

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

НА ТЕМУ

**“АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ РИСКОВ ПРИ ПРИНЯТИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ”**

Ахмедова Фируза Кенан кызы

Баку - 2021

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**Директор МЦМД
д.ф.п.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы**

подпись _____

“ ____ ” _____ 2021 год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ РИСКОВ ПРИ ПРИНЯТИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ”**

Код и название специальности: 060403 Финансы

Специализация: Финансовый менеджмент

Группа: 645

**Магистрант:
Ахмедова Фируза Кенан кызы**

_____подпись

**Научный руководитель:
к.э.н., доц. Гушхани Рауф Насир
оглы**

_____подпись

**Руководитель программы:
д.ф.е. Велиев Джабраил Халил
оглы**

_____подпись

**Заведующий кафедры:
д.э.н. проф., Калбиев Яшар
Атакиши оглы**

_____подпись

Баку – 2021

Elm andı

Mən, Akhmedova Fırza Kenan qızı and içirəm ki, “Анализ корпоративных рисков при принятии управленческих решений в компании” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

MÜƏSSİSƏDƏ İDARƏETMƏ QƏRARLARININ QƏBULU ZAMANI KORPORATIV RİSKLƏRİN TƏHLİLİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Qərar vermək, bir problemi müzakirə etdikdən və ya düşündükdən sonra müəyyən bir nəticəyə gəlmək deməkdir. İdarəetmə qərarı, onlara çatmağın müxtəlif hədəfləri, metodları, vasitələri və imkanları arasındakı seçimlə əlaqəli zehni, fiziki və emosional proseslərin məcmusudur.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi effektiv rəqabət mühitinin yaradılması və sosial-iqtisadi inkişafın davamlılığının təmin edilməsi kontekstində təşkilatların idarəetmə qərarlarında korporativ riskləri sistemləşdirmək və bu risklərin qarşısını almağın praktik yollarını müəyyənləşdirməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiya işində təhlil, analitik ümumiləşdirmə, müqayisə, dinamika, fərdi müşahidə və empirik müşahidə metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazası Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi, İqtisadi İnkişaf Nazirliyi, Milli Məclis tərəfindən qəbul edilmiş qanun və fərmanlardan, hökumətin fərmanlarından, prezident fərmanlarından və müxtəlif biznes strukturlarının əməli fəaliyyətinin nəticələrindən ibarətdir. Eyni zamanda İnternet məlumat mənbəyi kimi geniş istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudiyyəti kitabxanaların pandemiya işləmədiyi üçün bu mövzuda kifayət qədər ədəbiyyatın olmamasıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyi təşkilatlarda bir strategiyanın hazırlanması və həyata keçirilməsinə ehtiyacın əsaslandırılmasından ibarətdir və strateji təhlilin əsas vasitələrindən istifadə edərək işgüzar təşkilatların xarici mühitinin öyrənilməsi prosesini müəyyənləşdirəcəkdir. Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti ilk növbədə strategiyanın istifadəsini əsaslandırmaq zərurəti ilə əlaqədardır.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr. Dissertasiyanın nəzəri hissəsindəki spesifik problemlərə dair nəzəri ifadələr strateji idarəetmə ilə əlaqəli tədqiqatlarda istifadə edilə bilər. Tədqiqat tövsiyələrini izləmək, hər hansı bir təşkilatın gözlənilməz dəyişikliklərə sürətli cavab verməsi və təsirli rəqabət mühitinin formalaşmasında mühüm rol oynaya bilər.

Açar sözlər: korporativ risk, qərar qəbul etmə, rəhbərlik, şirkət, idarəetmə qərarları.

**АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ РИСКОВ ПРИ ПРИНЯТИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ**

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования: Принятие решения означает прийти к определенному выводу после обсуждения проблемы или размышлений над ней. Решение в управлении - это набор умственных, физических и эмоциональных процессов, связанных с выбором между различными целями, способами, средствами и возможностями их достижения.

Цель исследования. Цель исследования - систематизировать корпоративные риски в управленческих решениях организаций в контексте создания эффективной конкурентной среды и обеспечения устойчивости социально-экономического развития и выявить практические пути предотвращения этих рисков.

Использованные методы исследования: В диссертации используются методы анализа, аналитического обобщения, сравнения, динамики, личного наблюдения и эмпирического наблюдения.

Информационная база исследования: Информационную базу исследования составляют законы и постановления, принятые Госкомстатом Азербайджана, Министерством экономического развития, Милли Меджлисом, постановления правительства, указы президента и результаты практической деятельности различных бизнес-структур. В то же время Интернет широко использовался как источник информации.

Ограничения исследования: Ограничение исследования заключается в том, что по этой теме недостаточно литературы, поскольку библиотеки не работают в условиях пандемии.

Научная новизна и практические результаты: Научная новизна исследования заключается в обосновании необходимости разработки и реализации стратегии в организациях и определит процесс изучения внешней среды бизнес-организаций с использованием основных инструментов стратегического анализа. Практическая значимость исследования в первую очередь обусловлена необходимостью обоснования использования стратегии.

Области применения результатов. Теоретические положения по конкретным проблемам в большинстве разделов диссертации могут быть использованы в исследованиях, связанных со стратегическим менеджментом. Выполнение рекомендаций исследования может сыграть важную роль в быстром реагировании любой бизнес-организации на неожиданные изменения и формировании эффективной конкурентной среды.

Ключевые слова: корпоративный риск, принятия решения, управление, компания, управленческие решений.

Сокращения и обозначения

США	Соединённые Штаты Америки
VaR	Value At Risk
AIG	American International Group
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
RTO	Recovery Time Objective
SEC	The United States Securities and Exchange Commission
CAPM	Capital Asset Pricing Model
VaR	Value Risk
RAROC	Risk-adjusted return on capital
УРП	Управления Рисками Предприятия
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway
RAG	Red Amber Green
УКООА	Ассоциацией офшорных операторов Соединенного Королевства
СМИ	Средства массовой информации
EPA	Environmental Protection Agency
CERCLA	Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	8
I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ РИСКАМИ	12
1.1. Риски компаний как составная часть корпоративных рисков.....	12
1.2. Корпоративный риск: измерение и управление.....	17
1.3. Способы определения риска в компании	25
II ГЛАВА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ	33
2.1. Основные принципы и классификация управленческих решений	33
2.2. Место и роль корпоративных рисков в системе управления компанией. 42	
2.3. Подходы к принятию управленческих решений на основе корпоративных рисков	56
III ГЛАВА: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ РИСКОВ ВОЗНИКАЮЩИХ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ РАБОТЫ КОМПАНИИ	69
3.1. Совершенствования методов оценки рисков при принятии управленческих решений	69
3.2. Эффективность принимаемых управленческих решений в условиях риска	74
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	81
ПРИЛОЖЕНИЕ	87
Список таблиц	90
Список картинок.....	870

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В условиях новых экономических отношений главной проблемой времени был постоянный успех каждой активной организации в своей работе, адекватная реакция на желаемые и нежелательные изменения. Конкурентоспособность бизнес-организаций и их успешное положение на рынке зависит от наличия правильной и эффективной системы управления. Основа системы управления - гибкие и правильные управленческие решения.

От организации предприятия и производства до определения профиля деятельности, доли рынка, покупателя, поставщиков и других стратегических вопросов - решение управленческих вопросов - это управленческие решения, разработанные и принятые руководством. Качество и эффективность работы менеджмента отражается в принимаемых им управленческих решениях. В то же время управленческие решения - ключевое условие конкурентоспособности и прибыльности предприятия. Поскольку разработка и реализация управленческих решений в новых экономических отношениях играет как мотивирующий фактор, так и координирующий процесс, определяющий эффективность организации бизнеса, качество управления, его комплексное изучение имеет теоретическое, практическое значение и актуальность. Решение этого важного вопроса в большой степени зависит от эффективного представления управленческих знаний в книгах, используемых при обучении менеджеров, в соответствии с местными реалиями.

Развитие любого общества основано на подготовке и реализации различных решений. Решения принимаются и реализуются разными профессионалами. Решения могут быть точно рассчитаны, а не полностью сформированы соответствующим образом.

Принятие решения означает прийти к определенному выводу после обсуждения проблемы или размышлений над ней. Решение в управлении - это набор умственных, физических и эмоциональных процессов, связанных с выбором между различными целями, способами, средствами и возможностями

их достижения. Менеджеры должны знать как можно больше о целях организации, в которой они работают, и знать пути, средства, средства и возможности для достижения этих целей, чтобы они могли думать об альтернативных вариантах решения и выбирать наиболее подходящий. Фактически, выбор альтернатив зависит от условий и среды, окружающей организацию, а также от знаний, навыков, способностей, личности, образования и потенциала менеджера. С этой точки зрения принимать выбранный вариант как идеальный - неправильно. Это вариант, принятый в соответствии с указанными выше характеристиками управляющего. Чем выше эти характеристики, тем лучше будут приниматься решения. Однако на обдумывание и разработку альтернатив требуется определенное количество энергии, усилий и затрат, которые также называют альтернативными затратами.

Постановка проблемы и уровень изучения. Быстро меняющиеся социально-политические условия нашего времени и глобализация ставят бизнес-организации перед проблемой использования альтернативных стратегий разного рода. Экономисты нашей республики А. Гулиев, Р. И. Гулиев, Т. А. Алиев, Т. А. Гусейнов, К. А. Шахбазов, А. А. Шакаралиев, А. П. Бабаев, М. Х. Мейбуллаев, А. И. Байрамов, А. Г. Алирзаев, М. А. Хаммадов, Г. Манафов, Х. С. Также зарубежные экономисты П. Дрокер, Д. Речман, М. Меско, И. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрикленд, Х. Минсберг, Р. Фатхудинов, О. Виханский, Д. Аакерин и другие работали над разработкой и правильным использованием альтернативных стратегий разного рода. Их исследования сыграли важную роль. Однако особенности построения современной организационной стратегии бизнеса, оценка внешней среды, стратегический выбор, конкурентное преимущество, стратегия диверсификации, стратегическая гибкость и стратегический контроль требуют более глубокого и всестороннего изучения. Научная и практическая значимость этих проблем требует продолжения и развития исследований в этой области.

Цели и задачи исследования. Цель исследования - систематизировать корпоративные риски в управленческих решениях организаций в контексте создания эффективной конкурентной среды и обеспечения устойчивости социально-экономического развития и выявить практические пути предотвращения этих рисков.

В связи с этим в исследовании предусмотрены следующие конкретные задачи:

- Выявление условий необходимости стратегического управления при принятии управленческих решений;
- Изучение основных оттенков поведения современных организаций на рынке;
- Выставка процесса исследования внешней среды организаций;
- Систематизация конкурентных преимуществ предприятий;
- Определение способов внесения стратегических изменений в группу риска;
- Уточнение планов развития организаций;
- Определить способы распределения стратегических ресурсов между предприятиями.

Объект и предмет исследования. Объект исследования многогранная связь между разработкой стратегии оценки корпоративных рисков в условиях неопределенности в бизнес-организациях и применением системы стратегического управления для завоевания позиций в экономической деятельности и конкуренции.

Предметом исследования являются отдельные компоненты и аспекты управленческих взаимоотношений, возникающие при разработке и реализации стратегий оценки рисков в бизнес-организациях.

Методы исследования. В диссертации используются методы анализа, аналитического обобщения, сравнения, динамики, личного наблюдения и эмпирического наблюдения.

Информационная база данных исследований. Информационную базу исследования составляют законы и постановления, принятые Госкомстатом Азербайджана, Министерством экономического развития, Милли Меджлисом, постановления правительства, указы президента и результаты практической деятельности различных бизнес-структур. В то же время Интернет широко использовался как источник информации.

Ограничения исследования. Ограничение исследования заключается в том, что по этой теме недостаточно литературы, поскольку библиотеки не работают в условиях пандемии.

Научная новизна исследования. Основными научными новшествами диссертации являются:

- Обоснована необходимость разработки и реализации стратегии в организациях;
- Определен процесс изучения внешней среды бизнес-организаций с использованием основных инструментов стратегического анализа.

Практическое значение результатов и области применения. Теоретическая значимость исследования во многом определяется тем, что теоретические обобщения и предлагаемые подходы позволяют хозяйствующим субъектам, действующим в экономике, лучше понимать существующую систему отношений, связанных с разработкой и реализацией стратегии и, соответственно, разрабатывать эффективные меры для стратегического управления. Теоретические положения по конкретным проблемам в большинстве разделов диссертации могут быть использованы в исследованиях, связанных со стратегическим менеджментом. Практическая значимость исследования в первую очередь обусловлена необходимостью обоснования использования стратегии. Выполнение рекомендаций исследования может сыграть важную роль в быстром реагировании любой бизнес-организации на неожиданные изменения и формировании эффективной конкурентной среды.

І ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ РИСКАМИ

1.1. Риски компаний как составная часть корпоративных рисков

Термин «риск» происходит от греческого слова «ридсикон», «ридса» и означает крутой, скалистый. В переводе с итальянского «ризико» означает опасность, запах, «ризикаре» означает маневрировать между камнями, по-французски «рикдо» означает страх, риск (буквально переходить через крутой обрыв). В толковом словаре азербайджанского языка слова «риск» даны как синонимы слов «возможность опасности», «потенциальная опасность», «опасная работа» и «действуй, работай, дерзай в надежде на хорошие результаты». В толковом словаре русского языка под редакцией Ожеговой «риск» определяется как «возможность опасности» или «шаг к неудаче в надежде на достижение хорошего результата».

Мысли о риске или возможности неудачи широко распространены в литературе, особенно в экономической литературе. В приведенных выше определениях предпочтение отдается характеристикам риска, риска и возможности отказа. Однако они не покрывают весь риск.

Известно, что успех в деловом мире зависит от правильности и обоснованности выбранной стратегии хозяйственной и предпринимательской деятельности. При этом необходимо учитывать возможность возникновения критических ситуаций. Нет безрискового предпринимательства или безрискового бизнеса.

В связи с тем, что понятие «риск» представляет собой сложный, противоречивый процесс, недостаточно отражено в законодательстве и не принимается во внимание рядом предпринимателей на практике, существуют разные противоречивые и смешанные взгляды на его определение и элементы.

Информацию об экономическом анализе понятия «риск» можно найти в литературе, написанной американскими исследователями в начале XX века. Впервые он был введен в научную литературу американским исследователем

Ф. Найтом и в своей исследовательской работе «Риск, неопределенность и доход» (1921) интерпретировался как категория экономического риска.

В учебнике «Корпоративные финансы», изданном М. Садыговым, А. Гусейновым, В. Зейналовым, «риск» трактуется как вероятность наступления событий, которые приводят к неблагоприятным финансовым результатам в процессе хозяйственной деятельности. (Sadıqov M., Hüseyinov A., Zeynalov V., 2007)

Для определения полной характеристики понятия «риск» необходимо использовать понятие «рисковая ситуация», так как оно непосредственно сопровождается содержанием термина «риск». Понятие «состояние» можно определить, как совокупность различных ситуаций и условий, которые создают определенную ситуацию для определенного вида деятельности. В этом случае ситуация может обеспечить выполнение действия или, наоборот, может помешать его выполнению. Среди различных ситуаций особое место занимает ситуация риска.

Элементы неопределенности характерны для реализации и развития большинства экономических процессов. Это ситуация, которая не приводит к однозначному концу. Если возможно количественно и качественно определить вероятность того или иного варианта, то это ситуация риска.

Следует отметить, что условия риска качественно отличаются от условий неопределенности. Неопределенность характеризуется тем фактом, что вероятность решения или последствий события в принципе неопределенна. Таким образом, состояние риска можно охарактеризовать как тип неопределенности, когда событие может произойти и может быть идентифицировано, или, скорее, в этом случае можно объективно оценить событие, которое может произойти в результате совместной деятельности партнеров по производству. Существует несколько модификаций риска: (Power M., 2014)

- субъект, выбирающий несколько вариантов, скорее всего, достигнет ожидаемого результата (например, на основе статистических исследований);

■ вероятность получения ожидаемого результата может быть получена на основании субъективной оценки, точнее, субъект согласен с субъективными вероятностями;

■ предмет связан как с объективными, так и с субъективными вероятностями в процессе выбора и реализации альтернативы.

Пытаясь «исключить» рискованную ситуацию, испытуемый делает выбор и пытается его реализовать. Этот процесс отражен в концепции риска. Риск проявляется как на этапе выбора решения (плана действий), так и на этапе его реализации. В обоих случаях модель устранения неопределенности субъектом риска является методом практического разрешения противоречий в условиях альтернативного развития противоположных тенденций в конкретных условиях.

