примера продуктовой цепи, могут быть быстро переданы соответствующим старшим менеджеров и членов правления с надзором обязанности.

- Усилия по соблюдению - для организаций, нормативный надзор, КРИ могут быть полезны для демонстрации соблюдение установленных требований в таких областях, как как достаточность капитала или резервные уровни. КРИ, предназначенные для оказания помощи правлению и исполнительной власти управления в прогнозировании тенденций в потенциальном связанном с риском события могут принести значительную ценность для риска для всего предприятия надзорные усилия путем размещения совета и руководства так что они могут заранее адаптировать стратегии до или в ответ на события риска.

При создании бизнес-кейса для разработки КРИ существуют несколько примеров преимуществ, которые могут быть получены:

- Повышение эффективности - Использование КРИ для прогнозировать возникающие риски и смены рисков с течением времени может уменьшить потери, определить возможности для стратегических эксплуатации и потенциально снизить стоимость капитала на смягчая восприятие риска, связанного с поставщиками капитала.

- Улучшенные процессы - KRIs обещают помочь сократить перебои в обслуживании, управление цепочками поставок,и повышение опыта клиентов

потенциально избегая определенных решений, которые неожиданно создают риски связанных с этими процессами.

- Улучшенная среда рабочего места – Использование КРИ могут привести к меньшему количеству эпизодов кризисного управления, где обычные задачи должны быть отложены на полный рабочий день преданность развивающейся проблеме. Это позволяет стабильной и плавн функционирующей организации. Говоря иначе, надежный набор КРИ должен помочь уменьшить вероятность сюрпризов и управления позициями и советов в активной и реактивной позиции.

КРИ - это показатели, используемые для обеспечения раннего сигнала увеличивая степень риска в различных областях организации. В некоторых случаях они могут быть не более чем ключевыми коэффициентами что руководство и высшее руководство отслеживают как индикаторы возникающих проблем, которые сигнализируют, что корректирующие или необходимо принять меры по смягчению последствий. В другое время они могут быть более сложными, включая совокупность нескольких отдельных индикаторов риска в многомерную оценку риска о возникающих потенциальных рисках. Обычно КРИ полученных от конкретных событий или коренных причин, идентифицированных внутренне или внешне, что может стратегические цели. Примеры могут включать такие элементы, как введение нового продукта конкурентом, забастовка на заводе-поставщике, предложены изменения в нормативных окружающей среды или изменения входных цен.

Разработка и развертывание набора КРИ является важной элемент управления рисками предприятия обработать. В настоящем документе были определены потенциальные преимущества разработка набора КРИ, важных элементов дизайна этих КРИ и соответствующей методологии для данных КРИ членам высшего руководства и доска. Примеры конкретных КРИ были предоставлены помочь отличить их от ключевых показателей эффективности, которые обычно используются многими организациями. В виде организации стремятся повысить уровень управления рисками подход, добавление КРИ в дополнение к существующему риску метод идентификации, вероятно, принесут значительные выгоды.

Люди всегда управляли рисками, начиная с пещерного человека, пытающегося бежать быстрее, чтобы избежать диких животных и заканчивая собой, глядя влево и вправо, прежде чем пересечь улицу. Управление рисками всегда была и будет частью ведения бизнеса, и не имеет значения, имеет ли компания сложная система управления рисками или риски управляются неформально всеми сотрудниками без их даже зная термин «управление рисками». Однако в настоящее время формализованная система управления рисками является не

только требованием регулирующих органов, но часто рассматривается как эффективный ответ руководства на высококонкурентная бизнес-среда, ускорение технологического развития и сокращение жизненный цикл продукта. Этот инструмент является частью всей системы корпоративного управления и, следовательно, должен быть регулируемые определенными правилами, понятными каждому в организации.

В то же время, когда менеджеры по рискам впервые внедряют систему формального управления рисками (RM) в компании, они сталкиваются с одной и той же основной проблемой: система RM рассматривается большинством сотрудников и менеджеров как просто дополнительный процесс отчетности и дополнительное бремя ответственности. Начальное восприятие часто отрицательно, и менеджер по риску может столкнуться с скрытой оппозицией и даже саботажем от менеджеров. Это особенно верно в отношении среднего и низкого среднего менеджмента как высшего менеджмента и совет обычно выступают в качестве спонсоров процесса и поэтому более активно поддерживают RM внедрение системы. Понятно, что первым важным шагом любой реализации RM является создание курсы обучения и коучинга, поддерживаемые топ-менеджерами, которые прояснят идеи и цели RM системы для всех сотрудников. Следующим «легким» шагом, направленным на предотвращение сопротивления, является включение риска элементов управления в ключевые показатели эффективности менеджеров (KPI). Связывание сотрудников, мотивации, т. е. суммы полученной компенсации, эффективного и действенного функционирования RM система кажется на первый взгляд лучшим способом заставить систему работать немедленно. Такой подход не только заставляет менеджеров управлять своими рисками предписанным и утвержденным способом, но также обеспечивает формальные аспекты системы RM, такие как своевременная отчетность и соблюдение риска политики и процедур управления.

К сожалению, это не так хорошо, как было разработано. Во-первых, идея введения Система RM далека от простого соблюдения следующих сроков отчетности и заполнения регистров риска только так часто требуется политика управления рисками компании. Цель состоит в том, чтобы сделать управление рисками философия бизнеса компании, чтобы люди думали и планировали с точки зрения рисков, последствий и их способность управлять этими рисками. Это мало связано с минимальным числом факторов риска, перечисленных в профиля риска или точного количественного определения риска. Во-вторых, скорость изменений, происходящих ежедневно во внешнемокружающая среда и внутренние процессы компании действительно невероятны. Это неизбежно приводит к новым

рисков, а также ликвидации ранее выявленных проблем. Можно себе представить, сколько рисков и в течение года могут возникнуть непредвиденные проблемы, которые определяют ключевые риски, выявленные в начале периода гораздо менее значительным. Прохождение только времени может легко преобразовать наиболее эффективные и эффективные план смягчения последствий в пустую трату времени и ресурсов. Поэтому цели по снижению риска (как на время и ресурсы) также станут бессмысленными. И это всего лишь два примера из бесконечного список того, что может произойти. Именно поэтому установка показателей эффективности для управления конкретными рисками в так же, как это делается для других бизнес-процессов (например, с использованием сбалансированной системы карт счета или годичный бюджетный период) практически невозможно. Это связано с тем, что менеджеры пытаются достичь риска смягчение KPI, установленное в начале года, может полностью пропустить любые новые риски или просто потратить ресурсы по рискам, которые уже не являются значимыми.

Но все же некоторые из таких индикаторов, связанные с официальной частью создания и Система RM будет работать. Как мы уже упоминали выше, обычно некоторые сотрудники выступают против RM систем на начальных этапах. И в этом случае включение показателей РМ в KPI управления будет работать хорошо. В такой ситуации, связывая соблюдение требований политики риска к мотивация делает работу системы хотя бы с формальной точки зрения. Например, включая соблюдение сроков представления отчетности и заполнение данных о рисках обеспечат, по меньшей мере, первоначальную информацию о профиле риска компании предоставляется по мере необходимости. Другим примером формального показателя является требование о наличии планов смягчения последствий для каждого идентифицированного риска. Это, несомненно, обеспечит разработка этих планов.

Другим полезным индикатором, который также относится в основном к формальной стороне системы RM, является число реализованных рисков под ответственность менеджера, которые ранее не были определены. Вводя такое индекс, полнота идентификации рисков и соответствующий анализ могут быть измерены. В то же времени, это будет стимулировать менеджеров более точно определять риски и сводит к минимуму случаи управление, скрывающее информацию о рисках, тем самым обеспечивая точность системы RM. В то же время, вопросы о полноте и адекватности планов по смягчению последствий и оценке рисков по-прежнему существуют.

Согласно Комитету организаций-спонсоров (COSO), другие известные стандарты просто здравый смысл, управление рисками - это процесс, и, как и любой процесс, он меняется каждый день. что управление рисками не может быть отделено от самого управления. Это не прорыв, который управление

бизнесом означает управление рисками, присущими бизнесу, и каждый менеджер - это риск менеджер, смягчающий риски, присущие бизнес-процессу под его / ее обязанностью на ежедневной основе. И главный управляющий рисками компании является главным исполнительным директором. Таким образом, эффективные и эффективное управление рисками по определению несет ответственность любого менеджера независимо от того, является ли RM система на месте. Вопрос здесь в том, как определить долю эффективного и эффективного риска управления от общей эффективности и эффективности менеджера. И еще более сложный вопрос заключается в том, зависит ли уменьшение рисков только от менеджера / владельца риска.

Часто риск владелец не может ничего сделать для снижения риска. Наиболее наглядным примером является недавний финансовый кризис. На наш взгляд, в то время практически любая компания в мире имела риск ликвидности. Руководители смягчить его? Конечно. Все в компании работали над уменьшением рисков ликвидности, и теперь, после почти два года, риски все еще существуют в некоторых компаниях. Означает ли это, что менеджеры смягчены риск неправильным образом? Были ли они неэффективными и неэффективными менеджерами? Разве они не выполняли свои KPI?

Ответ в большинстве случаев - нет. Компании все еще находятся на рынке, и это самый убедительный аргумент в пользу эффективности и эффективности менеджеров. Дело в том, что существуют риски в основном под влиянием внешних факторов, таких как мировой финансовый кризис, и менеджеры внутри компании могут мало или даже ничего, чтобы снизить риск до приемлемого уровня. Вот почему настройка KPI для смягчения риск ликвидности в, скажем, полгода или один год в условиях кризиса абсолютно бессмыслен и даже опасно, поскольку это приводит к уменьшению значимости системы KPI и снижает уровень уверенность в этом.

Итак, в конце концов, вопрос заключается в том, как мотивировать менеджеров на снижение рисков в эффективном и эффективным способом и в то же время сделать всю работу системы в соответствии с прозрачными правилами всем известно. Ответ снова лежит в определении управления рисками. Поскольку это процесс каждый день, каждый день в компании, он никоим образом не должен отделяться от общих операционная деятельность, то есть система управления рисками не должна быть другой отторговой системой. Это должно быть часть оперативного управления. Поскольку это утверждение подтверждается каждым менеджером рисков вокруг мире нет необходимости разрабатывать дополнительные конкретные KPI управления рисками (за исключением тех, которые упомянутое выше). Полное, эффективное и эффективное достижение цели бизнес-плана является единственным KPI здесь. И любая цель не может

быть достигнута желаемым образом - эффективно и эффективно – если связанные риски не принимаются во внимание.

Любой бизнес-план, бюджет или проект должен включать риски как основные допущения и соответствующие планы смягчения последствий в рамках расходов. Это простое уравнение: либо вы рискуете учитывать и учитывать связанные с этим расходы в вашем бюджете или вы не считаете какие-либо риски и не можете несут какие-либо дополнительные расходы соответственно. В случае первого у вас есть более низкий, но гарантированный, доход. В случае с последним ваш план будет показывать гораздо больший доход из-за меньшего количества расходов. Но вероятность получения дохода в конце финансового года весьма сомнительна из-за нехватка ресурсов, предназначенных для управления рисками.

Таким образом, очевидно, что KPI для достижения целей бизнес-плана - это большой в зависимости от успешного управления рисками в течение периода планирования. Сочетание основанных на бизнес-планирование с некоторыми поддерживающими ключевыми уровнями соответствия RM, генеральный директор и совет могут быть уверены (конечно, с той же разумной гарантией), что для достижения своих ключевых показателей эффективности менеджер разработал необходимые смягчения последствий в рамках бизнес-плана и будет контролировать их выполнение, принимая дополнительные и при необходимости, срочные меры. В то же время этот процесс не рассматривается менеджерами и сотрудниками как дополнительную нагрузку или другую сложную систему, созданную советом. Идея заключается в том, что менеджер будет управлять рисками, даже не воспринимая их как таковые, поэтому никаких противоречий или неясности не возникнет.

Менеджер понимает свои цели, имеет четкое видение путей их достижения и имеет соответствующие ресурсы для этого. Независимо от любых изменений в портфеле рисков при работе над этими цели, риски управляются одинаково.

В заключение мы понимаем, что нет единого рецепта внедрения системы RM для любой компании в мире; однако мы твердо убеждены, что никто не должен отделять систему RM от корпоративной системы управления любой компанией, и поэтому нет необходимости разрабатывать полный набор ключевых показателей эффективности, связанных с эффективностью и эффективностью RM. Компания должна обеспечить соблюдение RM вначале с некоторыми KPI соответствия требованиям RM и одновременно осуществлять бизнес-планирование на основе рисков, где риски анализируются на всех организационных уровнях и планы смягчения рисков включены в бюджеты компании. Однако основной KPI любого менеджера должны оставаться неизменными: достичь целей бизнес-плана. Мы также считаем, что в

продвинутых РМ, где культура управления рисками становится широко принятой сотрудниками и менеджерами организации, потребность в каких-либо ключевых показателях соответствия РМ станет менее значимой и наконец, станет бесполезным, оставив только цели, связанные с бизнес-планом.

2.3 Факторы оценки управления рисками в сфере услуг

Качественное управление рисками разрешает использовать по затратам и эффективности средства управления рисками, соответствующие поставленным целям и задачам предприятия.

Для эффективного управления рисками в сфере услуг нужно пользоваться определенным поочередным алгоритмом, с самого начала обнаружения риска до его устранения или снижения предположительного ущерба ситуации.

Управление рисками любого предприятия включает следующие пункты:

1. Определение основных задач и целей защиты активов фирмы.
2. Организация эффективной концепции оценки и управления рисками.
3. Расчет не только качественных, но и количественных оценок рисков в сфере услуг, соответствующим целям фирмы.
4. Использование конкретного критерия оценивания и управления данными рисками.
5. Проведение оценки управления рисками организации.

Процесс управления рисками имеет такие составляющие как предвидение рисков, определение их предположительных последствий, разработку и реализацию решений для предотвращения, относящихся к ним ущербов. Данный процесс по сути довольно сложная и многоэтапная процедура. При всем этом его возможно раздробить на последовательные этапы в соответствии с особенностями той самой последовательности действий по контролированию риском. Выявление этих этапов является условным, так как на практике они осуществляются скорее всего одновременно, а не последовательно.

Создание отделения по управлению рисками для эффективного управления развития сферы услуг. На этом этапе развития главным является доведение ущерба до минимума путем мониторинга действий предприятия, анализа всей системы факторов, образующих риск, создание рекомендаций по минимизации рисков и контроля над их выполнением. При всем этом значительным является определение места отделения в организационной структуре организации, выявление прав и обязанностей его работников и информировать персонал предприятия о функциях и характере деятельности работы.

Источниками информации, выявленных для оценки риска в сфере услуг являются:

—бухгалтерская отчетность организации. Все документы отчетности в кратко изложенной форме содержат официальную информацию о предприятии и его деятельности

—организационная структура организации. Оценка этой информации разрешает выявлять изучаемые нами риски как основная часть полноценной системы;

—степень запасов материалов и готовой продукции, финансовые последствия деятельности организации, сумму и размер дебиторской и кредиторской задолженностей. Анализ и оценка бухгалтерской отчетности организации разрешит выявить немалую, значительную долю организационных, кредитных рисков;

—себестоимость производства продукции. Оценка и анализ разрешает выйти к большинству образующих риск факторов и выявить денежное выражение ущерба по причине рискованных ситуаций;

—финансовые планы предприятия. Своевременность и полнота их выполнения позволяют системно оценить устойчивость предприятия в соотношении со всей совокупностью рисков вместе взятых;

—технологические потоки;

—контракты и договоры.

Выявление, анализ и оценка предпринимательских рисков значительные этапы, которые нужны для полного изучения специфики исследуемой рискованной ситуации. Под перечисленными выше этапами необходимо понимать четкое подразделение рисков, их специфику, сопровождаемую их природой и различными другими чертами рисков, изучение масштаба экономических потерь, а также деформация рисков во времени, степень их взаимной связи и исследование факторов, влияющих на них. Без упомянутого исследования невозможно целиком напрямую осуществлять эффективный процесс управления риском в сфере услуг. Чтобы создать систему качественного управления риском в организации сферы услуг, нужно корректно определить жизненный цикл риска, который состоит из определенных фаз. Переходу из одной фазы жизненного цикла риска в другую выделяется определенным набором операций специалиста отдела рискованных ситуаций.

Необходимо помнить, что вследствие реализации следующих этапов управления рисками данные о рисках могут деформироваться и уточняться, виду чего действия на данном уровне являются не однократными, а составляют собой продолжительный непрерывный процесс сбора и обработки информации.

Оценка различных заменяющих способов управления рисками в сфере услуг. Главной целью этого этапа является исследование тех самых методов, при помощи которых можно воспрепятствовать появлению риска и воздействию, его ущербных последствий на всю организацию. Характер таких своеобразных

методов может быть абсолютно различным. Ввиду того, что понятие риска в сфере услуг далеко не однозначное и есть довольно значительное число показателей классификации, становится ясным существование неимоверного выбора возможных критериев, способов и процессов управления упомянутыми рисками. Поэтому необходимо обсудить, каким способом возможно подразделить их на группировки, с тем чтобы показать хотя бы сжатый обзор всевозможных приемов.

Выбор способов оценки управления риском. Этот уровень предназначен для формирования правил организации в сфере борьбы с возникшим риском и неопределенностью. Необходимость такого процесса выбора связана с разным эффектом методов управления риском и различным объектом ресурсов, нужных для их реализации. Совокупность приемов, выбранных на этом этапе, составляет программу управления рисками. Она выражается в целостном описании действий, которые нужно предпринять, показатели эффективности их выполнения, процесс распределения ответственности за принятые решения и целый ряд других данных, без которых не получится правильно организовать управление риском в сфере услуг. Такая программа представляет собой основу для дальнейшей работы в сфере организации риска.

В процессе разработки программы должно быть принято во внимание следующее:

- размер предположительных потерь;
- механизмы уменьшения риска, предлагаемые со стороны государства, и их экономическая эффективность;
- возможность реализации мероприятий при выделенном лимите средств на практике;
- соответствие действий программы имеющимся нормативным актам, задачам долгосрочного и краткосрочного планирования совершенствования организации и главным направлениям его денежной политики;
- субъективное отношение к риску организаторов программы и менеджмента организации.

Исполнение выделенного способа управления риском в сфере услуг. Весь данный этап состоит из исполнения принятых на предыдущем этапе решений о реализации тех или иных методов управления риском. Это предполагает, что на этом процессе принимаются и реализуются частные управленческие и

технические решения. Особенности процессов риск-менеджмента выявляются на этом этапе в специфике принимаемых решений, а не в том, как они реализуются.

Мотивация работников организации так же играет свою роль. Практика показывает, что ни одна инициатива со стороны менеджмента организации (кроме индексации зарплаты) не будет приниматься рядовыми сотрудниками и руководителями среднего звена должным образом без определенной мотивации, будь то административные, а также материальные льготы, либо поощрения или различные альтернативные способы.