Риск - это деятельность, связанная со способностью количественно и качественно оценить вероятность отказа и отклонения от цели для достижения желаемого результата в процессе устранения неопределенности в необходимых условиях выбора. Сущность «риска» включает в себя следующие элементы, которые взаимосвязаны и объясняют его сущность: (Verbano Ch., Venturini K., 2013)

● возможность отклонения от намеченной цели (для этого была реализована выбранная альтернатива);

● вероятность достижения желаемого результата;

● отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;

● возможность материальных, моральных и иных потерь, связанных с реализацией выбранных альтернатив в условиях неопределенности.

Риск, как и разнообразие действий, направлен на достижение социально необходимых результатов необычными, новыми способами, в ситуации неопределенности и в ситуации вынужденного выбора. В то же время — это эксперимент по реализации инициатив, идей и социальных мер, направленных на преодоление консерватизма, догматизма, психологических барьеров, стереотипов, препятствующих социальному развитию и успеху,

препятствующих внедрению новых, перспективных видов деятельности. Эта особенность риска имеет важные экономические, политические и духовные последствия, а точнее ускоряет социальный и технический прогресс, оказывает положительное влияние на общественное мнение, моральную среду общества.

Риск компании - это финансовая неопределенность, с которой сталкивается инвестор, владеющий ценными бумагами определенной фирмы. Это называется особым риском для компании, бессистемным риском и делимым риском. Риск владения компанией можно снизить с помощью инвестиционных стратегий, таких как диверсификация и приобретение несоординированных ценных бумаг или активов.

Риск компании можно понять по-разному: (Smejkal V., Rais K., 2013)

- Риск компании также известен как несистематический риск, риск, которого можно избежать, владея достаточным количеством акций или активов.

- Риск компании - это любой риск, который может повлиять на прибыльность или платежеспособность компании, например, усиление регулирования или конкуренции.

Риск компании - это риск того, что внутренние или внешние факторы повлияют на компанию. Сюда входят изменения в продукте или финансовом состоянии, которые могут отрицательно повлиять на цену акций компании. Инвесторы могут активно ограничивать подверженность портфеля взлетам и падениям деятельности компании.

Существование риска напрямую связано с неопределенностью, которая отличается по форме и содержанию. В связи с этим целесообразно более подробно остановиться на изучении источников риска. Следует отметить, что риск - это один из способов «устранения» неопределенности, который характеризуется отсутствием честности и двусмысленности. Важность упоминания этой особенности риска связана с тем, что на практике бесперспективно оптимизировать процессы управления и регулирования без

учета объективных и субъективных источников неопределенности. В то же время вопрос заключается не в поиске средств избавления от последствий неопределенности (что на практике не представляется возможным), а в принятии во внимание риска для выбора эффективных альтернатив.

Как уже отмечалось, в социальной литературе существуют разные взгляды не только на содержание понятия «риск», но и на объективную и субъективную природу риска. В литературе объясняются три основных вида риска - объективный или субъективный, или объективно-субъективный. При этом в комментариях преобладает третий признак - объективно-субъективный характер. Риск связан с выбором тех или иных альтернатив, вероятность их завершения - это характеризует его субъективную сторону. Кроме того, он может возникать из-за существующих различий в психологических, моральных, идеологических тенденциях, принципах и так далее.

Однако у риска есть объективная сторона. Объективное существование риска определяет вероятный характер многих природных, социальных и технологических процессов, большое разнообразие материальных и идеологических отношений, в которых находятся субъекты социально-экономической жизни. Объективность риска характеризуется еще и тем, что это понятие реалистично отражает события, процессы и действия, существующие в жизни. В этом случае риск существует независимо от того, принимается ли его существование или принимается во внимание. Объективно-субъективный характер риска объясняется тем, что он возникает как в результате объективных, так и в конечном итоге процессов объективного характера, независимо от воли и восприятия человека.

Как уже отмечалось, наличие риска напрямую связано с неуверенностью в том, что его форма и содержание не совпадают. В первую очередь это связано с неопределенностью внешней среды. Внешняя среда сочетает в себе объективные экономические, социальные и политические условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, и должна адаптироваться к их динамике. Это возможное повышение общественного спроса и

потребительского спроса, появление технических и технологических инноваций, изменение политической ситуации, влияющей на предпринимательскую деятельность, непредвиденные природные явления и другие. Нестабильный спрос на товары, деньги, факторы производства, разнообразие капиталовложений, разнообразие предпочтений, используемых при инвестировании средств, ограниченные знания в бизнесе и торговле оказывают значительное влияние на экономические показатели бизнеса.

1.2. Корпоративный риск: измерение и управление

Корпоративный риск относится к обязательствам и опасностям, с которыми сталкивается корпорация. Управление рисками - это набор процедур, которые минимизируют риски и затраты для бизнеса. Задача отдела корпоративного управления рисками - выявить потенциальные источники проблем, проанализировать их и предпринять необходимые шаги для предотвращения убытков.

Термин «управление рисками» когда-то применялся только к физическим угрозам, таким как кража, пожар, травмы сотрудников и автомобильные аварии. К концу 20 века этот термин стал применяться также к финансовым рискам, таким как процентные ставки, обменные курсы и электронная коммерция. Эти финансовые риски наиболее применимы к корпорациям (Ələkbərov Ə.N., İbrahimov F.V. 2014: s.468).

Любой процесс управления рисками состоит из нескольких этапов. Отдел должен определить и измерить подверженность убыткам, выбрать альтернативы этой потере, внедрить решение и отслеживать результаты своего решения. Цель группы управления рисками - защитить и, в конечном итоге, повысить ценность компании.

Например, у компании есть места в Калифорнии, которые подвержены землетрясениям, а во Флориде, скорее всего, будут ураганы. Группа по управлению рисками выявляет эти физические риски и приобретает

соответствующую страховку для таких ситуаций. Любое страхование действительно управляет рисками, связанными с различными сценариями.

В случае корпораций наибольшую озабоченность вызывают финансовые риски. Как и в случае стандартных страховых полисов на случай физического ущерба, некоторые финансовые риски могут быть переданы другим лицам. Производные финансовые инструменты - это основной способ передачи корпоративного риска.

Производный инструмент - это финансовый контракт, стоимость которого основана на чем-то другом или вытекает из него. Этими другими вещами могут быть акции и товары, проценты и обменные курсы или даже погода, когда это применимо. Корпоративные риск-менеджеры используют три основных типа производных финансовых инструментов: фьючерсы, опционы и свопы.

Фьючерс - это соглашение о покупке актива в будущем по определенной цене. Опционы дают покупателю право, но не обязательство, купить этот актив к определенной дате и цене. Свопы - это соглашения об обмене денежного потока до определенной даты. Все это имеет значение для компании, а некоторые обеспечивают поддержку в случае возникновения проблем.

В 2008 году кредитные свопы стали объектом пристального внимания после того, как в предыдущие годы лопнул жилищный пузырь. Во время пузыря на рынке недвижимости субстандартные ипотечные кредиторы обменивали риски, связанные с субстандартными кредитами. Предприятия, купившие риск, были обязаны выплатить долги этим кредиторам. Те компании, которые подвергались риску, в конечном итоге выплатили значительно больше денег, чем они когда-либо думали. Расчетный риск, на который они пошли, не окупился, в то время как группы по управлению рисками первоначальных кредиторов играли осторожно (Kotler F. 2010: p.469).

Корпоративный риск особенно заметен в трудные времена в экономике. Команды управления рисками будут меньше рисковать, когда экономика

менее снисходительна. Они сделают все необходимое, чтобы избежать дополнительных рисков, которые в некоторых случаях могут способствовать снижению доступности кредита и сокращению общих расходов.

Есть несколько способов измерить риски в проектах. К ним относятся:

- Вероятность возникновения. Этот подход прост, но эффективен. Например, существует 10-процентная вероятность того, что проект может даже потерпеть неудачу (он восстановит отрицательную чистую приведенную стоимость, указывающую на убытки) в течение следующих пяти лет. Более того, предположим, что два похожих проекта имеют одинаковые затраты на реализацию и ожидаемую прибыль. Основываясь на односточечной оценке, управление между ними было бы незначительным. Однако, если выполняется анализ рисков, такой как моделирование методом Монте-Карло, первый проект может указывать на 70-процентную вероятность потерь по сравнению с 5-процентной вероятностью убытков во втором проекте. Ясно, что второй проект лучше, если оценить риски.

- Стандартное отклонение и вариация. Стандартное отклонение - это мера среднего отклонения каждой точки данных от среднего значения. Это наиболее популярная мера риска, где более высокое стандартное отклонение означает более широкую ширину распределения и, следовательно, более высокий риск. Недостатком этой меры является то, что при расчете стандартного отклонения учитываются как положительные, так и отрицательные вариации. Некоторые аналитики определяют риск как потенциальные убытки или обратную сторону; таким образом, стандартное отклонение и дисперсия будут наказывать как положительные, так и отрицательные стороны (недостатки).

- Полустандартное отклонение. Полустандартное отклонение измеряет только стандартное отклонение рисков и игнорирует колебания вверх. Модификации полустандартного отклонения включают расчет только значений ниже среднего или значений ниже порога (например, отрицательная

прибыль или отрицательные денежные потоки). Это дает лучшее представление о риске, но его труднее оценить.

- Волатильность. Концепция волатильности (изменения) широко используется в приложениях реальных опционов и может быть кратко определена как мера неопределенности и рисков. Волатильность можно оценить с помощью нескольких методов, включая моделирование неопределенных переменных, влияющих на данный проект, и оценку стандартного отклонения логарифмической доходности актива с течением времени. Эту концепцию труднее определить и оценить, но она более действенна, чем большинство других мер риска, поскольку это единственное значение включает все источники неопределенности, содержащиеся в единственном значении.

- Бета. Бета - еще одна распространенная мера риска в сфере инвестиционного финансирования. Бета может быть определена просто как систематический рыночный риск финансового актива. Эта концепция стала известна благодаря CAPM, где более высокая бета означает более высокий риск, что, в свою очередь, требует более высокой ожидаемой прибыли на актив.

- Коэффициент вариации. Коэффициент вариации просто определяется как отношение стандартного отклонения к среднему значению, что означает, что риски одинаковы. Например, распределение роста учащихся в группе (измеренное в метрах) можно сравнить с распределением веса учащихся (измеренное в килограммах). Эта мера риска или дисперсии применяется, когда оценки, меры, величины или единицы переменных различаются.

- Стоимость под угрозой. Value Risk (VaR) стал известен JP Morgan в середине 1990-х годов благодаря внедрению подхода RiskMetrics и до сих пор санкционирован несколькими руководящими органами банков по всему миру. Короче говоря, он измеряет размер запаса рискованного капитала за определенный период при определенной вероятности убытков. Это измерение может быть изменено для приложений управления рисками, указав, например,

сумму потенциальных потерь в определенном проценте времени в течение экономической жизни проекта - очевидно, что проект с меньшим VaR лучше.

- Худший сценарий и сожаление. Еще одна простая мера - это стоимость наихудшего сценария и катастрофических потерь. Другое определение - сожаление. То есть, если было принято решение продолжить конкретный проект, но, если проект стал убыточным и понес убытки, уровень сожаления - это просто разница между фактическими потерями по сравнению с отсутствием каких-либо действий.

- Рентабельность капитала, скорректированная с учетом риска. Рентабельность капитала с поправкой на риск (RAROC) - это отношение разницы между 50-м перцентилем (медианной) доходностью и 5-м перцентилем доходности стандартного отклонения проекта. Этот подход используется в основном банками для оценки прибыльности, подверженной риску, путем измерения только потенциальных отрицательных эффектов и игнорирования положительной прибыли.

В 1994 году он появился в отделе RiskMetrics JP Morgan, возглавляемом Тиллем Гулдиманном, который специализировался только на изучении и анализе рисков. В качестве меры риска, выбранной RiskMetrics, была величина риска (VaR). RiskMetrics отделилась от материнской компании в 1998 году и стала RiskMetrics Group, специализирующейся на консалтинге и программном обеспечении. Успех оценки стоимости, подверженной риску, был также обусловлен важностью, придаваемой ей в Отчете Группы 30 (G-30) (1993) и в поправке 1996 года к Базельскому соглашению, которая рекомендует центральным банкам использовать VaR для определения минимальный капитал коммерческих банков, необходимый для покрытия рыночного риска, которому они подвержены (Нэсанов Н.С. 2014: s.276).

В качестве общего определения VaR - это максимальный уровень убытков, вызванных определенной структурой портфеля, оцененный с определенной степенью доверия за отчетный период. Основные элементы этой методологии сосредоточены на:

- период анализа - связан с удержанием горизонта портфеля или времени, необходимого для его продажи. Типичные периоды применения VaR составляют от одного дня до одного года (например, требуется 10-дневный период анализа для расчета достаточности капитала финансовых посредников в соответствии с Базельским соглашением о капитале II, в то время как период в один год может использоваться. оценить кредитный риск);

- доверительный интервал - это интервал, в котором ожидается, что VaR не превысит максимальный уровень потерь. Обычно используются интервалы 99% и 95% соответственно.

- выражая уровень VaR - обычно измеряется в денежных единицах.

Существует множество методов, позволяющих оценить VaR. Среди них мы можем выделить:

1. Дельта-нормальный метод (дисперсия - ковариация) подразумевает, что вариации, возникающие в факторах риска, всегда имеют нормальное распределение и что вариации в стоимости портфеля линейно зависят от вариаций всех факторов риска.

2. Метод исторического моделирования предполагает, что все будущие изменения будут иметь то же распределение, что и в предыдущие периоды;

3. Метод моделирования Монте-Карло, в котором вариации моделируются (псевдо) случайным образом.

1. Метод дисперсии-ковариации популяризировал JP Morgan Chase в начале 90-х годов в их собственной методологии RiskMetric. Его упрощенная версия может быть построена на предположении, что единственный фактор риска для портфеля вызван колебаниями, происходящими в стоимости составляющих его активов (Quliyev T.Э. 2011: s.356).

В этой ситуации используются следующие допущения: портфель состоит из значений линейной дельты, что означает, что изменения в стоимости портфеля (и в пределах его доходности) линейно зависят от всех индивидуальных изменений в стоимости активов, включенных в его структуру. Изменения в стоимости активов портфеля обычно распределяются.

Основываясь на двух предположениях, мы можем утверждать, что доходность портфеля нормально распределена, потому что линейная комбинация нормально распределенных переменных сама по себе имеет нормальное распределение.

Основное преимущество этого метода заключается в его «компактности», что облегчает эмпирическую реализацию, а основным недостатком является менее правдоподобный характер предположения относительно нормальности отдельных модификаций ценностей и общей стоимости портфеля. Метод исторического моделирования - самый простой и прозрачный метод расчета. Этот метод включает моделирование портфеля текущей структуры на основе исторических данных с упором на распределение доходности и вычисление процентиля. Его главное преимущество состоит в том, что он не требует использования предположения нормального распределения, а недостатком его эмпирического применения являются высокие вычислительные и информационные требования.

1. Концептуально метод Монте-Карло относительно прост, но требует большего моделирования, чем предыдущие методы. Этот метод включает:

- определение общего количества итераций моделирования N ;
- для каждой итерации:
 - генерация (псевдо) случайного скрипта относительно динамики цен;
 - переоценка портфеля на основе этого сценария;
 - расчет глобальной прибыли / убытка по портфелю как разницы между текущей рыночной стоимостью и расчетной стоимостью на предыдущем этапе;
 - оценка смоделированного распределения прибыли / убытка;
 - VaR для доверительного интервала рассчитывается как процентиль.

Этот метод полезен для оценки VaR в случае портфелей финансовых активов, включающих нелинейную доходность.

Стоимость под риском - один из самых современных методов, используемых для измерения рисков. Изначально VaR использовался для

измерения рыночных рисков. Однако в литературе подчеркивается, что в настоящее время VAR все чаще используется для измерения других категорий риска. Это связано с явным признанием необходимости интегрированного управления рисками. В этом случае управление рисками, сфокусированное на финансовых рисках, вызовет «сползание» финансовых рисков в те области, где они не измеряются (Jorion P. 2010: p.467).