Внутренний контроль по эффективности управления рисками в сфере услуг. При каждом этапе системной методики оценки эффективности управления рисками нужно обеспечить контроль, за выполнением выявленных и поставленных задач.

Мониторинг результатов и совершенствование системы управления рисками сферы услуг. Этап мониторинга результатов и совершенствования системы управления риском обеспечивает обратную связь в указанной системе. Это очень значительный этап, потому что именно он обеспечивает гибкость и адаптивность управления предпринимательским риском, а также динамический характер этого процесса. Эффективность управления рисками сферы услуг организации это рациональное принятие решений по влиянию на риски, когда расходы, связанные со снижением или ликвидацией рисков меньше предполагаемого исхода в результате бездействия на риск. Для оценки эффективности управления рисками нужно провести сравнения адекватности полученного результата целям и задачам организации. В качестве основных показателей эффективности управления рисками организации можно выделить:

- финансовую эффективность, включающую финансовые последствия для организации;
- экономическую эффективность, включающую затраты и результаты, выходящие за пределы прямых финансовых интересов организации;
- стоимостное выражение выявленных рисков.

Практическое использование предлагаемой оценки эффективности управления рисками гораздо уместным является на последующих этапах управления рисками:

- выбор методов управления предпринимательскими рисками

— на данном этапе проводится расчет предполагаемых результатов всех предлагаемых случаев по управлению рисками. К реализации принимается вариант с наибольшим экономическим эффектом;

—внутренний контроль эффективности управления рисками в сфере услуг;

—мониторинг результатов и улучшение системы управления рисками с целью определения имеющейся фактической эффективности проведенных мероприятий менеджменту риска производится расчет по фактическим показателям. В результате, целью оценки эффективности проведенных действий является адаптация системы управления риском к изменению среды функционирования окружающих условий в целом, влияющих на организацию рисков. Это происходит, в основном, за счет следующих направлений:

—замены не совсем эффективных мероприятий на гораздо эффективные в рамках выделенного бюджета на программу управления риском. Такие действия повышают общую результативность системы управления риском в сфере услуг;

—изменения условий выполнения программы управления риском. Так как она определяет специфику фундамента защиты организации от определенных рисков, ее изменение может прийти в помощь росту качества системы управления риском на уровне организации.

Перечисленные этапы не обязательно реализуются последовательно: определенные мероприятия могут осуществляться параллельно, возможен возврат к предыдущим этапам и т.д. В нынешнее время управление рисками в сфере услуг представляет собой одно из наиболее актуальных и динамично развивающихся направлений стратегического и оперативного риск-менеджмента. Качественное управление рисками сферы услуг позволяет использовать оптимальные по эффективности и затратности средства управления рисков и средства контролирования рисками, соответствующие текущим задачам и целям деятельности фирмы.

Для эффективного управления рисками в сфере услуг нужно пользоваться определенным поочередным алгоритмом, с самого начала обнаружения риска до его устранения или снижения предположительного ущерба ситуации.

В качестве отправной точки определение Критических Факторов Успеха (CSF) представлено Rochart (1979, стр. 84). Он определяет Критические факторы успеха как «Ограниченное количество областей, в которых результаты, если они будут удовлетворительными, обеспечат успешную конкурентоспособность

для организации. Это несколько ключевых областей, в которых все должно идти правильно, чтобы бизнес процветал.

Если результаты в этих областях недостаточны, усилия организации в течение периодов будут меньше, чем желательно ". Бойнтон и Змуд (Boynton and Zmud, 1984) обсуждают методологию CSF, определяют CSF и анализируют диапазон использования метода CSF в первой части их статьи. Они считают Критический успех Факторы как одна из немногих вещей, которые обеспечивают успех для организации. Критические факторы успеха сохраняют высокую производительность для текущей деятельности организации и ее будущее.

Кроме того, Фрейнд (Freund, 1988) объяснил концепцию CSF как наиболее важную для общего организационные цели, миссия и стратегии. Критические факторы успеха, которые являются подходящими для каждой единицы бизнеса и общей организации стремятся выполнять цели организации.

В следующем обзоре критических факторов успеха будут обсуждаться факторы критического успеха для эффективное управление рисками. Существует ряд статей о критических факторах успеха способствуя управлению рисками. Грабовски и Робертс (1999) исследуют проблему риска смягчения и предложить процесс, призванный поддерживать высокий уровень производительности в организации. Они определяют четыре важных фактора:

1. Организационное структурирование и дизайн
2. Связь
3. Организационная культура
4. Доверие

Galorath (2006) фокусируется на важности управления рисками, сути управления рисками и оценивает процессы внедрения управления рисками. Он утверждает, что управление рисками требуется пять видов деятельности, которые заключаются в следующем:

1. Поддержка управления на высшем уровне
2. Неотъемлемая часть всей структуры и процессов управления программой
3. Участие всех участников
4. Культурный императив
5. Схема измерения

Кэри (2001) рассматривает подход Тернбулла к управлению рисками. Он описывает Тернбулл отчета и способа применения этого подхода для управления рисками. Подход можно обобщить в девяти основных вопросах, которые:

1. Важность здравого суждения
2. Проблемы идентификации
3. Контроль за вашей репутацией
4. Оценка важности рисков
5. Проверка ваших суждений
6. Изменение управления
7. Внедрение рисков
8. Культурные проблемы
9. Вопросы вознаграждения

Документ Гасанали (2002) связан с управлением в организации. В этом исследовании утверждается, что успех управления знаниями зависит от многих факторов. С точки зрения авторы, есть некоторые интересные факторы, которые следует принять для управления рисками. Нам необходимо выявить и изучить эти факторы для нашего исследования. Критические факторы успеха Хасанали могут подразделяться на пять категорий:

1. Лидерство
2. Культура
3. Структура, роли, обязанности
4. Инфраструктура информационных технологий
5. Измерение

Департамент государственного и регионального развития штата Новый Южный Уэльс (2005 год) предлагает практическое руководство для управляющего риска, который обеспечивает базовое понимание управления рисками в малых предприятиях.

Этот документ помогает внедрить процесс управления рисками. В последней части этого руководства это утверждается, что бизнес должен принять управление рисками, поскольку эффективное управление рисками важный. Поэтому управление рисками должно включать:

1. Обеспечение надлежащей приверженности управлению рисками
2. Определение четких целей и рекомендаций по управлению рисками
3. Выделение адекватных ресурсов
4. Тренинг персонала надлежащим образом
5. Внедрение систем мониторинга и анализа рисков

ERM должна представлять весь портфель рисков, которые составляют предприятие. Многие компании представляют свой портфель рисков с точки зрения кумулятивного распределения вероятности (например, совокупного дохода) и используют его в качестве базы, из которой они определяют постепенное воздействие (например, на необходимый капитал) альтернативных стратегий или решений (CAS, 2003).

Меры риска, необходимые для определения волатильности вокруг ожидаемых результатов:

- ☐ Разница: среднее квадратичное различие между случайным значением и его средним значением.
- ☐ Стандартное отклонение: квадратный корень дисперсии.
- ☐ Стандартное отклонение по полу и дисперсии: изменения дисперсии и стандартное отклонение, в которых учитываются только неблагоприятные отклонения от заданного целевого уровня.
- ☐ Ниже целевого риска: ожидаемое значение неблагоприятных отклонений случайной величины с заданного целевого уровня.

Меры риска, которые концентрируются на неблагоприятном хвосте распределения вероятности, представляют собой значение в опасности (VaR). Он рассматривает только отрицательные отклонения от ожидаемых результатов. Он рассчитывает максимальный ожидаемый убыток (или наихудший сценарий) на инвестиции, в течение определенного периода времени и с определенной степенью уверенности. VaR имеет три стандартных элемента:

- ✓ относительно высокий уровень доверия (обычно 95% или 99%),
- ✓ период времени (день, месяц или год)

- ✓ оценка инвестиционного убытка (выраженного либо в долларовом, либо в процентах)).

Существует три метода расчета VaR: исторический метод, метод вариации-ковариации и моделирование методом Монте-Карло. Исторический метод просто реорганизует фактические исторические возвращения, приводя их в порядок от худшего к лучшему. Затем он предполагает, что история повторится, с точки зрения риска. Метод Variance-Covariance предполагает, что доходность акций обычно распределяется. Это требует, чтобы мы оценивали только два фактора - ожидаемый (или средний) доход и стандартное отклонение - что позволяет нам строить нормальную кривую распределения. Моделирование методом Монте-Карло проводит множество гипотетических испытаний по модели. Это относится к любому методу, который случайным образом генерирует испытания.

Важно интегрировать как стратегию, так и человеческие ресурсы в процесс риск-менеджмента. С точки зрения человеческих ресурсов, конкретная цель, связанная с успехом работы, должна быть частью плана управления эффективностью человека; без этого осуществление реализации может потерпеть неудачу. Аналогичным образом, бизнес-стратегия должна быть определена в начале упражнения вместе с миссией и видением организации. Процесс риск-менеджмента будет продвигаться вперед от этой стратегии, и будут определены события, которые могут повлиять на достижение стратегий и целей организации.

Для успешной реализации риск-менеджмента первостепенное значение имеет то, что плата управляет реализацией. Каждый человек в организации должен нести ответственность за управление некоторыми аспектами риска. Все люди должны быть обучены навыкам базового управления рисками, структура риска должна быть адаптирована к потребностям организации, а допуски на риск должны устанавливаться советом директоров. Внутренние аудиторы могут помочь усилиям по внедрению, изучая все, что они могут, по ERM, а также путем создания сетей с профессионалами риска. Им также необходимо бросить вызов внешним аудиторам, чтобы получить соответствующую поддержку этой инициативы. Наконец, аудиторы должны сделать больше, чтобы обучить их совет по ERM для обеспечения правильных результатов.

ГЛАВА 3. Разработка методических рекомендаций для управления рисками в организациях сферы услуг

3.1 Анализ управления рисками и его методические критерии познания

В быстроменяющейся экономической и правовой среде должны оставаться во внимании либо сосредоточены на выявлении, оценке и риске. Чтобы эффективно управлять рисками, которые будут возникать у вашей организации при предоставлении банковских и финансовых услуг клиентам, компании довольно часто необходимы советы профессионалов с сильным пониманием всех тонкостей банковской и финансовой сфер услуг.

Профессионалы, то есть это персонал квалифицированных людей, которые будут консультировать организацию по управлению рисками, которые могут возникнуть на разных уровнях и в разных областях внутри организации, в том числе:

- стратегические риски;
- кредитные риски;
- рыночные риски;
- риски ликвидности;
- операционные риски, в том числе связанные с фондовыми рынками и ИРО, риски соответствия, риски материальных искажений в финансово отчетности и ИТ-рисках. Они обязаны рассматривать бизнес-стратегию клиента и предоставлять услуги, соответствующие их потребностям.

Корпоративное управление остается важным фактором в принятии инвестиционных решений, особенно на развивающихся рынках. Консультанты чаще всего предоставляют следующие услуги корпоративного управления рисками:

- Анализ текущей практики корпоративного управления в банке (или другом финансовом учреждении), сравнительный анализ и в соответствии международными стандартами и практикой, COSO и Basel, а также в соответствии с законодательством России, Великобритании и США;
- Разработка кодекса корпоративного управления;
- Кодекс этики / развития поведения;

- Оценка и развитие деятельности банковской (финансового учреждения)

структуры управления;

- Разработка рекомендаций для повышения эффективности взаимодействия между руководством, советом директоров и акционерами.

Создание эффективного управления рисками является здесь главной целью.

Специалисты по управлению рисками в широком спектре предоставляют следующие услуги консультантов:

- Диагностика и оценка систем управления рисками в банках (и финансовых учреждениях) и их отдельных компонентов, включая анализ расхождений по сравнению с лучшим глобальным риском методы управления и руководящие принципы Базеля;

Разработка философии, структуры, методов управления рисками и процессов, а именно:

- Помощь в разработке и реализации риска управленческих структур в организациях в соответствии с международными стандартами корпоративного управления;
- Внедрение методологий управления рисками и системы оценки управления кредитными, рыночными и операционными рисками;
- Разработка и внедрение количественных и качественных подходов к управлению рисками, включая скоринговые модели.

Услуги в этой области включают:

- Оценка готовности Базеля 2;
- Планирование и разработка схем внедрения и управления проектами;
- Внедрение применимых стандартов Базель 2 в кредит, управление рынком и операционным риском.

Специалисты по управлению рисками оказывают поддержку банкам и другим финансовым организациям при подготовке к рейтинговым процедурам с рейтинговыми агентствами. Небольшой оценочный совет предоставляется по следующие процессы:

- Анализ кредитных процессов;
- Рекомендации по повышению готовности к оценке агентских требований.

В последнее время все больше организаций финансовых услуг рассматривают вопрос о создании эффективной системы внутреннего контроля в качестве одного из ключевых приоритетов и гарантии дальнейшего успеха.

Риск-менеджмент оказывает следующую помощь в создании эффективной внутренней структуры управления:

- Идентификация и оценка рисков, связанных с операциями банка или финансового учреждения;
- Оценка эффективности проектирования и внедрения направленных на смягчение выявленных рисков;
- Совершенствование внутреннего контроля путем выявления чрезмерных и наиболее важных мер контроля, связанными с основными рисками и наиболее экономичные для организации;
- Анализ оперативной эффективности реализованных управления.

Далее после проделанной работы специалисты могут разработать документацию описания процессов, рисков и контроля и обеспечения рекомендации по совершенствованию внутреннего контроля для линии с лучшими мировыми практиками и нормативными требованиями России, США и Великобритании.

В результате независимой оценки с помощью задач внутреннего аудита Совет получает разумный обзор эффективности существующих управления рисками и внутреннего контроля.

Специалисты могут предоставить следующие услуги для эффективности внутреннего аудита:

- Оценка эффективности внутреннего аудита и качества о передовых методах, глобальных стандартах и ожиданиях заинтересованных сторон;
- Методологическая поддержка при создании эффективного внутреннего аудита включая разработку методологии внутреннего аудита, организационной структуры и структуры отчетности, программы внутреннего аудита, и требования к квалификации персонала;
- Помощь в разработке процесса управления рисками и на основе рисков планирования аудита.

В ходе проведения мероприятий по управлению рисками специалисты оценивают качество и надежность секьюритизированных активов путем изучения политики и процедуры, регулирующие создание этих активов, и сравнение их ожиданиям инвесторов, а также требованиям крупнейших

рейтинговых агентств. Также даются рекомендации по устранению пробелов и реализации политики и процедур в установленных операциях.

Оценка готовности организаций к вступлению на фондовые рынки

и проводить IPO или привлекать стратегических инвесторов является составной частью проводимой стратегии управления.

В рамках перечисленных мероприятий специалисты отдела риск-менеджмента оценивают корпоративное управление, управление рисками и внутренний контроль систем, а также дизайн системы внутреннего аудита банка, в соответствии с требованиями и руководящими принципами регулирующих органов и фондовых бирж в России, Великобритании и США (в зависимости от целевого рынка). После всего этого уже выводится план и рекомендации для устранения недостатков.

Управление рисками - это просто документы потрещины, если он не может создать надлежащие меры предосторожности. Даже при наличии достоверных данных о рисках может быть отключением в том, как фирмы реагируют на это - иногда по той простой причине, что менеджеры не полностью понимают данные, которые они рассматриваются. Компании также должны в течение достаточного времени для смягчения любых рисков, которые они идентифицируют. Темпы и масштабы сегодняшних рынков требуют, чтобы фирмы быстро реагировали на отклонение любого негативного воздействия; корректирующие планы, которые требуют месяцы или даже недели действий может быть бессмысленным, если угроза наносит ущерб в течение нескольких дней. Часто данные могут искажать потенциальные последствия угрозы для бизнеса производительности, что заставляет руководство принимать шаги по смягчению этого риска ненадлежащим образом.

Но новые технологии помогают финансовым учреждениям улучшить их подход к риску. В условиях отчетности по портфелю, комплексный риск модели и стресс-тесты в настоящее время широко доступны, от ведущих транснациональных корпораций вплоть до местных банков. Теоретически это должно повысить стабильность в системе, поскольку учреждения всех размеров могут использовать информацию, созданную этими моделями, и результаты в процессы управления рисками. На практике, однако, техника имеет свои недостатки. «Хотя технология может быть легкодоступна, использование данных, ориентированных на риск, рейтинг риска моделей и отчетности по управлению портфелем еще далеко от идеального стандарта», - говорит Джозеф Т. Линьяк III, партнер по финансовым услугам в Venable LLP. «Для финансовых учреждений эффективно понимать и смягчать риск, они должны

внедрять технологию быстрее, чем у них в прошлом. Регулятивное давление на финансовые учреждения будет играть значительную роль в их технологиях управления рисками ». Кроме того, предполагаемая уверенность, обеспечиваемая лучшим моделированием может побуждать фирмы принимать даже большие риски. Несмотря на то, что общий профиль риска может быть уменьшен, он может быть экзотическим или экстремальным угрозам, которые общие тесты не учитывают. Хотя продвижение технологии позволяют учреждениям увеличить аппетит к риску, исходя из предположения, что лучшие системы смягчают больше угроз, любой должен контролировать основные риски, для которых фирмы не готовы будут увеличиваться из-за того, что большинство рынка тоже пропустит их, поскольку все они работают в аналогичных моделях.

Фирмам потребуется соблюдать рамки, устанавливающие ограничения риска, связанных с их бизнесом стратегий и практики. В частности, фирмы должны будут показать лучшее выравнивание капитала платежеспособности к риску; если фирма стремится к большему риску, ей необходимо будет выделить больше капитала как непредвиденные обстоятельства. "Наиболее фирмы явно уже делают это в некоторой степени, и поэтому влияние на конкретные фирмы зависит насколько хорошо это было сделано в прошлом», предлагает мистер Кэнтл. «Выравнивание капитала и риск уже фокусируют внимание фирм на адекватном ли они компенсируются за эти риски и активно рассматривают готовые изделия, которые они готовят предлагать и цены, по которым они готовы предлагать их. Там также должно быть элемент просвещения потребителей о ценности определенных функций продукта, если компании должны иметь шанс зарядить подходящий для их предоставления».

Надзор может даже распространяться на индивидуальные займы и активы, где фирмы могли должны предъявлять конкретные, равномерные, риски на микроуровне.

Компании, которые уже имеют рациональное управление рисками системы, не будут любезно относиться к лечению так же, как их конкуренты с недостатки в этой области. «В качестве стимула, будут финансовые компании с жизнеспособным управлением рисками системам будет предоставлен более низкий депозит оценки или требования к капиталу по отношению к их коллеги, которые не имеют адекватного управления рисками системы? Или будут регулирующие органы принят административные меры, налагающие прекращение и отказ приказы, штрафы или аналогичные штрафы компании, системы идентификации рисков оказались неадекватными?» спрашивает г-н Линяк.

Он добавляет, что другой, возможно, более сложной проблемой для регулирующих органов заключается в их способности для точного измерения риска одновременно отдельных учреждений и систем. Серьезные ошибки были сделаны международными регуляторами при обнародовании показателей риска в последние годы и промышленности, наблюдатели надеются, что эти драматические аналитические недостатки не будут повторяться.