Однако расширение использования VaR имеет свои проблемы. Основная трудность связана с доступностью данных. Впервые VaR был использован для измерения рыночного риска некоторых финансовых учреждений. В этом случае VAR легко вычислить с помощью высокочастотных данных, во многих случаях даже ежедневно. Для других категорий рисков (например, для бизнеса) или для компаний, работающих в других секторах, доступность данных является проблемой. В большинстве случаев данные имеют низкую частоту. Использование данных о годовой частоте приведет к получению VaR, который для доверительного интервала 99% означает максимальные ожидаемые убытки за один год из ста лет. Интерпретация этого результата не имеет большого значения, учитывая рассматриваемый период, плюс потребуется 100 лет много раз для подтверждения результатов, что невозможно на практике. Вторым предел VaR состоит в предположении о нормальном распределении потенциальных прибылей и убытков. В литературе подчеркивается, что в действительности потери обычно выше, чем предполагаемые при нормальном распределении. Следовательно, использование VaR ведет к недооценке рисков, с которыми сталкивается компания. Еще одно ограничение касается определения рисков VaR. VaR определяет максимальный убыток, который может произойти с определенной вероятностью. Но компания больше заинтересована в кумулятивных убытках, которые могут возникнуть в течение одного года, потому что простое накопление убытков за год может привести к тяжелой финансовой ситуации.

В литературе предлагается альтернатива VaR с использованием моделирования Монте-Карло для прогнозирования денежных потоков на

период с учетом рисков, с которыми сталкивается компания. Вероятность негативного финансового положения будет измеряться долей распределений, по которым денежный поток ниже установленного порога. Такой метод также можно использовать для оценки влияния различных стратегий хеджирования на вероятность возникновения негативных финансовых ситуаций. Кроме того, такой метод решает нестандартные данные и другие проблемы, характерные для хронологических рядов (в основном, автокорреляции), хотя последние могут быть решены с помощью других специальных методов.

1.3. Способы определения риска в компании

Результатом управления рисками является обеспечение качества вашей продукции, соответствия нормативным требованиям, стабильной прибыли и, следовательно, нашей стабильности.

Управление рисками возникает, когда необходимо принимать сложные решения. На этапах разработки продукта необходимо оценивать риски при изучении целесообразности изменений, изучении отклонений, организации рабочего места или принятии решения о том, комбинировать ли схемы производства различных лекарств, то есть есть выбор между несколькими вариантами и отсутствием четких нормативных требований.

Процесс управления рисками является источником спроса. Правила - это программа для минимизации известных рисков, связанных с производством. Предотвращение перекрестного загрязнения, беспорядка или замены, гигиена и освобождение персонала, выбор стратегии контроля качества и поддержание системы качества - вот лишь несколько классических примеров управления рисками.

Многие исполнители считают, что видят полную картину своих процессов и интуитивно чувствуют риски для качества продукции. У профессиональных, талантливых менеджеров прекрасная интуиция, но она не является врожденной. Он доработан и разработан с использованием методологии управления рисками. Интуиция - это подсознательный анализ

различных вариантов развития тех или иных событий. Хорошая интуиция - это «спонтанная» оценка рисков в голове человека: «Что может случиться?», «Если да, то каков результат?» и "что могло быть причиной этого"? Осознанное применение процесса управления рисками - это объективная корпоративная культура, которая слабо зависит от субъективных факторов. Более того, это технология, которую можно тиражировать и легко распространять.

Выявление и оценка рисков для качества не работают сами по себе. Результатом управления рисками является выбор и реализация значимой стратегии контроля рисков. Задача состоит в том, чтобы принимать правильные, взвешенные решения. Может быть, рискованно, но намеренно.

Риски качества продукции - это риски для потребителя. Безопасность основана на современных подходах к управлению рисками. Единственный способ обеспечить безопасность - это реализовать эффективную систему управления рисками для качества. Это элемент социальной ответственности. Безопасность не означает, что опасности нет. Безопасная ситуация заключается в том, чтобы производитель был уверен в том, какие опасные события могут произойти и как работа повлияет на качество продукции и, следовательно, на потребителя. Безопасность заключается не в запретах, замках и колючей проволоке, а в разработке эффективных процедур, направленных на обеспечение этой безопасности. Если опасность невозможно предотвратить, есть хотя бы возможность подготовиться, заранее продумать меры по предотвращению и устранению последствий (Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. 2013: s.205).

Угрозы измеряются рисками. Риски различаются по важности. Чтобы понять, какие риски требуют особого внимания, их необходимо адекватно оценить. Без изучения характера возможных рисков, без определения объема недостающих данных невозможно понять, почему может возникнуть тот или иной риск, а значит, не удастся снизить вероятность возникновения. Рисками необходимо управлять систематически и профессионально. Это

неотъемлемый и необходимый навык любого руководителя любого уровня на любом предприятии.

Риск-менеджмент - это просто привлекательное название и невероятно вредная технология, только для сидящих в кресле. Сотрудников любого отдела можно разделить на две категории: менеджеры и исполнители. Подрядчики выполняют работы на основании установленных требований. Однако менеджеры устанавливают требования к выполнению такой работы, задают алгоритмы, а затем создают условия, отслеживая качество своей работы с учетом законодательства. В большинстве случаев подрядчик не нуждается в оценке рисков. Лидерам это нужно. Там, где они вынуждены принимать важные и сложные решения в условиях неопределенности, в этом есть необходимость, например, нет юридических требований или эти требования сформулированы без специальных алгоритмов реализации, или есть несколько вариантов исполнения и нет выбора. Менеджеры несут ответственность не только за свою работу, но и за результаты работы подрядчика. Чем больше неопределенность, создаваемая неопределенностью, тем больше ответственность за результат решения. По тому, как менеджер управляет рисками, можно делать выводы о его профессионализме. Если лидер умело применяет эту методику, он сталкивается с глубоким человеком с замечательной логикой и интуицией. Эти качества развивает технология управления рисками. Кроме того, такой руководитель понимает, что ошибка исполнителя часто происходит из-за халатности руководителя, а причина этого в том, что он не до конца осознает все возможные угрозы.

Мы часто оказываемся в ситуациях, когда принять решение сложно или пугающе, когда существует неопределенность и непредсказуемость в отношении того, как наше решение повлияет на качество продукта и, следовательно, на безопасность клиента. И тогда риски могут показаться чем-то, что от нас не зависит. Или, наоборот, разумно предположить, что риск полностью устранен, но это не так. Любое отклонение, сбой в работе инженерной системы или устройства, полученная претензия, сигнал - это

реализованный риск. Можно не упоминать об отклонениях и проблемах, тем самым подтверждая надежность ваших процессов, но это фарс, риски есть и будут. Главное - своевременно увидеть угрозы и рассчитать «непредвиденные обстоятельства», которые могут быть реализованы, чтобы понять, что можно сделать, чтобы этого не произошло, и что делать, если это произойдет. Сделайте все возможное и будьте готовы к любому развитию.

Если вы попали в сложную ситуацию, нужно понимать возможные угрозы и последствия, заранее просчитывать, как вы будете себя вести так или иначе, и быть готовым ко всему. Управление рисками повышает предсказуемость и надежность. Заслуженное чувство уверенности. Конечно, это подход, обеспечивающий достаточную защиту потребителей, что, в свою очередь, не мешает получению прибыли и не тормозит развитие предприятия.

В руководстве изложены основные принципы управления рисками для качества. Потребность в управлении рисками выражена в различных руководствах, выпущенных глобальными регулирующими органами, профессиональными сообществами (например, ISPE, PDA, IEST) и организациями здравоохранения. Предлагаемая методика основана на знаниях и опыте, полученном в разных странах. Представленная в руководствах модель процесса управления рисками проста в использовании и, что самое главное, практична (Paşayev K.P. 2012: s.617).

В риск-менеджменте, как и в любой технике, достаточно нюансов и деталей. Необходимо установить внутренние стандарты и процедуры для правильного использования, проводить тренинги для менеджеров и привлеченных специалистов, а также постоянно контролировать качество оценки.

Попытки исключить технологию управления рисками из эффективного процесса принятия решений недопустимы. Оценка рисков основана на современных научных достижениях, известных фактах и накопленной экспериментальной базе и т. д.

Все пробелы в знаниях и информации должны быть отнесены к отдельной категории риска, т.е. «недостающие данные». Также невозможно поднять методологию управления рисками до статуса «нормативного требования». По определению, методы принятия решений не могут быть нормативным требованием. Управление рисками не предназначено для обхода нормативных требований, поскольку это не прямое нормативное требование. Правила сформулированы только для того, чтобы подчеркнуть взаимосвязь между управлением рисками и их системой качества, а также правилами производства и контроля качества. Необходимость оценки рисков возникает в следующих случаях (Ivan T.D. 2016):

- Если невозможно определить истинную причину отклонения в ходе расследования. В такой ситуации необходимо выбрать наиболее вероятную причину с помощью дедуктивных или индуктивных методов управления рисками;

- Программа предотвращения перекрестного заражения;
- При организации упаковочных процессов;
- При принятии решения о возможности переработки или утилизации некачественной продукции;

- Когда решено, что можно восстановить оборот всей или части возвращенной продукции;

- При обосновании объема оценки.

Когда возникает необходимость в сложных решениях, не противоречащих нормативным требованиям, успех и выживание предприятия зависят от эффективности решений менеджера. Помимо очевидных преимуществ, процесс управления рисками имеет серьезные недостатки:

Преимущества:

- Повышенная уверенность в принимаемых решениях;
- устранение конфликта интересов;
- Защита знаний и логики решений;
- Неформальный процесс передачи данных;

- Повышение исполнительской дисциплины.

Недостатки:

- большая потеря времени;

- Прямое отвлечение специалистов от повседневных задач;

- принимать поверхностные решения;

- Манипуляция сознанием;

- Обмани себя.

Формулировка проблемы - неверно исключать только риски, указанные в нормативных документах. Нормативные документы - это своего рода усредненное восприятие известных рисков. Каждое производство имеет свои особенности, не учитываются свои процессы и нормативные требования.

Кроме того, трудность заключается не в управлении всеми рисками. Нет необходимости прилагать усилия для общего контроля. Необходимо разработать адекватные и своевременные меры по выявлению наиболее опасных рисков и управлению ими. Даже небольшая оценка может выявить десятки, даже сотни самых разных рисков. Такой диапазон рисков может сбить с толку любого специалиста, ведь непонятно, что с ними делать и что будет решено в первую очередь. Конечно, все риски устранить - это хорошо, но в большинстве случаев это невозможно. Наши ресурсы, такие как деньги, всегда ограничены, поэтому мы должны выбирать приоритеты. Интуитивно понятно, что одни риски требуют приоритетных решений, а другие нас не интересуют. Для определения приоритетных мер необходимо определить элементы риска - уровень воздействия и вероятность реализации. Если возникает угроза, могут быть разные эффекты, которые во многом определяют серьезность риска. Оценка вероятности конкретного неблагоприятного события может нам многое рассказать. Знание вероятности возникновения угрозы определяет восприятие безопасности.

По определению, риск - это сочетание вероятности возникновения конкретной угрозы и серьезности причиненного ущерба. Мы не говорим о среднем значении риска с использованием двух критериев оценки риска.

Учитывается вероятность, чтобы исключить невероятные, нереальные события. Приоритеты даются в зависимости от уровня воздействия с учетом вероятностей. Аксиома риск-менеджмента состоит в том, что серьезность ущерба превышает вероятность.

Рассмотрим пример, с самолетом, использующим пятибалльную шкалу (от 1 до 5), ошибка может быть принята как коэффициент ошибок при использовании количественной оценки:

Неопасное событие - опоздание на самолет (степень повреждения 1), но часто повторяющееся (вероятность 5).

Опасное событие - авиакатастрофа (степень повреждения 5), но крайне редкая (вероятность 1).

Умножение весов дает то же число 5, но не равно значению. Первое событие представляет собой незначительный риск, а второе событие может быть классифицировано как значительный риск (из-за заранее определенной потери серьезности, например, 2), который потребует внимания и заботы, а также разработки и эффективности программы по управлять таким риском для обеспечения отслеживания. Программа управления рисками может быть разной - от одного действия до отдельного обширного плана.

Внедрение процесса управления рисками в повседневную жизнь предприятия не требует вложений и не предполагает внедрения какой-либо сложной системы и модели. Достаточно сделать несколько шагов, всего пять (Rubinstein R.Y. & Kroese D.P. 2016).

Первый шаг - увидеть угрозы (угрозы) и четко их идентифицировать. Часто это делается бессознательно - эмпирически. Этого недостаточно. Полностью идентифицировать риски - значит учитывать все его параметры.

Второй шаг - научиться создавать профили рисков, то есть систематически определять все риски, присущие нашему объекту оценки. Это называется протоколом оценки риска. Должен быть документ, определяющий все риски. Важно управлять рисками «универсально».

Третий шаг в задаче - определить, с какими рисками нужно бороться в первую очередь. Для этого вы должны уметь анализировать риски и расставлять приоритеты.

Четвертый шаг к успешному применению - это возможность выбрать и реализовать стратегии для управления значительными рисками. Важно понимать, какие особые меры нужно предпринять, чтобы получить больше или меньше потерять.

И, наконец, пятый шаг - создать оптимальную «подушку» безопасности, т.е. разработать план действий на случай реализации того или иного риска. Цель этого шага - подготовиться к любому развитию и всегда иметь план «Б».

Это основные шаги, которые применимы в любой ситуации, в любом бизнесе и на любом уровне корпоративной иерархии. Международный стандарт ISO 31000 применяется в большинстве стран мира.

Сегодня создана прочная методологическая база для практического внедрения процесса управления рисками, который активно развивается с 1960-х годов. Известно более 100 методов оценки рисков. Правила ISO 31000 описывают 31 метод, а в жизни их больше.

II ГЛАВА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

2.1. Основные принципы и классификация управленческих решений

Принятие решений как отправная точка для принятия решений является неотъемлемой частью любой функции управления, такой как использование информации. Потребность в управленческих решениях возникает на всех стадиях процесса управления и связана с любым аспектом управленческой деятельности. Ситуация принятия решений ясно подтверждает бездействие управленческой деятельности с ее непрерывностью, четко констатируя

реальные проблемы, отношения и встречи в организации. Изучение состояния реализации и реализации решений позволяет понять функцию основы управления. Суть управления находит свое реальное место в содержании принимаемых решений.

Принятие решений в процессе управления - это форма обмена, которая является неотъемлемой частью любых управленческих отношений. На практике проблема принятия решений - это влияние работы, отсутствие профессионализма или информации для принятия решений, неточность методов, неточность руководителей и несогласованность между лицами, принимающими решения. Все правила, принятые в процессе управления, можно классифицировать по следующим правилам (Şahbazov K.A., Nəsənov H.S., Məmmədov M.H., Nəsibov V.N. 2014: с.176):

- В соответствии с объектом правил (направленным на цель или средствами, основанными на правилах или ситуативно);
- За достоверность исходной информации (основанная на предоставленной информации, рискованная и недостоверная);
- В зависимости от эффекта и продолжительности ущерба (долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный);
- По отношению к иерархии планирования (стратегическое, тактическое, срочное);
- По степени повторения (случайное, повторяющееся, ленивое);
- По объему производства (для каждой фирмы, узкоспециализированной);
- Их количество в процессе принятия решений (статическое, динамическое, одно- и многоуровневое)
- Лица, принимающие решения (подразделения, группы, менеджеры, участники);
- Изменение данных для бухгалтерии (сплошные, фигурные);
- Независимые (автономные, дополнительные);
- Сложность (простая и сложная).

Руководство всегда участвует в подготовке, принятии и реализации решений. В любом случае разработка и применение правил управления в экономике должны обеспечивать зрелость и гибкость управления.

Основными требованиями к управленческим решениям являются: требование обоснования; требование быть компетентным; законное требование; требования директивности и принуждения; полнота и сложные требования; оперативность и своевременность; не быть связанным ранее принятым особым решением; требование точного и плавного выражения решений; необходимость быть бережливым. Управленческие решения классифицируются по их конкретным формам.

Есть много правил, которые влияют на количество решений. Эти правила можно разделить на две группы (Thomas H.D. 2014: p.303):

1. Правила, определяющие решение: цель и назначение правил; законы согласно правилам системы; принципы права и управления; метод и техника принятия решений; организация подготовки решений; объем, целостность и важность информации при принятии решений; субъективные причины оценки.

2. Правила, определяющие качество использования решения. Эти правила включают: состояние управляемой системы; Сотрудники управления; методы; организационные правила управления; индикатор экономического механизма управления; во время выполнения принятых правил; социально-психологическая ситуация; позиция лидера.