3.2 Методы анализа минимизации рисков как основной подход управления

Для финансовых компаний, независимо от того, как жесткая нормативная среда может быть хорошей стратегией управления рисками доверие фирмы и ее готовность рисковать. «Стратегия риска должна быть гибкой и адаптивной и полностью встроенный в основу бизнеса», - говорит г-н экономист Канитель..

Культура является ключом к любому риску системы управления ». Он добавляет, что если люди искренне понимают, какие риски приемлемы и как наилучшим образом реагировать на них, бизнес будет заgrounded. Но конкретная система риска, которая основывается на жестких правилах и процедурах, может пропустить важные подсказки о возникающих рисках и замедлить механизм ответа. В дополнении к соответствующей культуре риска, фирмы также должны посмотреть на установление набора лимитов риска, мониторинг инструменты и механизмы управления, все из которых должны быть подкреплены пониманием как риск ведет себя в организации. Эксперты предполагают, что, когда вы хотите понятиериска, фирмы должны придерживаться целостного подхода, поскольку иногда понимая особенности с помощью таких методов, как моделирование, дать полное представление о том, насколько важна динамика риска.

Хотя есть затраты, связанные с повышением эффективности управления рисками, это говорит о множестве преимуществ. Интегрированная система поможет унифицировать функции управления в банковских процессах - включая продукт предложение, альтернативы финансирования, кредитный риск и риск по умолчанию - что может привести к более плавной работе по словам г-на Линяка.

«Кроме того, если предположить, что управление рисками будет осуществляться на индивидуальном кредите или активе, это позволяет управлять сегментировать и анализировать риск на последовательном независимо от уровня анализа. Например, единая система управления рисками может значительно улучшить развитие банковских продуктов, которое сегодня для многих учреждений часто реактивно и субъективно», - сказал он говорит. Крайне важно, что фирмы с более интегрированными управление рисками будут приветствоваться на рынке, и могут получить повышение стоимости акций.

Прозрачность на рынке необходима для определить начальных признаков системного коллапса и отвлечь финансовый сектор от бедствий в будущем.

На фоне нынешних экономических раздоров, преимущества управления рисками в содействии оценки учреждениями своих оперативных

стратегии являются необходимым элементом которые должны быть реализованы на протяжении всей оказанной услуг. Кроме того, на уровне сектора, он может повысить стабильность укрепление взаимного доверия между фирмами, инвесторами, регуляторов и потребителей. Хотя управление рисками не может обеспечить 100-процентную уверенность, он может минимизировать влияние отказа и узких его ударные волны. В конечном счете, правильная культура и инфраструктура позволяют финансовой фирме создать ценность для поставщиков капитала в атмосфере доверия между заинтересованными сторонами компании, которые четко понимают риски, связанные с генерированием доходов.

Сервисные предприятия, такие как производители продуктов, сталкиваются с убытками - совокупность обстоятельств, которые могут привести к убыткам. Потери могут никогда не произойти, но фирма должна планировать возможность того, что они будут. Управление рисками подразумевает обработку убыточных рисков экономически эффективным способом защиты фирмы от убытков случайного характера. Описывается процесс управления рисками, применяемый в сфере услуг. Процесс включает в себя пятиступенчатую последовательность, которую менеджеры сервисной организации могут использовать для обнаружения и оценки потерь, выявления и реализации методов их обработки и мониторинга результатов их усилий. Хотя основное внимание уделяется сервисным фирмам, многие обсуждаемые идеи управления рисками применимы к другим типам организаций.

Управление рисками не выполняется машинами или роботами. Причина проста - это требует человеческого суждения. Речь идет не о математических вычислениях или измерениях, это не случай простой экстраполяции из входных данных с использованием четко определенных правил для получения однозначных результатов. Следовательно, управление рисками невозможно механистически, хотя автоматизированные инструменты очень полезны при обработке больших объемов данных и в быстром и надежном выполнении сложных вычислений.

На самом деле одним из основных преимуществ структурированного подхода к управлению рисками является то, что он обеспечивает основу для применения человеческих факторов для управления бизнесом и проектами. Сюда входят суждения, идеи, интуиция, предыдущий опыт и т. Д., Которые обеспечивают богатый источник дополнительной информации о рисках, с которыми сталкивается проект или бизнес. Чтобы игнорировать эти исходные данные, можно было бы снизить уровень управления рисками и ограничить его сухими соображениями измеримых фактов. Человеческие факторы представляют собой важный аспект процесса риска, особенно в отношении идентификации риска, оценки риска и развития реагирования на риск.

Крайне важно признать, что на все вклад человеческих факторов в процесс управления рисками влияют те характеристики, которые отличают людей от машин (и даже от животных). Хотя это огромная тема, охватывающая психологию, физиологию, социологию, антропологию, философию и т. Д., Обсуждение в этой работе ограничивается конкретной областью взглядов и, в частности, отношением к риску. Но прежде чем подробно рассмотреть их, важно подумать о том, как человеческие факторы могут повлиять на процесс управления рисками. Полезно разделить это на два элемента: влияние отдельных лиц на управление рисками и поведение групп.

Весь процесс управления рисками осуществляется людьми, действующими либо индивидуально, либо группами. Ключевым фактором влияния, однако, является индивидуум, поскольку группы состоят из отдельных лиц, вносящих свой вклад в виде данных, информации, выборов, решений, мнений и действий. В результате важно понять последствия, которые могут иметь отношение людей к процессу риска, чтобы иметь возможность перейти к управлению этими эффектами надлежащим образом.

Люди во многом способствуют процессу управления рисками, каждый из которых зависит от их отношения к риску.

Во-первых, это этап инициации, обеспечивающий согласование и понимание целей всеми заинтересованными сторонами и определение уровня детализации, необходимого для процесса риска, обусловленного воспринимаемой рискованностью и стратегической значимостью рассматриваемого проекта или области бизнеса.

После определения определения риска, используя такие методы, как мозговой штурм, семинары, контрольные списки, подсказки, интервью, опросные листы и так далее. Здесь необходимо проявлять осторожность, чтобы различать риски и связанные с ними риски (например, проблемы, проблемы, причины и последствия).

Необходимо оценивать значение выявленных рисков, уделяя приоритетное внимание ключевым рискам для дальнейшего внимания и принятия мер. Оценка может быть качественной (с описанием характеристик каждого риска достаточно подробно, чтобы они могли быть поняты) или количественной (с использованием математических моделей для имитации влияния рисков на результаты проекта).

Далее следует планирование реагирования, когда стратегии и действия полны решимости справляться с рисками таким образом, который является подходящим, достижимым и доступным. Каждое действие должно быть

согласовано с заинтересованными сторонами и передано владельцу, тогда его эффективность должна оцениваться.

Планирование должно привести к действиям, поэтому важно реализовать запланированные действия, контролировать эффективность и сообщать результаты заинтересованным сторонам. На этом этапе реализации риск воздействия фактически изменяется в результате принятия соответствующих мер.

Наконец, должен быть шаг управления процессом, включая обзоры и обновления. Риск всегда меняется, поэтому процесс должен быть циклическим, регулярно анализировать риски, определять и оценивать новые риски и обеспечивать соответствующие ответы.

Прежде чем рассматривать вклады отдельных лиц на каждый из этих этапов, на данном этапе необходим предварительный план отношений риска. Этот вопрос подробно обсуждается позже в работе, но здесь достаточно просто заявить, что индивидуальные отношения риска существуют в спектре, начиная от людей, которые очень неудобны в присутствии неопределенности («склонности к риску»), до тех, кто рассматривать неопределенность как долгожданную проблему («поиск риска»). Этот спектр является континуумом, и, хотя для диагностических и дидактических целей удобно идентифицировать и маркировать небольшое количество представительных состояний по спектру, необходимо признать, что каждый человек является сложным индивидуумом, чьи отношения могут бросать вызов простой категоризации. Тем не менее, когда они описывают влияние отдельных лиц на процесс управления рисками, такие ярлыки предлагают полезную сокращенную информацию.

Важно также понимать, что отношение риска к человеку не установлено. В этом разделе рассматриваются способы, с помощью которых индивидуальные факторы риска оказывают влияние на сам процесс риска.

Так как же «мягкие факторы» людей влияют на процесс риска? Какая разница в том, что вклад одного конкретного человека влияет на управление рисками, а не на вклад другого? На каждом этапе процесса риска разные индивидуальные отношения риска могут приводить к очень различным результатам. Это обсуждается в следующих параграфах и суммируется, используя сокращенные ярлыки «склонность к риску» и «поиск риска», чтобы представить две точки на обоих концах спектра отношения риска.

Управление рисками не является процессом «одного размера», и возможны разные глубины реализации в зависимости от конкретных требований ситуации. В некоторых случаях достаточно принять неформальный подход, быстро пройти через различные шаги в процессе риска, быстро определить ключевые риски и определить соответствующие ответы. Этот ограниченный процесс может быть подходящим для простого проекта или ситуации, аналогичной той, которая встречалась ранее. В качестве альтернативы организация может принять решение о внедрении более детального подхода к управлению рисками, затратив значительное время и усилия на привлечение заинтересованных сторон к этому процессу, используя различные методы для выявления и анализа рисков, с группами специалистов, которые будут подробно изучать риски. Такой углубленный подход может быть уместным для очень инновационного или сложного проекта или для решения бизнес-ситуации, когда ставки особенно высоки.

Устойчивая система ERM должна позволять разрабатывать индивидуальные процессы сбора данных вместе с автоматизированной эскалацией и комплексной аналитикой и отчетностью. Эта функциональность обычно должна поддерживать управление инцидентами, оценку рисков и т. Д. Однако эта функциональность также идеально подходит для улучшения многих существующих процессов управления, требующих сбора данных, анализа данных и эскалации и отчетности. Поэтому система ERM должна использоваться для улучшения многих существующих процессов.

В качестве примера можно привести инциденты с риском - гибкость для пользователей для разработки собственного инцидента с операционным риском, регистров безопасности инцидентов и аналитических панелей мониторинга расширила нашу клиентскую базу в сектора розничной торговли, развлечений, торговли, торговли и обороны. Гибкость в дизайне форм привела к тому, что модуль регистров используется для поддержки следующих областей или процессов:

Контрактное управление - записывайте ключевые сведения о контрактах, рабочем процессе и процессе мониторинга SLA для владельцев контрактов, а также копии ключевых контрактов, прилагаемых в качестве средств восстановления контрактов. Естественно, это снижает риск, связанный с продлением контракта.

Управление рисками поставщиков - используйте регистры для регистрации информации о первоначальной должной осмотрительности поставщиков, а

затем создайте постоянные анкеты мониторинга соответствия для управления рисками поставщика. Модуль аудита также используется для выявления поставщиков контрольных ключей.

Управление травматизмом - регистры регистрации инцидентов безопасности расширяются для управления соответствующими претензиями по компенсации с травмами.

Управление подрядчиками - управлять рисками, связанными с наличием подрядчиков на месте, автоматизировать уведомления подрядчиков, требующих продления страховых сертификатов.

Регистр обязательных требований - центральный регистр для регистрации всех ключевых законодательных и нормативных обязательств, позволяющий персоналу иметь единую точку отсчета для каких обязательств и связанных с ними штрафов.

Управление жалобами - систематически регистрирует и обрабатывает жалобы клиентов, будь то в секторах транспорта, розничной торговли или финансовых услуг.

Другие регионы, такие как мошенничество, нарушения соблюдения, выводы аудита, также контролируются через регистры.

Мы считаем, что размывание линий между ERM и более широким управлением происходит по следующим причинам:

Управление рисками - это в основном сбор данных, как ручных, так и автоматизированных. Затем эти данные анализируются и превращаются в интеллект, который затем увеличивается / сообщается пользователям для содействия принятию решений на основе риска. Управление рисками на сегодняшний день сфокусировано на этом процессе с точки зрения «риска». Однако более широкая область управления одинакова - сбор, анализ и отчетность данных. Почему бы не использовать эту фундаментальную возможность для более широкой аудитории?

Управление рисками является новым и привлекло многих разработчиков программного обеспечения и поставщиков, использующих новейшие технологии. Многие существующие устаревшие системы управления могут быть технологически устаревшими. Технология системы ERM может быть лучше, чем существующие системы управления?

В результате мы, как фирма, считаем, что размывание линий не прекращается. Мы видим использование возможностей управления рисками, особенно из вашей системы ERM, как отличный способ максимизировать отдачу от инвестиций в ERM. В качестве Менеджера рисков вы даже можете «продать» свои возможности бизнесу и по-настоящему превратить управление рисками из своей часто воспринимаемой позиции «накладных расходов» в признанного «создателя ценности».

Слишком много процессов управления рисками, похоже, сосредоточены на завершении процесса и администрации, а не на достижении конечного результата. Вы можете чувствовать, что вы просто заполняете формы, собираете и публикуете данные, а не добавляете ценность. Администрирование и процесс должны быть сведены к минимуму и время, затрачиваемое на визуализацию вывода и действие, которое это вызывает.

Это требует, чтобы ваши процессы управления рисками были максимально упрощены. Сбор данных должен быть адаптированным и легким и с минимальным упором на «почему вы это делаете», а не «делать это, потому что вам нужно».

После того, как вы сформировали представление о том, что вы хотите преобразовать свой ERM, чтобы начать пожинать плоды, которые он может предложить, подготовьте «план» для того, какая зрелость выглядит для вас и в какой период вы хотите созреть.

Все шаги с этого момента должны привести вас к этому результату.

3.3 Модель управления рисками в сфере услуг и способы ее совершенствования в современных условиях

Моделирование рисков относится к моделям и методам, используемым для оценки мер риска и эффективности. Большинство организаций обычно имеют простую финансовую модель своей деятельности, которая описывает, как различные факторы (например, факторы риска, условия, стратегии и тактика) будут влиять на ключевые показатели эффективности, которые используются для управления организацией.

Основными моделями, используемыми в процессе риск-менеджмента, являются:

- ☐ Структурные финансовые модели
- ☐ Стохастические (вероятностные) модели риска

Структурные финансовые модели явно фиксируют структуру отношения причин / следствий, связывая исходные данные с результатами. Эти структурные модели являются детерминированными моделями, поскольку они описывают ожидаемые результаты из заданного набора входных данных без учета вероятностей результатов выше или ниже ожидаемых значений.

Стохастические или вероятностные модели риска включают вероятности результатов выше или ниже ожидаемых значений. Два общих класса стохастических моделей риска - это модели статистического аналитического риска и структурные модели.

Аналитические модели риска требуют ограничительного набора предположений и математически управляемых распределений вероятностей. Их основное преимущество перед имитационными моделями заключается в легкости и скорости расчета.

Модели моделирования (часто называемые Монте-Карло) требуют большого количества компьютерных тестов для приближения ответа. Эти модели относительно надежны и гибки, могут вместить сложные отношения и меньше зависеть от упрощения допущений и стандартизованных распределений вероятностей. Их главным преимуществом перед аналитическими моделями является способность моделировать практически любую реальную ситуацию до желаемой степени точности.

Статистические и структурные методы различаются из-за взаимосвязи между случайными величинами, представленными в модели. Модели, использующие статистические методы, основаны на наблюдаемых статистических качествах случайных величин без учета причинно-следственных связей. Статистические методы позволяют упростить параметризацию модели из доступных (часто общедоступных) данных. Модели, использующие структурные методы, основаны на явной взаимосвязи причин / следствий. Эти связи причин / последствий обычно производятся как по данным, так и по мнению экспертов. Основным преимуществом статистических методов является способность исследовать причины, приводящие определенные результаты, и способность напрямую моделировать влияние различных решений на результат.

Рассмотрим на примере "Унибанк", один из крупнейших банков страны, действующий на территории Азербайджана с 1992 года в сфере банковских услуг. "Унибанк" обеспечивает банковскими услугами более 4 тысяч предприятий по всей стране. Это структуры государства, крупные предприятия коммерции, организации малого и среднего бизнеса и население страны.

На сервер компании ежедневно поступают десятки новых нормативных документов регионального законодательства. Пополнение информации на компьютере пользователя проводится еженедельно персональным менеджером (специалист по информационному сопровождению) или ежедневно посредством Интернета.

Специалист по информационному сопровождению компании устанавливает и настраивает системы в соответствии с индивидуальными потребностями пользователя, он также предоставляет необходимые консультации по работе с системой, помогает в поиске нужных документов, решает технические вопросы.

Индивидуальный подход позволяет обеспечить каждого клиента оптимальным набором сервисных услуг и тем самым повысить эффективность его работы со справочными правовыми системами.

Годовой календарный рабочий график разрабатывается и утверждается менеджментом. Режим работы сотрудников устанавливается в системе пятидневной недели.

При этом фирма ставит перед собой следующие задачи: Повышать квалификацию кадров раз в 5 лет; расширение ассортимента (дополнительные программы); увеличение объёма продаж.

Юридический адрес: Азербайджанская Республика, г. Баку, AZ1014, ул. Рашида Бейбудова 55 Тел: (99412) 117

Структура управления с линейными и функциональными связями.

Одной из основных целей этапа инициации является установление надлежащего уровня детализации процесса риска, обусловленного воспринимаемой рискованностью и стратегической значимостью рассматриваемого проекта или ситуации. Ключевое слово здесь «воспринимается», поскольку восприятие может значительно различаться между людьми. Можно увидеть, что конкретный проект или бизнес-решение являются совершенно простыми и рутинными, что не заслуживает особого внимания. Другой человек может считать, что такая же ситуация чрезвычайно рискованна и требует высокой степени ориентированного управления рисками.

Без понимания того, что эти взгляды обусловлены рискованными подходами, различные точки зрения можно отнести к другим факторам, таким как старшинство, опыт или личность. Это может привести к принятию решения об объеме усилий, затрачиваемых на процесс управления рисками, который определяется бессознательными отношениями, а не реальностью ситуации. И неадекватный процесс риска, скорее всего, будет неэффективным или неэффективным, либо не справиться с проблемой риска, если слишком мало внимания уделяется управлению рисками или навязыванию ненужных ограничений и обработке бюрократии, если будет выбран слишком высокий уровень процесса.

Идентификация рисков

Этот этап направлен на выявление всех ожидаемых неопределенностей с возможностью повлиять на цели лучше или хуже. Понятно, что отношение индивида к неопределенности будет иметь существенное влияние на то, что воспринимается как риск. Столкнувшись с такой же ситуацией, люди с различным рискованным отношением не будут идентифицировать один и тот же набор рисков. Степень, в которой риск «предвидится», зависит от фильтров, которые влияют на восприятие каждого человека: некоторые видят через «увеличительные очки» для восприятия, которые делают риски более крупными или более близкими, в то время как другие носят концептуальные «мерцания», которые скрывают видимость рисков и создают слепые пятна.