В зависимости от сложности управленческой ситуации, ее конкретного контекста, определенных процедур и процедур принятия решений, а также ответственности руководства, правила периода могут быть определены. Ряд процессов управления состоит из четырех этапов:

1. Обоснование проблемы. Распределение решений и обязанностей.
2. Соберите информацию и изучите ресурсы, необходимые для решения проблемы.
3. Подготовка управленческих решений.

Принятие и реализация управленческих решений на первом этапе изучается объект управления и собирается информация о его внешней и внутренней среде. Задача, которую предстоит решить на данном этапе, должна быть справедливой и точной, четко определены цели, задачи и критерии достижения цели.

Второй этап включает сбор данных, изучение схожих проблем, уровень знания решаемой проблемы, изучение ресурсов, необходимых для решения проблемы.

На третьем этапе используются разные модели и методы. Одна из важнейших операций - разработка нескольких версий проекта. Тогда эти варианты подбираются наиболее эффективно. Решения необходимо обсуждать. Обширное обсуждение проекта решения между рабочими комитетами и комитетами между экспертами и правлением позволяет сотрудникам участвовать в оптимальном подборе всего персонала, решениях и методах отбора.

Четвертый этап предполагает принятие и реализацию управленческих решений. Лучшая версия управленческого решения оформляется административными актами. При этом должны быть указаны сроки реализации решения, ответственные лица, необходимые ресурсы, методы реализации и способы подачи отчетов.

Более типичные решения руководителей компаний можно классифицировать следующим образом (Birkinshaw J. 2013: p.534):

- ситуация, комплексные решения, управленческие решения;
- Средне комплексные решения (актуальное уточнение сферы деятельности, принятие в стрессовой ситуации, решения, принятые под влиянием решений, исключения);
- Новаторские и решительные решения.

Анри Файоль, которого считали одним из основателей менеджмента, был лидером высокого уровня на крупных предприятиях. Анри Файоли впервые систематизировал управление и определил ключевые функциональные

особенности, включая оперативное планирование, корректировку календаря, координацию, организацию и контроль.

В начале 20 века Анри Файоля систематизировал и сформулировал 14 принципов общего и промышленного менеджмента. Количество принципов в наше время Согласно Анри Файоле, лидерство основывается на следующих принципах: разделение труда, зрелость и ответственность, дисциплина, единое лидерство, одно направление, личные интересы, общие интересы, вознаграждение, централизация, иерархическая цепочка, режим, справедливость, стабильность на рабочем месте, предпринимательство, единство.

Школа менеджмента была разработана в США в начале 20 века и базировалась на идее создания научной организации. Основателем этой школы является Ф. Тейлор. Его формы обучения являются основными теоретическими источниками современных концепций менеджмента. «Принципы научного лидерства» Ф. Тейлора были областью научных и независимых исследований. Обобщая основные подходы к концепции коммерческого управления бизнесом, показано, что она отражает бизнес-модель предприятия и последовательность бизнес-процессов, логически связанных между собой для достижения конечного результата, определяемого стратегией развития предприятия.

При выполнении торговых функций необходимо обосновать экономические законы рынка, финансовую политику и коммерческое право, разработать стратегию коммерческой деятельности и оценить ее эффективность. В ходе мероприятия, наряду с рабочими процессами, продолжается перевод материальных ресурсов на реализацию бизнес-процессов.

Эффективное решение включает два важных аспекта: цель, для которой оно предназначено, и экологическая ситуация, в которой оно принимается. Даже самое лучшее и правильное решение может стать неэффективным, если

эти аспекты игнорируются; потому что в процессе принятия решений существует так много внутренних и внешних цепочек неизбежных реакций.

Если следовать определенным принципам при принятии решений, такие многомерные реакции в большинстве случаев можно преодолеть.

Эти принципы сформулированы следующим образом (Christopher E. 2012: р.390):

1. Предмет принятия решения:

Решающие вопросы или проблемы можно разделить на группы, состоящие из запрограммированных и незапрограммированных задач. Запрограммированные проблемы, будучи рутинными, повторяющимися и хорошо обоснованными, легко решаемы и, как таковые, требуют простого и легкого решения. Решение, принятое в таких запрограммированных проблемах, имеет, таким образом, постоянный эффект. Но в незапрограммированных задачах нет постоянного эффекта, потому что они неповторяющиеся, нестандартные и новые. Каждое событие в таких проблемах требует индивидуального внимания и анализа, и его решение должно приниматься в соответствии с его особенностями и обстоятельствами.

2. Организационная структура:

Организационная структура, имеющая важное значение для принятия решений, должна быть понятна. Если организационная структура является жесткой и высоко централизованной, полномочия по принятию решений останутся ограничены высшим уровнем управления. Это может привести к запоздалому и запутанному решению и вызвать подозрения у сотрудников.

Напротив, если организационная структура обеспечивает возможности для адекватного делегирования и децентрализации полномочий, процесс принятия решений будет гибким, а полномочия по принятию решений будут располагаться вблизи операционных центров. В такой ситуации принятие решений будет быстрым и более эффективным, и приемлемым.

3. Анализ целей и политики:

Для принятия решений необходим надлежащий анализ целей и политики. Четкое определение целей и политики - это основа, определяющая направление принятия решений. Без этой основы принятие решений будет бесцельным и непродуктивным.

4. Аналитическое исследование альтернатив:

Для принятия решения необходимо аналитическое изучение всех возможных вариантов проблемы с их достоинствами и недостатками. Это необходимо для правильного выбора решения из числа альтернатив.

5. Надлежащая система связи:

Эффективное принятие решений требует наличия механизма для надлежащей передачи информации всем центрам ответственности в организации. Если эта структура не будет построена, незнание решения или необоснованное решение приведет к недопониманию и слабой координации.

6. Достаточно времени:

Для принятия эффективного решения требуется достаточно времени. Общеизвестно, что обычно полезно обдумать различные идеи и возможности проблемы с целью ее правильного выявления и оценки. Но ни в коем случае нельзя откладывать решение на неопределенный срок, его следует завершить задолго до намеченных сроков.

7. Изучение влияния решения:

Решение предназначено для реализации целей организации. Решение в любой конкретной области может отрицательно отреагировать на другие области организации. Поскольку все деловые операции взаимосвязаны и требуют координации, необходимо, чтобы изучение и анализ воздействия любого решения предшествовали его применению.

8. Участие лица, принимающего решение:

Лицо, принимающее решение, должно быть не только наблюдателем, тогда как другие будут действовать в соответствии с его решением. Он также должен участвовать в выполнении работы, решение по которой было принято им. Этот опыт поможет ему в принятии решений в будущем. Принцип участия

в работе лица, принимающего решения, позволит ему понять, является ли принятое решение практичным, а также направить его в предстоящих вопросах принятия решений.

9. Гибкость ума:

Это очень важно при принятии решений, потому что решения не могут удовлетворить всех. Жесткая психологическая установка лица, принимающего решения, может опровергнуть решения. Гибкий психологический настрой лица, принимающего решения, позволяет ему изменить решение и добиться сотрудничества всех различных групп.

10. Рассмотрение цепочки действий:

Во всей деятельности любой организации существует цепная связь. Различные виды деятельности связаны в цепочку. Любое решение изменить конкретное производство влечет за собой изменение и других связанных работ. Точно так же принятие решений происходит по цепочке действий в различных сферах деятельности. Поэтому, прежде чем принимать решение, следует рассмотреть цепные отношения между различными видами деятельности.

Решением является выбор цели, который обычно делается на основе рассмотрения альтернативных вариантов. В то же время решение является продуктом управленческой работы, которая в конечном итоге увеличивает или снижает эффективность функционирования организации (предприятия).

Решения, которые принимаются в процессе управления, можно классифицировать по различным характеристикам: по уровню управления, масштабу воздействия, содержанию, характеру, форме подготовки и принятия, степени полноты и достоверности исходной информации.

Рассмотрим каждую из этих классификационных характеристик.

По уровню управления различают решения, принимаемые на уровне: начальник управления (начальник управления), заместитель директора, директор, министр (Dobelli R. 2013: p.456).

По шкале воздействия управленческие решения делятся на общие и частные (местные).

Общие решения влияют на систему в целом, например, решение о перепрофилировании предприятия.

Частные (локальные) решения касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы, например, для выявления и устранения причин невыполнения задач по созданию нового продукта.

По содержанию выделите научно-технические, экономические, организационные и социальные решения. Примеры: научно-техническое решение - решение о реконструкции предприятия; экономический - изменение системы оплаты труда; организационные - создание второй смены на предприятии; Социальные - это решение обучать персонал.

По своей природе принято различать операционные и экономические, экономические и регулирующие решения.

Оперативное решение Решения принимаются на уровне отдела, отдела. Они затрагивают различные аспекты работы секции, отдела.

Хозяйственно-управленческие решения принимаются на уровне директора предприятия или министра. Они охватывают различные аспекты предприятия или отрасли.

Нормативные решения принимаются центральным правительством (президент США, правительство США).

По форме подготовки и принятия различают индивидуальные, коллегиальные и коллективные решения.

Индивидуальные Решения принимает самостоятельно руководитель предприятия, подразделения.

Одноранговые решения обычно готовятся менеджером совместно со специалистами, что позволяет использовать совокупность знаний и опыта, а также учитывать разные мнения при обосновании решений.

Коллективные решения принимает весь коллектив (чаще всего на собрании), они затрагивают наиболее частые проблемы развития команды (например, решение о приватизации предприятия).

Стандартные и креативные решения можно отличить по повторяемости ситуации.

Стандартные решения принимаются в повторяющихся ситуациях, когда изменяются только количественные параметры (например, решение о приеме партии сырья). Часто возникает потребность в принятии типовых решений, поэтому желательно разработать типовые методы их подготовки и реализации. И значительная часть разработки таких решений может быть формализована, а значит, механизирована и автоматизирована.

Креативные решения возникают в нестандартных ситуациях и требуют творческого подхода (например, решение о расширении ассортимента и выборе новых поставщиков). Принятию творческих решений предшествует анализ ситуации, привлечение специальных исследовательских материалов, выполнение сложных расчетов и т. д. При принятии таких решений появляются особые знания, опыт и даже интуиция менеджера (Gordon Tredgold, 2014: p.420).

В зависимости от степени полноты и достоверности информации различаются детерминированные и вероятностные решения.

Детерминированные решения принимаются на основе полной и достоверной информации. Обычно они легко формализуются и могут быть приняты с помощью экономико-математических методов и компьютеров.

Вероятностные решения должны приниматься в условиях недостаточной и неполной информации. Такие решения, например, часто приходится принимать в торговле, что вызвано колебаниями спроса, предложения, цен и т. д.

Классификация управленческих решений во многом условна. Однако набор требований к качеству управленческих решений обычно постоянен.

Существует ряд общих требований, которым должны соответствовать решения, принимаемые в процессе управления. К таким требованиям можно отнести следующее (David S., Clutterbuck D., Megginson D. 2013: p.432):

- минимальное количество регулировок;
- баланс прав и обязанностей руководителя, принимающего решение (ответственность должна быть равна его полномочиям);
- единство правительства, т.е. решение (или приказ) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий лидер не должен отдавать приказы «через голову» лидеру более низкого уровня;
- Строгая ответственность, т.е. управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- Обоснованность - это означает, что управленческое решение должно приниматься на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- Конкретность - решение должно быть четко сформулировано, однозначно восприниматься;
- Полномочия - т.е. управленческое решение должно приниматься органом или лицом, имеющим право его принять;
- Своевременность - задержка решения резко снижает эффективность управления.

Это основные требования к качеству управленческих решений. Эти требования следует полностью учитывать при подготовке, принятии и реализации управленческих решений.

2.2. Место и роль корпоративных рисков в системе управления компанией

Риск традиционно рассматривался как нечто, чего следует избегать - с убеждением, что, если поведение рискованно, бизнес не должен этим заниматься. Но сама природа бизнеса заключается в том, чтобы идти на риск

для достижения роста. Риск может создавать ценность и может играть уникальную роль в повышении эффективности бизнеса, поэтому необходимо разработать стратегии корпоративного управления рисками, чтобы помочь бизнесу направлять его при принятии решения о том, какие риски принять.

Таким образом, управление корпоративными рисками - это идентификация, оценка и приоритезация рисков или неопределенностей в бизнесе. Любые стратегии корпоративного управления рисками должны подкрепляться анализом управления рисками и планом контроля или снижения этих рисков.

Но каковы риски в корпоративной жизни? Хотя сразу приходит на ум очевидное - финансовый риск того, что у вас не будет денег или унаследовать безнадежную задолженность, или риск того, что вы не сможете продолжить работу, например, из-за забастовки рабочих или стихийного бедствия, закрывающего завода. Следует помнить, что корпоративный риск включает не только операционные и финансовые риски, но и риски для более широкой корпоративной стратегии.

Фактически, исследования показывают, что финансовые риски вызывают только около 10% значительного снижения рыночной капитализации, в то время как операционные риски составляют около 30%; остальные 60% спадов являются результатом стратегических рисков, и тем не менее эта стратегия занимает лишь третье место в оценках приоритетов рисков.

Стратегические корпоративные риски могут включать (Kerzner Н. 2018: р.1094):

- Изменения потребительского спроса и предпочтений;
- Правовые и нормативные изменения;
- Конкурентное давление;
- Интеграция слиянием;
- Технологические изменения;
- Смена высшего руководства;
- Давление со стороны заинтересованных сторон.

Многие стратегические корпоративные риски тесно связаны с функциями комплаенс и корпоративного управления, поэтому эти группы должны быть вовлечены и информированы при разработке стратегий корпоративного управления рисками.

Стратегии корпоративного управления рисками обычно состоят из двух процессов: установления основы для управления рисками компании и установления каналов связи в организации. Однако управление рисками бесполезно, если вы сначала не оцените и не узнаете свои риски. У вас также должна быть надежная процедура постоянного мониторинга и цикл непрерывной оценки.

Планирование управления рисками включает три элемента (Vochozka M. Mulař P. 2012: с.570):

- Управление операционными рисками, такими как материальный ущерб или другие риски, которые нельзя запланировать.
- Управление финансовыми рисками, возникающими в результате воздействия рынков на активы предприятия; это включает риски для кредита, цены и ликвидности.
- Стратегическое управление рисками или размышление о более широкой картине и будущем компании.

Подумайте, что случилось с Kodak после появления цифровых фотоаппаратов, и спросите, было ли это провалом управления операционными рисками или управления стратегическими рисками.

Один из лучших доступных показателей измерения корпоративного риска - это экономический капитал, который представляет собой размер собственного капитала, необходимый для покрытия любых непредвиденных убытков. Можно рассчитать экономический капитал, необходимый для поддержки отдельного риска, и суммировать результаты по всем рискам. Разделив ожидаемую прибыль после уплаты налогов по каждой стратегической инициативе на экономический капитал, вы получите показатель RAROC (Risk-adjusted return on capital), или доходность капитала с

поправкой на риск, - если RAROC меньше стоимости капитала, это приведет к снижению стоимости и, следовательно, огромный риск для компании.

Помимо экономики, при первой оценке риска и выборе лучших решений по снижению корпоративного риска необходимо предпринять пять шагов (Rubino M. & Vitolla F. 2012):

- Определит риск: риски могут быть внутренними или внешними, поэтому включите любые события, которые могут вызвать проблемы или выгоды для компании.

- Проанализировать риск: тщательно проанализируйте потенциальные последствия каждого риска для поведения потребителей, компании или любых текущих начинаний.

- Оценить риск: ранжируйте риски в соответствии с вероятностью каждого результата, чтобы увидеть, насколько серьезно установленный риск может повлиять на компанию или ее стратегию.

- Обработка риска: изучите способы снижения вероятности отрицательного риска и увеличения вероятности положительного риска, при необходимости подготовив планы предотвращения и непредвиденных обстоятельств.

- Отслеживать риск: отслеживайте переменные и предполагаемые возможные угрозы и спокойно относитесь к любым возникающим проблемам, когда ваша система отслеживания обнаруживает изменения.

После завершения оценки корпоративных рисков надо назначит стратегию обработки выявленных рисков. Как правило, есть четыре способа справиться с риском:

- Избегать риска или откажитесь от всей деятельности, которая сопряжена с риском, хотя это также означает отказ от всех связанных потенциальных доходов и возможностей.

- Уменьшить риск или внесите небольшие изменения, чтобы снизить вес как риска, так и вознаграждения.