Не склонный к риску человек, который испытывает дискомфорт в условиях неопределенности, скорее всего, будет чрезмерно чувствителен к негативным рискам (угрозам) и будет стремиться видеть их повсюду. Можно ожидать, что они также будут игнорировать потенциальные возможности или считать их

«слишком рискованными». Это приведет к выявлению многих угроз риска, включая незначительные, которые, возможно, не заслуживают внимания, и отсутствие возможностей-рисков, включая те, которые могут принести значительные дополнительные выгоды. Выявление большого количества рисков может создать «шум» в процессе риска, заслонив основные неопределенности, которые могут повлиять на достижение целей. Это также приводит к высоким накладным расходам, поскольку необходимо оценить значимость каждого идентифицированного риска и определить соответствующие ответы. Также может быть влияние на боевой дух команды, если многие из рисков, проходящих через этот процесс, будут считаться «слишком маленькими, чтобы беспокоиться».

Напротив, люди, стремящиеся к риску, могут не идентифицировать некоторые реальные угрозы, поскольку они не обеспокоены неопределенностью. У них также может возникнуть соблазн переоценить важность возможностей, поскольку они рассматриваются как вызов. Существует тенденция рассматривать угрозу как часть «бизнеса как обычно» и не заслуживает особого внимания. Следовательно, лицо, стремящееся к риску, может уклониться от ряда угроз, которые должны получать упреждающее внимание, рассматривая их как «нормальные» и вместо этого концентрироваться непропорционально на возможностях. Меньшее число выявленных отрицательных рисков и более позитивных может создать впечатление, что риск воздействия проекта или бизнес-решения ниже, чем есть на самом деле, и приводит к самоуспокоенности или выбору ненадлежащей стратегии. Это также, вероятно, снизит усилия, применяемые к управлению рисками, поскольку уровень риска, по-видимому, низкий. И, конечно, если на самом деле возникают угрозы, которые не были выявлены или ожидаемые возможности не оправдались, обоснованность и доверие к процессу риска могут быть подорваны.

Анализ сильных и слабых сторон организации можно осуществить с помощью SWOT-матрицы. Его цель - обобщить результаты анализа внешней и внутренней среды, проявить сильные и слабые стороны организации.

S - силы	W - слабости	
- опытное управление; - гарантия доходов от продаж;	- возможность превышения фактических расходов над запланированными;	

- хороший (качественный) маркетинг; - постоянные потребители; - современные (инновационные) технологии.	- наличие ненадежных потребителей; - недостаточное финансирование проектов.	
О - возможности	Т - угрозы	
- отсутствие сильных конкурентов; - привлечение выгодных потребителей; - возможность получения кредита. - признанный лидер рынка; - возможности расширения ассортимента продукции; - контроль над конкурентами.	- появление конкурентов; - изменение потребностей конкурентов; - угроза не возврата кред	

Учитывая список выявленных рисков, следующим шагом является определение приоритетов для дальнейшего внимания и действий. Оценка может быть качественной (с описанием характеристик каждого риска достаточно подробно, чтобы они могли быть поняты) или количественными (с использованием математических моделей для имитации влияния рисков на результаты проекта). Оценка как качественных, так и количественных критериев приоритизации обусловлена рискованным отношением, как указано ниже:

Качественная оценка риска обычно учитывает два измерения для каждого риска: вероятность того, что риск может возникнуть, и его потенциальное

воздействие на достижение целей, если это произошло (признавая, что риск может быть либо угрозой с неблагоприятным воздействием, либо возможностью с положительное воздействие). Риски имеют приоритет с учетом обоих измерений, причем риски с высокой вероятностью / высоким уровнем риска рассматриваются как приоритетные. Вероятность и последствия могут быть описаны с использованием меток (высокий, средний, низкий и т. Д.) Или с использованием числовых диапазонов, таких как 10-30 процентов для вероятности или 3-4 недели для воздействия на время (задержка или сохранение). Даже если проблемы определения терминов отложены, оценки вероятности и воздействия для данного риска неизбежно субъективны (если только не имеются соответствующие предыдущие данные или опыт). Следовательно, разные отношения риска приведут к разным оценкам одного и того же риска. В крайнем случае, человек, склонный к риску, будет склонен переоценивать как вероятность, так и влияние данной угрозы («Это почти наверняка произойдет, и если это произойдет, это будет очень плохо») и попытаться преуменьшить возможности («Лучше не принимать шансы»). Отвращение к риску также ведет к озабоченности скорее воздействием, чем вероятностью, поскольку индивидуум больше озабочен тем, что может случиться так, как это возможно. Отрицательная оценка риска приводит к многим, по-видимому, серьезным угрозам и небольшим возможностям. С другой стороны, лицо, стремящееся к риску, может недооценивать угрозы («Не о чем беспокоиться»), и быть оптимистом в отношении возможностей («Слишком хорошо пропустить»). Основное внимание уделяется вероятности (угрозы маловероятны, возможности весьма вероятны), а не воздействию. Полученная в результате оценка риска в этом случае предполагает незначительные незначительные угрозы, но значительные возможности - точную обратную оценку не склонной к риску человека.

Количественный анализ рисков включает разработку моделей проекта или бизнес-ситуации, в которые добавляются эффекты риска. Компьютерные симуляции затем указывают диапазон возможных результатов, учитывая входные данные. Обычно используются несколько количественных методов, включая деревья решений, диаграммы влияния, анализ Монте-Карло, анализ чувствительности и так далее. Разумеется, на работу различных симуляций не влияют отношения людей, поскольку компьютеризированные инструменты просто выполняют определенные преобразования на входных данных для генерации аналитических результатов. Однако существуют два отдельных элемента количественного анализа, которые подвержены влиянию факторов риска - генерация входных данных и интерпретация результатов:

- Ввод. Что касается качественных оценок вероятности и воздействия, то данные, предназначенные для ввода в модели количественного риска, могут

зависеть от отношения риска лица, которое его готовит. Не склонные к риску люди производят более широкие диапазоны (отражающие более воспринятую неопределенность) и более высокие максимальные показатели (наихудший случай) для угроз, тогда как у лиц, ищущих риск, есть более низкие диапазоны и максимумы. Для возможностей это верно, поскольку данные от лица, не склонного к риску, указывают на меньшие потенциальные выгоды, хотя все еще с широким диапазоном неопределенности, по сравнению с лицом, стремящимся к риску, чье представление о возможности приводит к увеличению наилучшего минимума и уменьшению распространения неопределенности.

- Вывод. Результаты количественного анализа рисков требуют тщательной интерпретации, если они должны использоваться надлежащим образом для поддержки принятия стратегических или тактических решений. Но толкование подпадает под отношение лица, принимающего решения, с не склонным к риску человеком, склонным быть более осторожным, чем коллега, стремящийся к риску.

Цель здесь - выбрать соответствующие стратегии реагирования на риск, чтобы минимизировать и избегать угроз, а также максимизировать и использовать возможности. Влияние факторов риска проявляется в разных взглядах на то, что является «подходящим».

Таким образом, человек, не склонный к риску, вероятно, будет чрезмерно реагировать и предпочитает агрессивные реакции на угрозы, поскольку они особенно чувствительны к этим типам неопределенности и будут стремиться минимизировать или избегать их там, где это возможно. Передача рисков рассматривается как хороший вариант для угроз, поскольку ответственность и право собственности передаются третьей стороне, но есть также тенденция отказаться от ответственности, а не сохранить ее. Напротив, риск-отвратительный ответ на риск-риск, как правило, недостаточно реагирует или даже игнорирует их, так как индивидуум будет неудобным или не желает принимать специальные меры для устранения возможности, если что-то пойдет не так.

Однако лица, стремящиеся к риску, склонны к противоположным полярностям предпочтений отклика. Угрозы, вероятно, будут приняты или проигнорированы с учетом того, что они являются частью нормальной жизни и могут быть устранены без особых действий. Действительно, необходимость реагирования на угрозу угрозой может даже рассматриваться как признак слабости со стороны искателя риска, который гордится способностью справляться с возникающими рисками или проблемами. Непредвиденность может быть

рассмотрена для серьезных угроз, но риск-искатель с большей вероятностью будет полагаться на реактивные действия, предпринятые, если / когда угроза превратится в реальную проблему. Передача рисков угрозой будет рассматриваться как последнее убежище неадекватного, признавая, что вызов конкретной угрозы слишком сложный. Риск-ответ на возможность часто бывает слишком самоуверенным, выбирая ненадлежащие стратегии агрессивного реагирования, пытаясь получить дополнительные преимущества.

Этап реализации предполагает принятие запланированных действий и контроль за их эффективностью. Именно на этом этапе процесса управления рисками многие организации не могут воспользоваться вознаграждениями предыдущих этапов. Планирование идентификации, оценки и реагирования - это просто сбор информации о различных рисках, с которыми сталкивается проект или бизнес, анализ его значимости и определение вариантов действий. Но только тогда, когда эти действия фактически реализованы, воздействие рисков изменяется, минимизируя или удаляя угрозы, а также путем максимизации или захвата возможностей.

Степень приверженности, проявляемая отдельными лицами на этапе внедрения, обусловлена их рискованным отношением, а люди, склонные к риску, склонны быть очень добросовестными при выполнении согласованных ответов и настаивать на немедленных действиях. Их чувствительность к неопределенности побуждает их принимать любые меры, необходимые для снижения риска, и действительно, они могут даже выйти за рамки согласованных действий, позолотая ответ «на всякий случай». У лиц, стремящихся к риску, напротив, больше не хватает приверженности реализации упреждающих ответов на риск, если возможно, с сокращением, предпочитая «принимать свои шансы и видеть, что происходит», уверенно в своей способности справляться с тем, что происходит, и смаковать вызов избиения шансов.