- Передавать или разделять риск, или перераспределять бремя убытков или прибыли, вступая в партнерские отношения или создавая новые организации.

- Принять риск или полностью принять на себя любые убытки или прибыль; это обычно используется для небольших рисков, когда организация может легко принять на себя любые убытки.

Один из центральных принципов любого совета директоров - контролировать корпоративные риски, но эта работа стала очень сложной, поскольку рыночные силы стали более нестабильными, а современные корпорации превратились в транснациональных гигантов. Надежный процесс управления рисками предприятия (УРП) является одновременно и внутренней защитой, и инструментом взаимодействия с акционерами. Ранее мы сообщали, что концепция УРП является отличной отправной точкой для обсуждения в совете директоров, но также служит доказательством того, что компания систематически анализирует и строго управляет рисками в случае нервозности инвесторов и акционеров - все, что заботит Совет и несет ответственность за.

В рамках COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) говорится, что роль совета директоров в надзоре за рисками включает: рассмотрение, оспаривание и согласование с руководством предлагаемой стратегии и аппетита к риску; согласование стратегии и бизнес-целей с миссией, видением и ценностями; участие в принятии важных бизнес-решений; формулирование ответов на значительные колебания результатов или портфеля; и формулирование ответов на любое отклонение от основных ценностей; плюс утверждение стимулов и вознаграждений для руководства, а также участие в отношениях с инвесторами и заинтересованными сторонами.

Между управлением рисками и корпоративным управлением в любой организации должны быть прочные, незыблемые отношения. Несоблюдение местных нормативных требований - это большой риск, которым необходимо эффективно управлять, и стратегии корпоративного управления рисками должны включать упор на соблюдение требований.

Все это приводит к одному убедительному выводу: чтобы быть в курсе рисков и эффективно управлять ими, стоит включить технологии в практику управления рисками. Правильные программные платформы могут автоматизировать обычные задачи, действовать как центральные хранилища ключевой информации и определять роли, обязанности и сроки с помощью управления процессами.

Важно оценить все три области корпоративного риска - финансовую, операционную и стратегическую - для защиты будущего роста и репутации вашей компании, но не менее важно регулярно проверять свои оценки рисков и следить за тем, чтобы продвижение к снижению рисков идет в соответствии с планом. Именно здесь технологии могут помочь упростить задачи, а программное обеспечение для управления юридическими лицами и советами директоров может помочь облегчить нагрузку на секретарей компаний, генеральных советников и группы юридических операций.

Выступая в качестве важнейшего центрального хранилища всей управленческой информации, программное обеспечение обеспечивает безопасный обмен файлами и обмен данными, виртуальные комнаты данных, инструменты оценки и инструменты управления советами директоров. Рабочие процессы и календари соблюдения нормативных требований помогают отслеживать управление рисками с помощью уведомлений и статуса RAG (В управлении проектами RAG (отчет RAG, статус RAG или оценка достоверности доставки) является аббревиатурой от Red Amber Green и относится к отчетам о статусе проекта, которые используются менеджерами проектов, чтобы указать, насколько хорошо выполняется конкретный проект.), в то время как диаграмма взаимосвязей сущностей может выявить риски соответствия, которые могут быть неочевидными на первый взгляд. Все это может помочь провести оценку рисков и улучшить стратегии управления рисками.

В этих условиях роль управления корпоративными рисками состоит в том, чтобы помочь понять риски, которым подвержена организация, чтобы

ими можно было управлять. Эта роль варьируется в зависимости от того, когда проводится анализ, а именно (Buglea A. & Lala I. 2016):

- если оценка корпоративного риска проводится до материализации риска, цель состоит в том, чтобы избежать возникновения этого события;
- если оценка корпоративного риска проводится после того, как риск материализовался, целью является обеспечение развития деятельности и непрерывности деятельности организации.

Преимущество внедрения системы управления корпоративными рисками внутри организации - обеспечение экономической эффективности. Для выполнения этого требования руководство организации обязано сообщать о рисках, с которыми они сталкиваются, и управлять ими должным образом, чтобы избежать последствий для их материализации.

Управление корпоративными рисками является обязанностью руководства организации, и основная цель этого процесса направлена на управление рисками таким образом, чтобы ресурсы использовались эффективно и действенно для максимизации прибыли и минимизации угроз, защищая при этом интересы сотрудников и клиентов.

В этом отношении руководство организации должно действовать в следующих направлениях (Dagpunar J.S. 2013):

- установление определения корпоративного риска, которое широко принято и понимается в организации, а также типов риска;
- оценка текущих корпоративных рисков и мониторинг потенциальных источников внутренних и внешних рисков;
- установление четких обязанностей на каждом иерархическом уровне и для каждого сотрудника в отношении реализации процесса управления корпоративными рисками;
- разработка адекватной информационной системы управления корпоративными рисками и системы оценки рисков;
- установление толерантности в принятии корпоративных рисков и лимитов воздействия в соответствии с ней;

- постоянный анализ достижений и плохих результатов в управлении корпоративными рисками и постоянное совершенствование процесса управления рисками;
- обеспечение адекватного уровня знаний и навыков сотрудников в соответствии с требованиями, которым следует внедрение процесса управления корпоративными рисками.

Механизмы управления корпоративными рисками на уровне компании являются следующие (Vetráková M., Potkány M., Hitka M. 2013: p.85):

1. Структура управления корпоративными рисками.

Структура политик и процедур управления корпоративными рисками, а также управленческий контроль, контролируемый советом директоров или аналогичным органом управления фирмы, должны конкретно охватывать деятельность с производными финансовыми инструментами, четко устанавливать ответственность за ее выполнение и обеспечивать точную, информативную и своевременную отчетность перед руководством. Эта структура должна быть доведена до сведения всех заинтересованных сторон и должна пересматриваться по мере изменения условий бизнеса и рынка.

Совет директоров фирмы или другой эквивалентный орган должен установить и довести до сведения политики и процедуры управления корпоративными рисками для внебиржевых производных финансовых инструментов, которые интегрированы с общей политикой управления фирмы. Такие политики и процедуры должны касаться измерения рыночного риска и кредитного риска, включая совокупную подверженность корпоративному риску в сравнении с целями толерантности к риску (лимиты позиций или капитал под риском); критерии приемлемости для контрагентов, стратегий и продуктов (хеджирование, защищенное письмо, управление рисками, принятие позиций и связанные с ними правовые риски); процедуры мониторинга рисков и критерии отчетности об исключениях; кадровая политика (включая политику в области знаний, обучения и вознаграждения); разделение функций торговли и управления рисками; и установление

управленческого контроля и проверок счетов, торговцев, операционного персонала и систем.

Структура должна обеспечивать двустороннюю связь между советом директоров и лицами, ответственными за реализацию политики совета директоров.

Разграничение полномочий по дериватавам не должно наносить ущерба окончательной надзорной ответственности совета директоров.

2. Независимое управление рыночными рисками

Управленческий контроль должен предусматривать независимое управление рыночным риском в фирме для разработки и мониторинга применения политик ограничения корпоративного риска, для анализа и утверждения моделей ценообразования и систем оценки (включая механизмы рыночной оценки) для использования персоналом фронт-офиса и вспомогательного офиса. время от времени при необходимости переоценивать такие системы, отслеживать значительные отклонения в волатильности и проводить симуляции стресса.

Средства контроля должны учитывать стрессовые сценарии, уровни уверенности, кредитные допущения и методологии измерения рыночного риска, отделение бэк-офиса, бухгалтерского учета и функций соблюдения требований от торговли, политики управления рисками и интеграцию систем бухгалтерского учета. Стресс-тесты должны проверять последствия резких движений цен и изменений в поведении рынка, включая изменения корреляций и другие допущения о рисках.

3. Независимое управление кредитным риском

Управленческий контроль должен предусматривать независимое управление кредитным риском в фирме для рассмотрения стандартов оценки кредитного риска, установления и контроля кредитных лимитов, а также для анализа финансового рычага, концентрации и механизмов снижения корпоративного риска.

Аппетит к риску, качество кредитов, уровень концентрации, зависимость от средств повышения кредитного качества, методологии измерения и разделение надзора за продажами и надзора за рисками должны подлежать контролю. Средства контроля также должны учитывать риск невыполнения обязательств или, в зависимости от обстоятельств, прекращения действия договора.

4. Внутренний опыт и ресурсы

Принимая во внимание скорость развития и сложность производных продуктов, фирмы должны выделять адекватные ресурсы на все аспекты управления рисками, включая системы бэк-офиса, бухгалтерский учет и надзор. Фирмы также должны прилагать все усилия для обеспечения того, чтобы знания на всех уровнях фирмы, а также трейдеров и риск-менеджеров были адекватными с точки зрения развития рынка для надлежащей оценки рисков и управления ими.

5. Методы снижения корпоративного риска

Фирмы должны по мере необходимости использовать методы снижения корпоративного риска, такие как генеральные соглашения, соглашения о взаимозачете, обеспечение сделок и механизмы повышения кредитного качества третьих сторон, включая аккредитивы и гарантии. Фирмы также должны рассмотреть методы снижения корпоративных рисков для устранения операционных рисков, включая планирование на случай непредвиденных обстоятельств.

Органы контроля должны предусматривать меры по повышению кредитного качества с точки зрения подверженности корпоративному риску и изучать возможность использования генеральных соглашений для снижения корпоративного риска документации и увеличения потенциала уступки и / или иного прекращения транзакций. Необходимо оценить правоспособность контрагентов по совершению сделок и законность соглашений о взаимозачете.

6. Оценка и подверженность корпоративному риску

Фирмы, работающие как на уровне организации, так и на групповой основе, должны иметь возможность ежедневно проводить точную оценку корпоративных рисков, используя приемлемую методологию ценообразования для оценки рыночной стоимости и определения концентрации. Возможные кредитные и рыночные риски также следует рассчитывать с использованием соответствующих методологий. Риски могут быть агрегированы при условии, что договоренности о взаимозачете приемлемы и подлежат исполнению.

Следует принимать меры для достаточно частой оценки динамических портфелей для устранения корпоративных рисков с учетом юридических договоренностей о взаимозачете. Результаты моделирования следует сравнивать с фактическими результатами и соответствующим образом корректировать.

7. Системы

Системы бухгалтерского учета, управления корпоративными рисками и информации фирм должны обеспечивать адекватное и своевременное документирование, обработку, подтверждение, одобрение, если необходимо, и согласование сделок и систем оценки, используемых фронт-офисами и вспомогательными офисами; оценка риска на глобальной (в масштабе компании) основе; точная и своевременная отчетность перед руководством; и внешняя отчетность руководства. Следует использовать внутренние или внешние независимые обзоры систем, чтобы убедиться, что такие системы работают, как задумано.

Сложный и динамичный характер деятельности по торговле деривативами и портфелей требует, чтобы всегда была доступна точная и своевременная информация. Системы должны постоянно проверяться, чтобы быть уверенными в том, что они позволяют отслеживать финансовые результаты и сообщать о них, а также проводить политику управления. Следует сообщать о значительных недостатках в конструкции или работе систем, которые могут отрицательно повлиять на способность организации

регистрировать, обрабатывать, обобщать и сообщать финансовые данные. Это не предназначено для определения объема внешнего финансового аудита.

8. Ликвидность, механизмы финансирования и финансовые результаты.

Фирмам необходимо на постоянной основе отслеживать финансовые результаты, включая прибыль и убытки, потребности в финансировании, источники и денежные потоки.

Персоналу по управлению рисками необходимо учитывать доходы и адекватность механизмов финансирования при разработке и реализации стратегий управления корпоративными рисками. Планирование ликвидности должно пытаться предвидеть изменения в денежных потоках или требованиях к финансированию и должно учитывать возможную потребность в перебалансировке портфелей, увеличении залогового обеспечения и разрешении управления дефолтами.

Для обеспечения эффективного управления корпоративными рисками необходимо создать определенные организационные структуры, соответствующие политике и стратегиям организации. В этом отношении организации следует принять соответствующие политики в отношении плана организации, чтобы эффективно контролировать каждый риск или категорию риска и комплексно всю систему рисков, сопровождающую деятельность.

Политики и стратегии, которые могут быть приняты в отношении плана организации, связаны с (Dowd K. 2010):

1. установление и развитие собственной системы правил и процедур, которые, в свою очередь, обеспечивают избежание или минимизацию корпоративных рисков;

2. Создание соответствующей функциональной структуры, основанной на четкой концепции, которая должна обеспечить наличие соответствующих отделов, чтобы способствовать выявлению и мониторингу корпоративных рисков.

Учитывая, что риск может быть идентифицирован, оценен и ограничен, но никогда полностью не устранен, организация должна разработать как

общие политики, так и конкретные политики для ограничения подверженности.

Деятельность организации характеризуется всеми процессами, процедурами, входами, выходами, ресурсами (финансовыми, материальными, человеческими и информационными) и техническими средствами для записи, обработки, передачи и хранения данных и информации о деятельности и среде, в которой работает система.

С помощью подготовленных программ внутреннего / управленческого контроля каждая функциональная структура должна идентифицировать корпоративные риски, с которыми они сталкиваются, и с помощью процедур и политик управления корпоративными рисками обеспечивать их поддержание на приемлемых уровнях.

Управление корпоративными рисками - это непрерывный структурированный процесс, который позволяет выявлять и оценивать риски и сообщать о возможностях и угрозах, влияющих на достижение его целей. Преимущества внедрения процесса управления корпоративными рисками включают (Alquier A.M.B., Tignol M.H.L. 2012: p.275):

- Более высокая вероятность достижения целей организации;
- Улучшение понимания корпоративных рисков и их последствий;
- Повышенное внимание к основным вопросам;
- Ограничение последствий за счет внедрения адекватного внутреннего контроля;
- Допущение, что определенная толерантность к корпоративному риску приемлема;
- Более широкая информация для принятия адекватных решений с точки зрения корпоративных рисков.

Руководство и персонал организации выполняют действия по управлению корпоративными рисками с целью выявления, оценки, управления и контроля всех типов событий или ситуаций, которые могут повлиять на ее деятельность.

В современном мире для корпоративных менеджеров становится все более настоятельной необходимостью отслеживать и управлять корпоративными рисками во всех аспектах. Хорошее управление корпоративными рисками означает предотвращение или минимизацию потерь, а также благоприятное отношение к возможностям.

Управление корпоративными рисками необходимо, потому что организации сталкиваются с неопределенностью, и самая большая проблема для руководства - определить, какой уровень корпоративного риска оно готово принять для достижения своей миссии, чтобы повысить ценность деятельности и достичь запланированных целей.

Управление корпоративными рисками является важным компонентом успеха организации и должно стать неотъемлемой частью ее функционирования. Он должен быть тесно связан с корпоративным управлением и внутренним контролем, но также связан с управлением эффективностью.

Интегрированный процесс управления корпоративными рисками разрабатывается и устанавливается руководством и внедряется всем персоналом в организации. Этот процесс не является линейным, управление корпоративными рисками может также влиять на другие риски, а средства контроля, определенные как эффективные в ограничении корпоративного риска и поддержании его в допустимых пределах, могут оказаться полезными при управлении другими рисками.

В настоящее время управление корпоративными рисками признает все более широкое признание и признание, как в теории, так и на практике, что означает, с одной стороны, увеличение числа специалистов в этой области, а с другой стороны, заинтересованность менеджеров в организации в разработке и внедрении эффективных системы управления корпоративными рисками для достижения целей.

Процесс управления корпоративными рисками не требует выявления и устранения негативных событий, которые могут повлиять на выполнение,

если риск возникает, но также направлен на анализ и оценку риска и аппетита к риску в соответствии с разработкой и внедрением средств контроля для ограничения вероятности риска. Он предоставляет руководству «рамочный подход к эффективному управлению рисками и его возможностями».

Классический процесс управления корпоративными рисками, к которому присоединилось большинство организаций, является фрагментированным в том смысле, что функциональные структуры внутри организации самостоятельно управляют своими рисками. Таким образом, каждое подразделение в соответствии с разработанными процедурами и методологиями должно выявлять риски, связанные с целями, и управлять ими независимо, без скоординированного подхода и без учета взаимозависимостей рисков внутри организации.

2.3. Подходы к принятию управленческих решений на основе корпоративных рисков

Решения основываются на необходимости сделать выбор: делать или не делать что-то или выбрать один вариант из ряда вариантов. Доступные варианты часто ограничиваются социальными, техническими, бизнес-требованиями и целями в области безопасности и охраны окружающей среды. Успешное принятие решений требует понимания этих многочисленных требований и целей, их относительной важности, а также того, как оценивать варианты и принимать «лучшее» решение.

В процессе принятия решений на основе корпоративных рисков общие этапы процесса принятия решений остаются такими же - определение проблем, изучение вариантов и реализация решения. Отличие состоит в том, что решение принимается на основе структурированного понимания баланса корпоративного риска и прибыли и неопределенностей.

Доступные варианты будут основаны на одной или нескольких стратегиях реагирования на корпоративные риски: Прекращение, Лечение, Терпимость, Передача. Хорошо спроектированный портфель реагирования на

корпоративные риски будет направлен не только на снижение вероятности возникновения риска, но также включает планы стабилизации и восстановления для обеспечения непрерывности бизнеса и эффективного управления репутацией. Также возможно уменьшить вероятность финансовых потерь с помощью методов хеджирования или покупки страховки.

Затем требуется оценка вариантов реагирования на корпоративные риски с учетом их стоимости, выгод и мнений соответствующих заинтересованных сторон. Хотя меры реагирования на риски, которые не являются рентабельными (т. е. ценность любого снижения риска перевешивается стоимостью контроля), обычно не принимаются, могут быть обязательные требования, налагаемые внутренними стандартами или внешними регулирующими органами.

В конце концов, решение принято. Часто решение однозначно: очевидно, стоит предложение или нет. В других случаях нет четкого ответа, требующего дальнейшего изучения основных проблем или простого согласованного решения. Любое решение требует оценки приемлемости «остаточного» риска с учетом аппетита организации к риску, который, хотя и трудно поддается количественной оценке, на удивление хорошо понимается, хотя и подсознательно, в большинстве организаций.

Хотя этот процесс в принципе достаточно прост, на практике могут возникнуть серьезные проблемы, которые необходимо решить, например,

- Убедитесь, что параметры были правильно выбраны и определены.
- Установление критериев оценки, целей и их относительной важности.
- Выявление проблем и представлений о корпоративных рисках.
- Оценка эффективности вариантов в сравнении с аспектами, которые не поддаются количественной оценке или которые могут включать суждения и восприятия, которые различаются или открыты для интерпретации.

• Работа с различиями в неопределенностях оценок, данных и анализов - он может не дать достоверного отражения фактических различий между рассматриваемыми вариантами.

• Работа с различиями в неопределенностях оценок, данных и анализов - он может не дать достоверного отражения фактических различий между рассматриваемыми вариантами.

- Управление скрытыми предположениями или предубеждениями, или их избегание.

Система принятия решений Ассоциацией офшорных операторов Соединенного Королевства (УКООА) была разработана специально для решения этих проблем и является наиболее известной в отраслях с высокой степенью опасности. Однако эффективные процессы принятия решений на основе корпоративных рисков имеют общие черты, независимо от бизнес-приложения, как отмечалось в недавнем обзоре исследований Совета по безопасности и стандартам на железнодорожном транспорте, в том числе:

1. Использование структуры для включения социальных ценностей / интересов в решения, основанные на оценке риска.

2. Способность планировать и принимать долгосрочные решения с учетом рисков.

3. Эффективные форумы для принятия решений на основе рисков как внутри отдельных компаний, так и в разных отраслях.

4. Четкое понимание необходимых исходных данных и гордость за результат принятия решений о рисках.

5. Позитивное управление СМИ и прозрачность принятия решений на основе рисков.

6. Способность быстро принимать решения, основанные на оценке риска, для работы в ухудшенных режимах.

7. Сотрудничество с регулирующим органом (ами) приводит к принятию согласованных решений, основанных на оценке рисков.

8. Свидетельства экспертов обеспечивают прочную основу для принятия решений, основанных на оценке риска.

Многие организации в торговле, промышленности и государственном секторе осознали необходимость структурированных процессов принятия решений на основе рисков после некоторых очень болезненных уроков. Мало кто заявит, что их процессы полностью развиты и функционируют без проблем. Многие другие организации только сейчас начинают свой путь.

Однако при успешном применении принятие решений на основе корпоративных рисков может быть эффективным и экономически эффективным.

В небольшой компании необходимо проводить анализ рисков в два этапа, а именно:

- предварительный анализ рисков - чтобы оценить, какой из объектов (активы, системы, процессы и т. д.) имеет решающее значение для деятельности компании, а какой подвержен значительным рискам,

- подробный анализ рисков, определенных таким образом объектов.

Как правило, методы работы с анализом рисков можно разделить с точки зрения переменных, с которыми нужно работать. Это количественные и качественные методы выражения количественных показателей анализа риска, и эти методы могут использоваться по отдельности или в комбинации. Качественные методы характеризуются тем, что риски выражаются в определенном диапазоне (например, они оцениваются, , <1-10> или определяются по вероятности <0; 1> или вербально). Уровень обычно определяется обоснованным предположением. Качественные методы проще и быстрее, но более субъективны. Отсутствие четкого финансового выражения затрудняет контроль рентабельности.

Количественные методы основаны на математических расчетах риска возникновения угрозы и ее воздействия. Влияние обычно выражается в финансовых показателях, например, в тысячах чешских крон. Чаще всего риск выражается в форме ожидаемых годовых убытков (ALE), которая выражается в деньгах. Количественные методы требуют больше времени и усилий, но, с другой стороны, они обеспечивают финансовую оценку рисков.

Малое предприятие может использовать в основном качественные методы, но, решая, следует ли использовать только эти методы, необходимо также оценить подход оценщика (обычно менеджера или владельца) к рискам. Это индивидуальный подход к работе с рисковыми ситуациями и опытом предыдущих решений о рисках. Другими аспектами, влияющими на подход к

управлению рисками, являются экономическое положение компании и ее внутренняя среда.

Анализ рисков проводился для хозяйствующего субъекта, продающего туалетные принадлежности, товары для дома, лакокрасочные материалы. Компания была основана двумя партнерами в 1992 году, и сейчас она управляет тремя розничными магазинами и насчитывает 12 сотрудников (включая партнеров).

Внешние воздействия, влияющие на предприятие, были проанализированы авторами статьи с использованием PEST-анализа и анализа окружения компании с использованием модели пяти сил Портера.

PEST-анализ использовался для анализа влияния политической и законодательной, экономической, социальной и технологической сфер. Анализ показывает проблемы, аналогичные ситуации в Словацкой Республике - чешские и словацкие предприятия видят самые большие препятствия в сложной и часто меняющейся налоговой системе, законодательных барьерах, а также сильной конкуренции, политической нестабильности и недоступности средств (Šúbertová E., Meszárošová Z. 2015).

Законодательные ограничения существенны в отношении структуры ассортимента - это опасные химические вещества и препараты, относящиеся к категории высокотоксичных. Эти вещества и препараты должны обрабатываться профессионально компетентным физическим лицом (в соответствии с § 44 а) Раздела 8 Закона № 258/2000 Об охране общественного здоровья и внесении поправок в некоторые соответствующие законы с поправками. Конечно, компания также должна соблюдать положения Закона № 102/2001 О безопасности продукции и вносить поправки в некоторые законы с внесенными в него поправками.

Что касается экономических факторов, то наибольшим риском являются безработица среди населения (в 2014 году она составляла 8,08 процента, по данным Чешского статистического управления) и средняя заработная плата значительно ниже средней по стране (более чем на 10 процентов). Анализ

социальной среды показывает, что решающее значение имеет развитие населения в городе и в регионе, которое показывает небольшую тенденцию к снижению. Технологические изменения отражаются, прежде всего, в свойствах производимой продукции, в том числе в защите окружающей среды (что особенно сильно влияет на ассортимент красок и лаков).

Анализ профессиональной среды показал следующее. Риски, связанные с существующей или потенциальной конкуренцией, увеличиваются из-за увеличения числа супермаркетов и гипермаркетов поблизости. Меняются и отношения между поставщиками и покупателями - большинство поставщиков ориентированы на более крупных клиентов и в первую очередь на розничные сети. Это также снижает вариативность ассортимента оптовых товаров, поскольку продавцы предпочитают товары с большим оборотом. Оценка угрозы заменителей показала, что более 60 процентов ассортимента продукции широко доступно в других магазинах повседневного спроса, и поэтому дополнения и дифференциация, особенно в предоставляемых услугах, играют все более важную роль. Торговая сила клиентов связана с демографической структурой в городе и его окрестностях. В последние годы наблюдается значительная потеря клиентов в результате налаживания регулярного бесплатного автобусного сообщения с торговыми центрами в областной столице.

Анализ внутренней среды компании проводился совместно с ее владельцами. Организационная структура очень проста, ответственность за отдельные магазины ложится на их менеджеров, которые подчиняются одному из партнеров-директоров. В прямом подчинении ему также находится водитель-складской, в обязанности которого входит снабжение магазинов с центрального склада и доставка специальной продукции от некоторых поставщиков. Второй сотрудник ведет бухгалтерский учет компании, выполняет базовый финансовый анализ и контролирует движение денежных средств. Считается непригодной информационная система, состоящая только из программ бухгалтерского учета и отдельных складских записей. На

удовлетворительные экономические результаты существенно влияет управление запасами - цена, количество и структура запасов. Указанные результаты можно рассматривать как часть предварительного анализа рисков.

Детальный анализ выполнен в виде метода качественного анализа рисков с использованием метода целевого интервью (метод Дельфи). Метод заключается в контролируемом контакте между экспертами группы оценки и соответствующими представителями оцениваемого лица, которые пытаются предсказать будущее развитие или состояние. Был создан набор вопросов, который состоял из двух частей - фиксированной, заранее определенной и переменной, в зависимости от интервью и позиции респондента. Вопросы формировались с учетом результатов анализа внешней среды компании. Респонденты не контактировали друг с другом во время обработки ответов (через интервью). Чтобы исключить ошибки из-за несуществующего финансового выражения рисков, этот критерий был включен в интервью как влияние отдельных рисков на ожидаемый уровень продаж - согласно финансовому анализу финансовой отчетности прошлых лет, при определении серьезности рисков. Что касается размера бизнеса, то интервью проводились только в два раунда - после оценки результаты первого раунда сообщались респондентам (сотрудникам и менеджерам магазинов), которые корректировали или, наоборот, подчеркивали и дополняли свои исходные позиции. В методе Delphi могут использоваться различные подпараметры; в этом случае использовались интеллект-карты и был создан каталог рисков и возможностей.

Результаты анализа рисков с точки зрения выявленных факторов риска показаны в таблице 1. Это аспекты, которые, согласно полученным знаниям, могут существенно повлиять на спрос на продукты и услуги компании и, следовательно, на ее будущие экономические результаты (Дополнительный 1).

Учитывая объем статьи, следующий текст фокусируется только на рисках, связанных с угрозами. В первом раунде респонденты могли оценить риск только с тремя уровнями, а именно: 1 = низкий, 2 = умеренный и 3 =

низкий (см. Таблицу 2). Учитывая размер бизнеса и отсутствие стратегического управления, это подразделение можно считать удовлетворительным на данный момент, но для любого дальнейшего анализа требуется более подробная разбивка серьезности рисков.

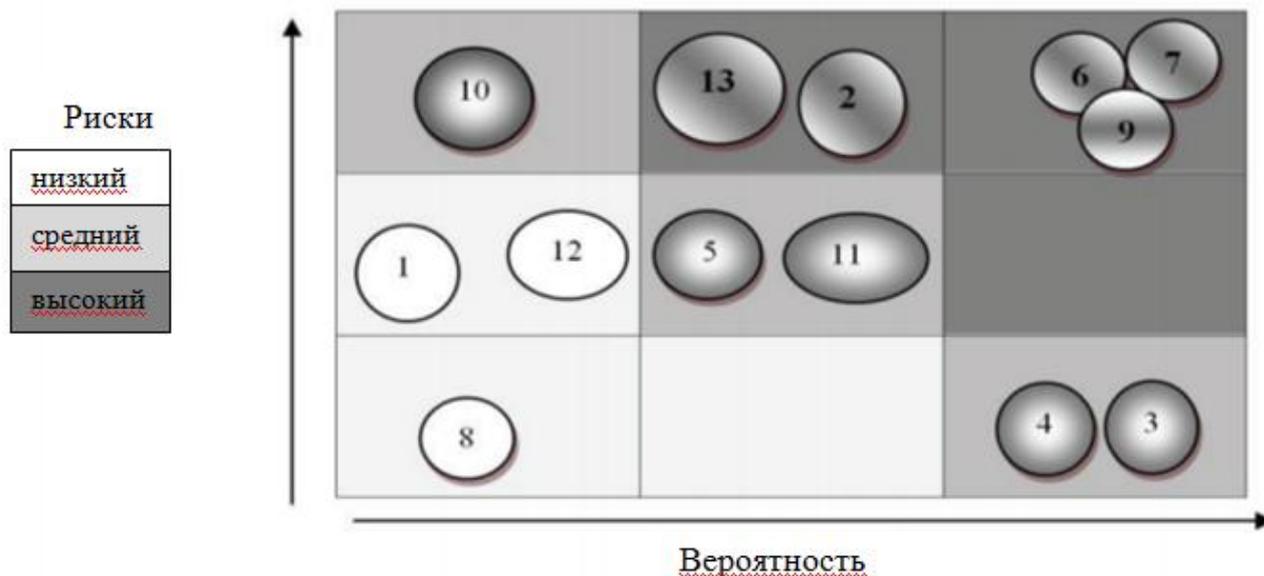
Таблица 2: Оценка рисков с точки зрения вероятности их возникновения и размера воздействия

РИСК	ВЕРОЯТНОСТЬ	ВЛИЯНИЕ
1. Изменения в законодательных стандартах	низкий	умеренный
2. Снижение покупательной способности населения.	умеренный	высоко
3. Колебания обменного курса	высоко	низкий
4. Изменение образа жизни - шоппинг-туризм.	высоко	низкий
5. Изменение способа совершения покупок - снижение популярности обычных магазинов.	умеренный	умеренный
6. Рост закупочных цен в результате затрат на транспортировку при небольших объемах поставок.	высоко	высоко
7. Потеря поставщиков с узкоспециализированным ассортиментом продукции.	высоко	высоко
8. Расположение магазинов.	низкий	низкий
9. Информационная система	высоко	высоко
10. Организационная структура	низкий	высоко
11. Фиксированный рабочий день, включая работу в выходные.	умеренный	умеренный
12. Персонал	низкий	умеренный
13. Управление запасами	умеренный	высоко

Источник: Smejkal and Rais (2013).

Кроме того, была создана матрица рисков (тип 3 x 3), которая позволяет четко оценить важность отдельных рисков на основе вероятности риска и влияния рисков на бизнес. Примечание. Эту матрицу можно аналогичным образом использовать для определения величины положительного риска в форме матрицы возможностей.

Рисунок 1: Матрица рисков



Источник: Smejkal and Rais (2013).

Определяя величину рисков, менеджмент получает возможность реагировать на отдельные риски. Низкие риски могут быть приняты, потому что затраты, связанные с мерами по устранению рисков, будут выше, чем ожидаемые воздействия. Следовательно, нет необходимости предпринимать какие-либо действия. Чтобы предотвратить умеренные и высокие риски, компании необходимо принять определенные меры по управлению этими рисками. Рекомендуемый подход к риску в зависимости от степени вероятности возникновения и степени воздействия риска показан в таблице 3.

Таблица 3: Рекомендуемые методы для общего решения проблем, связанных с рисками в компании

	Высокая вероятность риска	Низкая вероятность риска
Высокая степень воздействия	избежание риска, сокращение	страхование
Низкая степень воздействия	сокращение или удержание	удержание, удержание риска

Источник: Smejkal and Rais (2013).

Удержание риска (принятие, принятие) называется так называемой «нулевой стратегией», когда лицо, принимающее решение, не предпринимает никаких действий. Однако он / она осведомлен о расходах, которые могут возникнуть в случае опасности, и должен устранять последствия, используя свои собственные резервы. В данном случае это так называемое сознательное удержание риска. Этот метод можно использовать, когда вероятность угроз

очень мала и его влияние приемлемо для компании. Существуют также риски, которые действительно можно идентифицировать, но против них невозможно принять меры - тогда это так называемое принудительное удержание риска. Это может быть очень опасной ситуацией, если риски вообще не идентифицированы, и, следовательно, это непреднамеренное удержание риска. Основные инструменты работы с рисками включают снижение риска, которое включает как устранение причин риска, так и их ослабление; снижение негативных последствий рисков. Снижение негативных последствий рисков направлено не на источники риска, а на снижение негативного воздействия этого риска на определенном экономически приемлемом уровне. Этот подход также называют защитным подходом и включает диверсификацию; страхование и разделение рисков. Диверсификация основана на распределении потенциального риска и наиболее эффективна, когда отдельные элементы взаимозависимы как можно меньше. Таким образом, этот подход подходит только для несистематических рисков. Другой метод управления рисками - избегание рисков - связан с защитным подходом, который может означать потерю возможности зарабатывать деньги (хотя он рекомендуется в случае так называемых критических рисков).