Подобные несоответствия, вероятно, будут возникать при представлении результатов риска. Не склонный к риску человек будет подчеркивать наличие угроз и использовать возможные возможности, уделяя при этом особое внимание необходимости активных действий. Отчет о рисках, описывающий ту же ситуацию, но написанный лицом, стремящимся к риску, преуменьшает любые негативные последствия неопределенности и, скорее всего, заявит, что все идет по плану, со значительными возможностями для улучшения.

Последним этапом процесса управления рисками является просмотр и обновление всей информации, чтобы обеспечить отражение текущей позиции. Меняющийся характер риска требует, чтобы процесс риска был циклическим,

регулярно анализировал риск, определял и оценивал новые риски и обеспечивал соответствующие ответы. Что касается предыдущих этапов, то степень приверженности, проявляемая в том, что процесс управления рисками является реальным и текущим, будет варьироваться в зависимости от отношения риска к соответствующему лицу, с повышением приверженности рискам и стремлением к снижению риска.

Управление рисками подчеркивает всеобъемлющий подход к управлению рисками и рисками, а это означает, что разные риски внутри организации не должны управляться отдельно. Вместо того, чтобы сосредоточиться исключительно на рисках или финансовых формах риска, Enterprise Risk Management стремится решать все события, которые могут негативно или положительно повлиять на эффективность работы организации. К широкому разнообразию рисков следует относиться комплексно, и необходимо проанализировать взаимосвязь различных рисков.

Компании, которые понимают свои риски лучше своих конкурентов, находятся в очень сильной позиции, чтобы использовать риск для конкурентного преимущества. Более полное знание рисков позволяет справляться с риском, который запугивает конкурентов, лучше прогнозировать неблагоприятные условия для конкурентов и управлять рисками с минимальными затратами.

Управление рисками должно быть образцом поведения предприятия при полной поддержке руководства предприятия и должно влиять на принятие корпоративных решений. Цель управления рисками - создание ценности, а также снижение рисков. Он должен улучшить принятие решений на всех уровнях организации.

Чтобы усовершенствовать управление рисками на предприятии, есть ряд ключевых критериев, чтобы получить право. Ниже приведены наиболее важные.

Критерий 1: Люди

Знание, знание, отношение и культура вашего руководства и персонала являются наиболее важным компонентом успешной зрелости ERM. Ключевыми элементами являются то, что руководство и персонал должны:

Нужно понять, что управление рисками несет ответственность каждый, а не только назначенные «управляющие рисками». ERM, чтобы быть успешной, должна быть встроена во все подразделения, функции и виды деятельности.

Нужно быть вовлеченным в процессы ERM, понимать добавленную стоимость ERM, понимая, что в ней для них и для организации, провести разговор и показать пример, особенно там, где задействованы более старшие сотрудники, быть осведомленным о риске, разработать и поддержать правильную культуру риска.

В свою очередь, это лучше всего можно достичь:

Обучением посредством тренингов и семинаров и практикумов практиками риска, которые могут вдохновлять, мотивировать и распространять практические знания.

Внедрением методологии ERM, которая подходит для цели, удобна в использовании, интуитивно понятна и понятна.

Внедрением системы поддержки ERM, которая подходит для цели, удобна в использовании, интуитивно понятна и проста в использовании.

Содействием формирования положительной культуры управления рисками.

Предоставлением вспомогательных ресурсов персоналу для обсуждения вопросов управления рисками и просить разъяснений, рекомендаций и помощи.

Критерий 2: Наша методология ERM

Если ввести «Методология ERM» в Google, то мы столкнемся с тысячами мнений о различных методологиях, рамках и стандартах управления рисками. Это может быть так сложно, что «ничего не делать» может показаться привлекательным вариантом!

Если нет очень сильного мнения о том, какую методологию хотите, введите в поиск, чтобы найти надежного партнера, который резонирует с вами, говорит на вашем языке и демонстрирует практическое управление рисками, которое может помочь вам пронестись по морю руководства и показать вам методологию, подходит вам и вашей организации.

Критерий 3: Роли, обязанности и управление

У нас должна быть структура управления, которая:

- Демонстрирует важность ERM во всей организации.

- Четко разъясняется, где лежат обязанности управления рисками, и что эти обязанности распространяются на все слои персонала, а не только на «менеджера рисков».
- Четко распределяет права собственности и риски.
- Предоставляет каналы и поддержку для эскалации рисков.
- Обеспечивает независимость от владения рисками и управления ими, а также обзор, контроль и контроль над этим руководством.

Критерий 4: главное - простота

Как и любая новая и развивающаяся дисциплина, управление рисками имеет и развивает язык, полный жарких и аббревиатур. Некоторые из них могут быть неизбежны, но имейте в виду, что временами, как однажды сказал Боб Гелдоф, «жаргон - это язык, на котором изобрел язык, чтобы подразумевать экспертизу».

Впоследствии мы должны использовать «настоящий» язык, с которым могут общаться сотрудники. Точно так же мы должны минимизировать использование сокращений.

Критерий 5: Наша отчетность по ERM

Во многих процессах ERM большинство усилий направлено на сбор данных и меньше на то, чтобы превратить эти данные в разведку и сообщить об этом руководству и персоналу применимым, соответствующим образом, который добавляет ценность. Мы должны иметь возможность работать с получателями информации о рисках и указывать, какую информацию и в каком формате она требуется.

Наш процесс ERM должен иметь возможность быстро и точно доставлять эту информацию в нужном формате. Пользователь должен настраивать отчеты и панели мониторинга, чтобы они могли вносить коррективы по мере необходимости.

Заключение

Эффективное управление рисками стало важной деятельностью руководства. Компании, которые понимают свои риски лучше своих конкурентов, находятся в очень сильной позиции, чтобы использовать риск для конкурентного преимущества. Более полное знание рисков позволяет справляться с риском, который запугивает конкурентов, лучше прогнозировать неблагоприятные условия для конкурентов и управлять рисками с минимальными затратами.

В магистерской диссертации я ввела концепцию Enterprise Risk Management (ERM) и проанализировала ее работу компании выбранной национальной компании “Унибанк”.

RM - это процесс, который позволяет идентифицировать и оценивать различные риски, которые могут неблагоприятно или положительно влиять на эффективность работы организации. Огромное разнообразие рисков следует трактовать целостным образом, и необходимо проанализировать взаимосвязь различных рисков. RM требует участия всей команды управления в этом процессе. Он может быть концептуализирован путем определения типов включенных рисков и различных этапов процесса управления рисками.

RM в выбранной компании состоит из следующих трех стандартных этапов: идентификация риска, оценка риска (качественная и количественная) и реакция на риск. Эти шаги были представлены и проанализированы для словенского филиала выбранной компании в этой магистерской диссертации.

Выбранная компания определила основные области риска, которые являются специфическими для ее бизнеса, и их следует учитывать на этапе идентификации рисков.

Для качественной оценки риска были разработаны предопределенные критерии оценки. Эти критерии принесли единые правила оценки риска. Тем не менее, команда старшего руководства часто испытывали трудности с их использованием, и было трудно достичь консенсуса в отношении оценки риска среди разных членов старшей управленческой команды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Махмудов И.М., Зейналов Т.Ш., Исмаилов Н.М. Экономический анализ. Баку, 2011.
2. Муслимов С.Я., Юзбашов Ч.Р., Мамедова А.К., Аббасова С.А. Теория экономического анализа. Баку, 2003.
3. Международные Стандарты Финансовой Отчётности. Баку, 2011.
4. Джафарли Г.А. Экономический анализ. Учебник «Наука и образование». Баку, 2009.
5. Исмаилов Н.М. Анализ финансовых результатов предприятий (фирм) в условиях рыночных отношений. Финансы и учёт. Баку, 2002.
6. Асамбаев Н.В. Оценка, анализ, измерение и управление рисками // Управление риском. — 2002. № 1. - С. 9-18.
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. Учебник, М., Финансы и статистика, 2005
8. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М. Просвет 2000
9. Т. М. Костерина. Банковское дело. Учебно-практическое пособие. — М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009
10. Лаврушин О. И., Валенцева Н. И. Банковские риски / под.ред. О. И. Лаврушина, Н. И. Валенцевой. — М.: КноРус, 2007
11. Воробьев С. Н. Управление рисками в предпринимательстве / Воробьев С. Н., К. В. Балдин.- М.: Дашков, 2005
12. Гончаренко Л. П. Риск-менеджмент / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин; под ред. Е. А. Олейникова.- М.: КноРус , 2006
13. Юзбашов Ч.Р. Экономический анализ. Учебное пособие. Баку, 2006.
14. Анализ финансовой отчетности. Учебное пособие / Под.ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. М.: Омега - Л, 2004 87
15. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2005.
16. Архипов А.П. О страховании предпринимательских рисков предпринимательской деятельности // Финансы. — 2002
17. Балдин К. В. Риск-менеджмент / К. В. Балдин. - Москва: Эксмо, 2006
18. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия, М. Инфра – М 2001

19. Буянов В. П. Рискология (управление рисками): Учеб пособие, 2-е изд., испр. и доп. – М.: Экзамен, 2002.
20. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учебное пособие. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2010
21. Донцова Л. В. Анализ финансовой отчетности / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 2004. 88
22. Елохин А. Н. Анализ и управление рисками: Теория и практика. – М., 2000
23. Кириева Н.В. Экономический и финансовый анализ. М., изд-во ИН- ФРА, 2014
24. Уткин Э. А. Управление рисками предприятия / Э.А. Уткин, Д.А. Фролов.- М.: ТЕИС, 2003
25. Чуев И.Н. Комплексно-экономический анализ финансово- хозяйственной деятельности. М.,: Дашков и Ко, 2014