Даже для небольшой компании лучше применять проактивный подход, заключающийся в устранении риска, например, за счет снижения вероятности возникновения ситуаций риска или уменьшения размера неблагоприятных воздействий. Он включает, например, перекладывание риска на другие субъекты, создание резервов, получение дополнительной информации и др. Наиболее опасные риски для анализируемой организации - это те, которые расположены на карте рисков в части с темно-серым фоном, и поэтому мы сосредоточились на определении их порядка для удовлетворения потребностей в их лечении. Для этого использовался многословный диапазон, который был создан для оценки рисков с помощью семантической дифференциации (и снова для правильности присвоения значения вербальной

переменной он был подкреплён информацией о процентном изменении продаж). Вербальная переменная «Степень воздействия риска» включала значения: незначительное, низкое, повышенное, умеренное, высокое, высокое и критическое. Полученные таким образом результаты (второго раунда переговоров с участием 7 оценщиков, в том числе двух внешних) были преобразованы для целей оценки с использованием статистических характеристик позиции в числовую форму: степень воздействия незначительного риска = 1, степень воздействия риска низкая. = 2 и т. д. Оценка величины в группе высокого риска представлена в Таблице 4. На основе характеристик положения данных риск был перевыражен вербально с помощью переменной Величина риска, которая включала идентичные значения к переменной Степень воздействия риска.

Таблица 4: Определение численности в группе высокого риска

Цифровое обозначение риска	Словесное описание риска	Средний	Медиа на	Режим	Стандартное отклонение	Величина риска
7	Потеря поставщиков с узкоспециализированным ассортиментом продукции	6.44	6	7	0.782	критический
6	Увеличение закупочных цен в результате транспортных расходов	5.58	6	6	0.976	высоко
9	Информационная система	5.87	6	7	1.218	критический
13	Управление запасами	5.15	5	4	1.346	выше
2	Снижение покупательной способности населения	3.72	4	3	0.948	умеренный

Источник: Smejkal and Rais (2013).

Взгляды оценщиков на величину индивидуальных рисков несколько различались, что в этой компании было в основном связано с тем, что оценщики из штата не обладали полной информацией о финансовом положении компании и, таким образом, сосредоточились в первую очередь на обеспечении работы отдельных магазинов. По этой причине считается целесообразным привлекать к анализу рисков внешних экспертов. Согласно

результатам анализа, руководство компании должно незамедлительно сосредоточиться на решении проблемы с информационной системой и использовать свои знания и контакты для укрепления отношений со специализированными поставщиками.

Правильность решения любой проблемы всегда связана с качеством анализа, который выполняется в рамках управления рисками. Это повторяющийся процесс, который включает выявление рисков, оценку рисков и последующие меры по их снижению, и на протяжении всего этого процесса необходимо проводить проверки и мониторинг. Следовательно, анализ рисков не может быть независимым и всегда должен основываться на потребностях руководства компании. Необходимо регулярно отслеживать и оценивать любые новые или возникшие риски, учитывая, что компания и ее окружение постоянно развиваются. События, которые могут произойти и которые необходимо учитывать, связаны не только с возникновением новых рисков, но и с переходом некоторых угроз.

Фактическая идентификация рисков основана на анализе внутренней и внешней среды компании с целью выявления всех факторов, которые могут каким-либо образом повлиять на цели, установленные компанией. Необходимо, чтобы этим занималась группа работников, а не отдельное лицо. На практике малого бизнеса часто бывает, что из-за опасений неправомерного использования информации выявление рисков осуществляется только владельцем или менеджером. Верно, что источники и объем информации различаются в зависимости от размера предприятия, однако опыт показывает, что сотрудничество с основным персоналом способствует раннему обнаружению потенциальных угроз и возможностей. На малых предприятиях особенно полезны групповые обсуждения (мозговой штурм, Delphi и т. д.), в рамках которых риски могут быть идентифицированы и оценены по вероятности их возникновения и степени их воздействия на основе обоснованного предположения. Качественные методы анализа рисков можно комбинировать с математическими расчетами, включая использование

нетребовательных, обычно используемых статистических методов. Эта процедура, в которой также рекомендуется определять влияние риска с помощью финансового выражения (обычно убыток), помогает принимать решения о принятии или отклонении риска, а также поддерживает правильный выбор соответствующих мер. Для наглядного представления результатов анализа рисков можно использовать так называемую матрицу рисков. Уровень детализации зависит от потребностей руководства.

При ведении бизнеса мы никогда не сможем полностью исключить потенциальные риски; однако в случае возникновения негативных факторов мы можем уменьшить их с помощью соответствующих процедур и мер. Даже в малом бизнесе руководство может выбрать проактивный подход, состоящий, например, в передаче рисков другим лицам, создание резервов, получение дополнительной информации и другие. Его можно дополнить любой деятельностью, направленной на снижение неблагоприятных последствий рисков, например, диверсификация, разделение рисков и страхование.

Согласно Шевалье (1994), быстрые изменения в экономической ситуации и растущее соперничество в конкурентной среде приводят к вытеснению традиционного подхода к рискам, который был защитным и пассивным. Поэтому даже руководство малого бизнеса должно сосредоточиться в первую очередь на устранении причин контролируемых рисков. Это требует постоянного получения актуальной информации, сосредоточения внимания на более эффективном использовании ресурсов компании и развитии отношений с клиентами. Малый и средний бизнес по-прежнему недостаточно использует гранты и проекты из-за недостатка информации и опасений потенциальных, часто неопознанных рисков.

III ГЛАВА: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ РИСКОВ ВОЗНИКАЮЩИХ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ РАБОТЫ КОМПАНИИ

3.1. Совершенствования методов оценки рисков при принятии управленческих решений

Для определения уровня риска бизнеса используются три метода. Это могут быть следующие методы:

- качественные методы;
- количественные методы;
- полуколичественные методы.

Качественные методы:

- Это метод анализа рисков, наиболее часто используемый для принятия решений в бизнес-проектах; предприниматели основываются на своих суждениях, опыте и интуиции при принятии решений.

- Эти методы можно использовать, когда уровень риска низкий и не требует времени и ресурсов, необходимых для проведения полного анализа.

- Эти методы также используются, когда имеющихся числовых данных недостаточно для более количественного анализа, который мог бы служить основой для последующего и более подробного анализа глобального риска предпринимателя.

- К качественным методам относятся:

- Мозговой штурм;
- Анкета и структурированные интервью;
- Оценка для мультидисциплинарных групп;
- Мнение специалистов и экспертов (Delphi Technique).

Полуколичественные методы:

- Используются классификации слов, такие как высокая, средняя или низкая, или более подробные описания вероятности и последствий.

- Эти классификации показаны относительно соответствующей шкалы для расчета уровня риска. Нам необходимо уделять особое внимание используемой шкале, чтобы избежать недоразумений или неправильной интерпретации результатов расчета.

Количественные методы:

- Под количественными методами понимаются методы, которые позволяют нам присвоить значения возникновения различных выявленных рисков, то есть рассчитать уровень риска проекта.

- К количественным методам потерь относятся:

- Анализ вероятности;
- Анализ последствий;
- Компьютерное моделирование.

- Развитие этих измерений может осуществляться с помощью различных механизмов, среди которых особо отметим метод Монте-Карло, который характеризуется:

- Широкое видение, чтобы показать диапазон возможных сценариев;
- Простота применения на практике;
- Подходит для компьютерного моделирования.

В области анализа рисков существует несколько методов. Кроме того, многие методы можно использовать по-разному в зависимости от цели анализа риска. Первые шаги в анализе рисков всегда носят качественный характер. Описание системы, идентификация опасностей, определение причин и моделирование рисков, несомненно, имеют качественный характер. Но

после того, как система для изучения установлена, есть множество путей, и анализ рисков будет зависеть от того, какой путь выбрать. Линдберг, Тедин и Нэсман указывают по крайней мере три различных метода применения, которые могут представлять интерес для выбора среди и внутри:

а) Предварительный анализ опасностей или подробный анализ опасностей. Во многих случаях предварительного анализа может быть достаточно, и этого может быть достаточно для работы с приблизительными и легко понимаемыми категориями риска, причин и следствий, тогда как другие проблемы требуют более подробного анализа с разбивкой до минимально возможного уровня. Может потребоваться подробный анализ срока службы различных компонентов и вероятностей неисправностей.

б) Качественный или количественный анализ. Как упоминалось выше, первый шаг во всех анализах рисков, задача описания системы имеет качественный характер, как и идентификация опасностей. Если целью анализа риска является выявление источников риска и рисков в рамках данной исследуемой системы, качественного анализа может быть достаточно. Если, с другой стороны, цель состоит в том, чтобы оценить численные значения рисков, необходимо использовать количественные методы. Количественные методы дают нам методы оценки вероятностей интересующих событий. Случай аварийности является одним из примеров.

в) Индуктивный или дедуктивный анализ. В некоторых случаях данных и источников данных достаточно, чтобы можно было использовать статистические методы и статистический анализ для оценки в рамках анализа рисков. В случаях, когда данные не предоставлены, человек вынужден работать дедуктивным способом для создания начального материала для анализа рисков. В большинстве случаев анализ риска состоит из индуктивной и дедуктивной частей, поэтому на практике необходимо использовать оба способа. Затем различные методы анализа риска можно разделить на три группы в зависимости от типа объектов, для анализа которых они

предназначены; технические системы, организационные риски или надежность человека.

В последнее время процессы принятия решений на основе рисков вызывают большой интерес в промышленности, поскольку они способны кодировать и учитывать неопределенности, присущие сегодняшним очень сложным и непостоянным временам. Принятие решений на основе рисков обеспечивает процесс, обеспечивающий принятие оптимальных решений, согласующихся с целями и представлениями участников. Этот процесс гарантирует, что вся доступная информация будет рассмотрена и использована в соответствии с принятым решением. Этот процесс должен включать не только информацию, имеющуюся у береговой охраны, но также информацию, которую можно получить от других заинтересованных сторон. «Оптимальные» решения - это не обязательно те, которые приводят к наилучшему результату, который является результатом случайности и умения принимать решения, а скорее те, которые наиболее подходят для информации, ценностей и целей в конкретной ситуации. В среднем и со временем эти решения должны давать наилучшие результаты. Использование системы, основанной на оценке рисков, позволяет принимать последовательные решения, которые также будут соответствовать заявленным ценностям организации. Наконец, использование формальных процессов оценки сводит к минимуму количество и степень встречающихся неожиданностей благодаря тщательному изучению проблемы.

Есть много преимуществ от использования методов, основанных на оценке риска. Прежде всего, это возможность оптимизировать систему (включая оборудование, процедуры, правила, персонал и т. Д.) Для данного приложения и набора условий. «Традиционные» методы управления будут иметь тенденцию чрезмерно усиливать одни аспекты системы и недостаточно учитывать другие. С другой стороны, принятие решений на основе рисков позволяет руководителю учесть неопределенности, связанные с процессом, и выявить те области, которые могут быть чрезмерно или недооценены. Кроме

того, можно провести анализ уровней безопасности новых и уникальных ситуаций и сравнить с теми, которые считаются «безопасными», что невозможно сделать с помощью других методов. Благодаря такому углубленному пониманию сильных и слабых сторон данной конструкции или системы появляется возможность сосредоточить внимание на тех областях, которые имеют самый низкий уровень безопасности.

За последние 30 лет методы анализа рисков повысили безопасность процессов и показали свою полезность в поддержке бизнеса перерабатывающей промышленности, позволяя управлять рисками. Несмотря на очевидный факт, что это не точное описание реальности, QRA оказалась эффективным аналитическим прогностическим инструментом для оценки рисков сложных химических технологических систем. Однако в этом кратком обзоре указано, что для достижения полного потенциала применимости требуется более совершенное совершенствование инструментов оценки рисков.

Большая часть исследований направлена на улучшение основных аспектов, таких как частота данных. Основной путь развития - это применение динамических подходов как прямое следствие реализуемой в настоящее время возможности мониторинга технологических объектов в реальном времени. Динамическая оценка рисков направлена на учет новых представлений о рисках и ранних предупреждениях, а также на систематическое обновление соответствующего риска, обеспечивая повышенную гибкость. Еще одна ценная разработка динамической оценки риска - это новый проактивный метод, основанный на индикаторах: барометр риска.

Несмотря на тот факт, что применение оценки рисков значительно повысило безопасность химических производств, сценарии крупных аварий все еще имеют место. Было показано, что для обеспечения определенного уровня безопасности методы оценки рисков должны постоянно совершенствоваться и развиваться параллельно с увеличением сложности систем, в которых они применяются.

3.2. Эффективность принимаемых управленческих решений в условиях риска

Принятие решения - это многомерный процесс, и это не просто выбор одного человека. Принятие решений как неотъемлемая часть управления - одна из определяющих характеристик лидерства. Качество принимаемых решений имеет решающее значение для успеха или неуспеха организации. Принятие решения считается управленческой функцией и организационным процессом, потому что в большинстве случаев это действие требует не только качества, но и готовности противостоять последствиям, которые проходят индивидуально и становятся заботой определенной группы людей. Согласно Ричарду Дафту (Richard L.D. 1992) решение представляет собой процесс выявления проблемы и процесс ее решения. Джон Р. Шермерон определяет решение как процесс выбора наилучшего возможного действия из всей совокупности альтернатив (Shermerhon J.R. 1996). Принятие решения - это процесс введения проблемы, формулирования альтернатив, анализа альтернатив и выбора лучшей альтернативы, который продолжается с реализацией альтернативы и ее контролем. Процесс принятия решения состоит из восьми шагов:

1. Выявление проблемы: этот процесс начинается с наличия проблемы и разницы между существующим и желаемым состоянием. Менеджеры хороши, если они способны понять три основные характеристики проблемы: быть в курсе проблемы, быть под давлением, чтобы действовать.

2. Определение критериев для принятия решения: После определения проблемы следует определить критерии для решения проблемы. Критерии

должны основываться на важности и весе в зависимости от вопроса или проблемы, решение которой необходимо.

3. Распределение важности / веса критериев: Лицо, принимающее решение, должно взвесить важность критериев и классифицировать их, отдавая приоритет в соответствии с их важностью.

4. Разработка альтернатив: Лицо, принимающее решения, должно быть творческим, поэтому в сотрудничестве с командой следует перечислить альтернативы, на основе которых может быть решена определенная проблема.

5. Анализ альтернатив: выбранные альтернативы подвергаются анализу на этом этапе. Будет проведено исследование информации и дополнительных материалов, чтобы определить приоритеты и слабые места для каждой представленной альтернативы.

6. Выбор альтернативы: после учета веса представленных альтернатив на этом шаге выбирается лучшая альтернатива, которая генерирует наибольшее количество, вычисленное на предыдущем шаге.

7. Исполнение решения: на этом этапе размещается решение о действии, и решение должно быть выполнено для лиц, вызывающих озабоченность, а также их участие принимается для последующей работы. В случаях, когда люди, выполняющие решения, участвуют в процессе, они с энтузиазмом поддерживают выполнение решения.

8. Оценка эффективности решения: это оценка результата, по которому можно увидеть, решена ли проблема. В тех случаях, когда проблема все еще существует, менеджер должен увидеть, что пошло не так, и вернуться к предыдущим шагам.

Процесс принятия решения включает оценку сценария с разных сторон или точек зрения, чтобы определить решения, которые приведут к желаемому результату (<http://www.wikihow.com/Develop-Alternative-Perspectives-for-Decision-Making>). Три основных взгляда на принятие решений - это рациональность, ограниченная рациональность и интуиция. Рациональное принятие решений означает, что менеджеры принимают устойчивое решение, которое

максимизирует ценность в условиях определенных ограничений. Когда менеджеры принимают рациональные решения, но ограничены в их способности обрабатывать информацию, это означает рациональное принятие ограниченных решений. В то время как интуитивное принятие решений - это когда решения принимаются на основе опыта, ощущений и накопленных суждений. Правильное решение проблем в основном интуитивно, и принятие решений является результатом неясной смеси опыта, воображения, интеллекта и чувств, соединенных с совестью. (Manaxhimi, Dr. Shyqyri 2008).

В зависимости от характера проблемы менеджер может принимать разные решения. Когда нам приходится иметь дело со структурными проблемами, принятие решений запрограммировано, а когда нам приходится иметь дело с неструктурированными проблемами, оно не запрограммировано. Менеджеры стараются принимать правильные решения, потому что их будут судить по результатам этих решений. Известно, что менеджеры часто игнорируют правила и нормы, когда им приходится принимать решения в условиях риска и неопределенности. Также необходимо уделять внимание контексту решений, что означает анализ структуры организации и ее организационной культуры.

В современном мире принятие решений важно, потому что оно проясняет понимание культурных различий и мужество в тот момент, когда это необходимо. Характеристики эффективного процесса принятия решений: концентрация на важных делах; логичный и последовательный; учитывает объективное и субъективное мышление, а также аналитическое и интуитивное мышление; нужна информация и анализ для решения дилемм; обеспечивает сбор актуальной информации и грамотное мышление, а в конечном итоге является надежным, прямым и полезным. На основании результатов исследования установлено, что существуют выявленные проблемы при принятии решений в условиях риска и неконтролируемости. Проблемы взаимосвязаны с точностью данных, недостатком информации, уклонением от принятия решения, в котором оценивается риск, и игнорированием риска при

принятии решения. Оценка рисков и вероятностей, проводимая менеджерами, в основном основана на интуиции. Решения принимаются без наличия достаточной информации, без проведения полного анализа и без уделения внимания экспертам в соответствующих областях, а также без использования компьютерных инструментов для анализа рисков и решений. С другой стороны, замечено, что люди, берущие на себя риск, более независимы. В частном секторе собственники имеют тенденцию к прогрессу, и лишь немногие из них способны принимать быстрые решения. Общее соображение таково, что у этих людей есть личное мужество.

При принятии решений в условиях риска и неопределенности необходимо уделять больше внимания деталям и собирать больше информации обоими менеджерами, как из частного, так и из государственного сектора. Эта информация будет полезна при разработке и анализе альтернатив. На государственных предприятиях в процессе альтернативного анализа должны быть задействованы соответствующие эксперты. Риск должен быть оценен на основании оснований, чтобы точно знать, каковы будут выгоды и прибыль, а также убытки при принятии трудных решений. Чтобы оценить риск, менеджеры должны также поддержать их работу над инструментами информационных технологий.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В целях совершенствования системы социального управления в диссертации рекомендуются следующие меры по повышению эффективности принятия управленческих решений в условиях риска:

На государственном уровне:

1. Государственным субъектам предлагается ускорить создание нормативной базы в области управления рисками путем создания отдельных департаментов и комитетов по бухгалтерскому учету и управлению рисками в структуре государственных органов власти.
2. Рекомендуются реализовать первоочередные меры по обеспечению развития государственной политики в области развития управленческой деятельности по выявлению, оценке, расчету и управлению финансовыми и нефинансовыми рисками на основе изучения научных разработок, общественной инициативы, практический международный опыт управления рисками.
3. В целях повышения эффективности принимаемых государством решений по управлению рисками и преодоления негативных последствий кризисов рекомендуется поддержать проведение в научных конференциях и бизнес-симпозиумов по вопросам риска государственного характера с участием соответствующих представителей, на международных форумах и конгрессах. Эта тема стимулирует введение новых должностей директоров и экспертов по управлению рисками в кабинетах сотрудников государственных и негосударственных организаций, организует соответствующие социологические исследования по вопросам принятия решений и проблем риска, а также привлекает их общественность. внимание через СМИ.
4. Социально-экономическая эффективность государственных решений предполагает развитие системы управления социальными рисками, которая предопределяет необходимость взаимной социальной ответственности

государства, бизнес-структур и общественных организаций, а также субъектов и объектов управления.

6. Рекомендуется включить социологию риска в число приоритетных направлений развития науки, что особенно повысит эффективность принятия и реализации государственных решений в условиях социального риска, а также будет способствовать сохранению и росту государственных бюджетов.

На уровне организаций:

1. Руководители организаций должны выявлять, классифицировать и минимизировать внешние и внутренние риски деятельности компании, принимая во внимание управление рисками как ключевой фактор повышения эффективности решений любого характера.

2. Социальные виды рисков должны стать предметом особого внимания высшего руководства современных компаний, основой принятия социально эффективных решений и объектом сознательного управленческого воздействия при решении экономических и социальных задач организации.

3. Учитывая постоянную институционализацию процесса управления рисками, необходимо разработать и нормативно закрепить основные принципы, стандарты и правила минимизации организационных рисков. Поэтому желательно формализовать функцию управления рисками, создав отдельную систему, интегрированную в процессы принятия решений на всех уровнях корпоративного управления.

4. В рамках системы управления рисками, основанной на социально ориентированном подходе, должна быть создана подсистема управления социальными рисками, которая повысит эффективность социальных и трудовых отношений, обеспечит упорядоченную коммуникацию о социальных рисках между руководителями и подчиненными и оптимизирует социальные процессы в области риска.

5. Формирование систем управления рисками и подсистем управления социальными рисками требует мониторинга фактического состояния социальных процессов в области риска.

6. Чтобы облегчить систематическое восприятие ситуации принятия решений, менеджерам рекомендуется использовать «трехмерную концентрическую модель» нашего автора для подготовки и принятия обоснованных решений в условиях риска.

7. Руководителям рекомендуется проводить обучение и развитие сотрудников, включая принятие решений в условиях риска, реализацию программ карьерного роста, обучение, переподготовку и повышение квалификации сотрудников, развитие систем наставничества для молодых специалистов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На азербайджанском языке

1. Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. (2013). “Menecment”. Bakı. 205 səh.
2. Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V. (2014). Menecemenet. Bakı. “Elm”, 468 səh.
3. Həsənov H.S. (2014). “İri sahibkarlıq strukturları”. Bakı, “Azərnəşr”, 276 səh.
4. Kotler. F. tərc ed. İmanov T.İ., Məmmədyarov X.M. (2010). Marketing menecment. Bakı, “Adiloğlu”, 469 səh.
5. Paşayev K.P. və başqaları. (2012). Kommersiya menecmenti. Dərslik. Bakı: İqtisad Universiteti, 617 səh.
6. Quliyev T.Ə. (2011). “Menecmentin əsasları”. Bakı. “Təhsil”, 356 səh.
7. Sadıqov M., Hüseynov A., Zeynalov V. Korporativ maliyyə. Dərslik,. İqtisad Universiteti nəşriyyatı, Bakı, 2007
8. Şahbazov K.A., Həsənov H.S., Məmmədov M.H., Nəsimov V.N. (2014). İdarəetmə qərarları. Bakı, “Azərbaycan”, 176 səh.

На Английском языке

1. Alquier A.M.B., Tignol M.H.L. (2012). Risk Management in Small and Medium-sized Enterprises. In Production Planning & Control, 17(3), p. 273-282.
2. Beer M. & Nohria N. (2010a). Cracking the code of change. Harvard Business Review, May-June, 133-142.
3. Beer M. & Nohria N. (2010b). Introduction: Resolving the tension between theories E and O of change. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), Breaking the code of change (pp. 1-33). Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Beretta S. (2014). Valutazione dei rischi e controllo interno, Milano, IT: Egea.
5. Birkinshaw J. (2013). “Becoming A Better Boss”. Chichester, JosseyBass, 534 p.

6. Blažek L. (2014). Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 p. ISBN 978-80-247-4429-2.
7. Bruinsma C. (2015). Tone at the top is vital! A delphi study, ISACA Journal, Vol. 3.
8. Bruinsma C. (2015). Tone at the top is vital! A delphi study, ISACA Journal, Vol. 3.
9. Buglea A. & Lala I. (2016). Analiz economico-financiar, Ed. Mirton, Timioara;
10. Burke W.W. (3rd ed.) (2011). Organization change: theory and practice, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
11. Cendrowski H., Mair W.C. (2016). Enterprise Risk Management and COSO: A guide for directors, executives and practitioners. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
12. Cristea H., Pirtea M., Booc C. & Nicolescu Cristina (2010). Managementul financiar al companiei, Editura Mirton, Timioara;
13. D'Onza G. (2014), Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management, Milano, IT: Giuffré.
14. Dagpunar J.S. (2013), Simulation and Monte Carlo, Ed. John Wiley & Sons;
15. Damodaran A. (2016), Strategic Risk Taking. A framework for risk management. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing by Pearson Education.
16. David S., Clutterbuck D., Megginson D. (Editors) (2013). "Beyond Goals". UK, Farnham, Surrey, Ashgate Publishing. 432 p.
17. Dowd K. (2010). Measuring Market Risk, John Wiley & Sons, 2nd Edition;
18. Elizabeth Christopher (2012). "International Management". United Kingdom, Kogan, 390 p.
19. Fotr J., Hnilica J. (2014). Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2nd Revised and Extended Edition Praha: Grada, 299 pp. ISBN 978-80-247-5104-7.

20. Gordon Tredgold (2014). "A Practitioner's Guide to Leadership". London, Panoma Press, 420 p.
21. Greuning H. & Bratanovic J. (2014). Analyzing and Managing Banking Risk, A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk, Editura Irecson, Bucureti;
22. Hub M., Zatloukal M. Towards Establishing a Score of Usability Evaluation. In Economy & Management E+M, Vol. 12, №2, 2018, p.156-168. ISSN 1212-3609.
23. Ivan T.D. (2016), Monte Carlo Methods for Applied Scientists, Ed. World Scientific Publishing, Bulgaria;
24. John R. Shermerhon jr. (1996). "Management and Organization Behaviour", John Wiley and Sons, Yew York, page 194
25. Jones R.A., Jimmieson N.L. & Griffi ths, A. (2010). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. Journal of Management Studies, 42(2), p.361-386.
26. Kalos M.H. & Withlock P.A. (2016). Monte Carlo Methods, Ed. Willey - Blackwell, Germania.
27. Kerzner H. (2018). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 1094 p. ISBN 978-0-470-27870-3.
28. Korn R. & Korn Elke & Kroisandt, G. (2010), Monte Carlo Methods and Models in Finance and Insurance, Editura CRC, New York, SUA;
29. Manaxhimi, Dr. Shyqyri (2008). Laci, Tirane, faqe 178
30. Meyer J.P., Srinivas E.S., Lal J.B. & Topolnytsky L. (2014). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80(2), 185-211
31. Moore P. (1983). "The business of risk", Cambridge University Press,

32. Morris M.H., Schindehutte M. & Allen J. (2012). Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues*, 18 (4): 442-458.
33. Paletta A. (2016). *Il controllo interno nella corporate governance*, Bologna, IT: Il Mulino.
34. Power M. (2014). *The risk management of everything: rethinking the politics of uncertainty*, London, UK: Demos.
35. Raiffa H. & Luce E.S. (1957). "Games and Decisions", John Wiley and Sons, page 13
36. Richard L. Daft, (1992). "Organization Theory and Design", Fourth edition, West Publishing Company, Saint Paul, page. 346
37. Rolf Dobelli (2013). "The Art of Thinking Clearly". United Kingdom, Hodder & Stoughton, 456 p.
38. Rubino M. & Vitolla F. (2012). *Sistemi informativi e controllo interno: un approccio integrato. Analisi di un modello a supporto della compliance*. Cacucci editore, Bari.
39. Rubinstein R.Y. & Kroese D.P. (2016), *Simulation and the Monte Carlo Method*, Ed. John Wiley & Sons
40. Slovic P. (2000). "The Perception of Risk". London, Sterling, VA: Earth,
41. Smejkal V., Rais K. (2013). *ěizení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4th Revised and Extended Edition. Praha: Grada, 483 pp. ISBN 978- 80-247-4644-9.
42. Šúbertová E., Kinbáková M. (2014). *Podpora podnikania pre male a stredné podniky*. Bratislava: Ekonóm, 160 p. ISBN 978-80-225-3967-8
43. Šúbertová E., Meszárošová Z. (2015). Comparison of perception of external influences on family businesses in the Slovak Republic and in selected European country. In: Tomas Bata University in Zlin. Faculty of Management and Economics. p.1520-1522. ISBN 978-80- 7454-482-8.
44. Thomas H. (2014). Davenport, "Big Data at Work". USA, MA, Boston, Harvard Business Review Press, 303 p.

45. Todnem By R. (2010). Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, 5 (4), p.369-380.

46. Veber, J. (2014). *Management: základy, moderní manažerské pĜístupy, výkonnost a prosperita*. 2nd Revised Edition Praha: Management Press, 734 p. ISBN 978-80-726-1274-1.

47. Verbano Ch., Venturini K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. In *Journal of Technology, Management & Innovation*, Vol 8, №3, ISSN: 0718-2724.

48. Vetráková M., Potkány M., Hitka M. (2013). Outsourcing of Facility management. In *Economy & Management E+M*. 2013, Volume 16. Issue 1, p.80-92. ISSN 1212-3609.

49. Vochozka M., Mulař P. (2012). *Podniková ekonomika. FinanĜní Ĝízení*. 1st Edition. Praha: Grada, 570 p.

50. Weeks W.A., Roberts J., Chonko L.B. & Jones E. (2014). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), p.7-17.

Интернет-ресурсы

1. <http://www.wikihow.com/Develop-Alternative-Perspectives-for-Decision-Making>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1.

Таблица 1: Список рисков, выявленных на отслеживаемом предприятии

РИСК (фактор риска)	УГРОЗА	ВОЗМОЖНОСТЬ
НЕУПРАВЛЯЕМЫЙ		
Изменения в законодательных стандартах	Необходимость получения дополнительной квалификации, приобретения других	Укрепление барьеров для входа новых, не менее сильных конкурентов

	активов (кассовые аппараты и т. д.).	
Снижение покупательной способности	Снижение продаж, устаревание запасов	Вывод из эксплуатации устаревших, не проданных видов продукции и уменьшение товарных запасов
Колебания обменного курса	Ослабление чешской валюты - рост цен на иностранные товары	Укрепление чешской валюты - снижение цен на иностранные товары
ЧАСТИЧНО УПРАВЛЯЕМЫЙ		
Изменение образа жизни - шопинг-туризм	падение спроса, потеря доходов, особенно по выходным	Сосредоточьтесь на продуктах, требующих профессиональной помощи (смешивание цветов, консультации)
Изменения в способах совершения покупок - снижение популярности кирпичных магазинов.	В частности, потеря молодых клиентов	Сосредоточьтесь на продуктах, требующих профессиональной помощи (смешивание цветов, консультации)
Увеличение закупочных цен в результате затрат на транспортировку при небольших объемах поставок Увеличение затрат,	рост отпускных цен и отток покупателей	Повышение производительности труда машиниста-водителя
Потеря поставщиков с узкоспециализированным ассортиментом продукции	Ограниченный ассортимент товаров в магазинах	Использование личных, давних контактов и выделение себя среди других дилеров
Расположение магазинов	Снижение покупателей из-за проблемной парковки на оживленной улице и неадекватного PR	Использование рекламных площадей в собственных зданиях, сдача в аренду неиспользуемых площадей
УПРАВЛЯЕМЫЙ		
Информационная система	Отсутствие прозрачности, недостаток информации для оперативного и стратегического управления	Использование информационной системы, дополненной дополнительными модулями, взаимосвязь с управлением запасами
Организационная структура	Отдел информации о хозяйственных операциях и финансовом положении	Заменяемость на операционном уровне (за счет одинаковой деятельности ведущих магазинов)
Фиксированный график работы, включая работу в выходные	Отъезд молодых перспективных сотрудников	Корректировка рабочего времени или количества сотрудников на основании анализа загруженности в течение рабочего дня

Кадровое обеспечение	Возрастная структура сотрудников - пенсии, текучесть кадров	Профессионализм персонала как конкурентное преимущество
Управление запасами	Избыточный товарный запас - списание из-за истекшего срока годности, недостаточные поставки - отток клиентов	Оптимизация запасов - улучшение денежного потока

Источник: Smejkal and Rais (2013).

Список таблиц

Таблица 1: Список рисков, выявленных на отслеживаемом предприятии...	87
Таблица 2: Оценка рисков с точки зрения вероятности их возникновения и размера воздействия.....	64
Таблица 3: Рекомендуемые методы для общего решения проблем, связанных с рисками в компании.....	65
Таблица 4: Определение численности в группе высокого риска.....	67

Список картинок

Рисунок 1: Матрица рисков.....	64
---------------------------------------	----