

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

**Кафедра общего, стратегического, информационного менеджмента и
бизнес-процессов**

КУРСОВАЯ РАБОТА

**АНАЛИЗ РИСКОВ. РЕПУТАЦИОННЫЙ РИСК (НА ПРИМЕРЕ ООО
«БИГЛИОН»)**

Работу выполнил _____ Ю.И. Полинкина
(подпись, дата)

Факультет управления и психологии курс 1

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Профиль «Контроллинг в организации», заочная форма обучения

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент _____ Д.В. Ланская
(подпись, дата)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент _____ Д.В. Ланская
(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления рисками в коммерческой организации	5
1.1 Подходы к определению понятий «риск», «репутационный риск», «имидж».....	5
1.2 Принципы и методы управления рисками на предприятии, их оценка.....	9
1.3 Минимизация основных рисков в коммерческом предприятии. Основные технологии управления рисками.....	11
2 Анализ рисков на примере компании «Биглион».....	14
2.1 Специфика и основные направления деятельности компании.....	14
2.2 Выявление рисков, способных повлиять на репутацию ООО «Биглион».....	16
2.3 Оценка и анализ репутационных рисков ООО «Биглион».....	17
2.4 Управление рисками в ООО «Биглион».....	18
3 Управление системой репутационных рисков в ООО «Биглион».....	20
3.1 Технологии управления рисками в ООО «Биглион».....	20
3.2 Контроль и минимизация репутационного риска в обществе.....	23
3.3 Разработка мероприятий, снижающих влияние рисков в ООО «Биглион».....	27
Заключение.....	34
Список использованных источников.....	35

ВВЕДЕНИЕ

Система управления риском – это совокупность процессов, норм и информационных потоков, которые обеспечивают процесс управления риском.

Возможность непосредственного активного воздействия предприятия на внутренние рискообразующие факторы даёт ему неоспоримый шанс позитивно влиять на эффективность своей деятельности, а, следовательно, и укреплять свои конкурентные позиции. Немаловажным условием выживания предприятия в острой конкурентной борьбе является умение и способность его менеджмента построить грамотную и эффективную политику в области управления рисками.

Необходимо отметить, что российский опыт в области управления рисками значительно уступает западному. Например, для многих европейских стран основой для определения достаточности капитала являются решения Базельского комитета. Западная практика работы согласно этим стандартам следующая – дать банкам время на подготовку, за это время провести мониторинг и моделирование того, что может получиться.

Цель работы – исследование организации риск-менеджмента предприятия и системы минимизации риска, предвидеть ее возможности и перспективы, а также разработка своевременного и оперативного совершенствования по управлению рисками.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи исследования:

- исследовать теоретические аспекты риск-менеджмента;
- определить сущность и разнообразие рисков, способы их оценки, особенности управления рисками.
- выявить основные закономерности и проблемы;
- изучить систему способов минимизации рисков и выявить методы по их совершенствованию;
- провести анализ и дать оценку рискам предприятия на основе показателей финансовой отчетности и предложить мероприятия для

совершенствования их минимизации.

Объектом исследования является система риск-менеджмента ООО «Биглион».

Предметом исследования – риски, репутационный риск.

Методологической и теоретической основой работы выступают труды российских авторов в таких сферах как: управление рисками, менеджмент организаций, а также нормативные и законодательные акты Российской Федерации, материалы периодических изданий, статьи специалистов и экспертов в сфере риск-менеджмента, публикации и аналитические обзоры.

При написании работы были использованы следующие приемы и методы: научной абстракции, методы экспертного и статистического анализа, логического анализа, синтеза, а также системного и причинно-следственного анализа, сравнение.

1. Теоретические основы управления рисками в коммерческой организации

1.1 Подходы к определению понятий «риск», «репутационный риск», «имидж»

Как правило, под риском понимается потенциал наступления какого-то неблагоприятного события, которое может повлечь за собой разного рода потери (к примеру, потеря имущества, получение физической травмы, извлечение доходов меньше ожидаемой величины и др.).

В целом предпринимательская деятельность уже содержит некую долю риска, которую предприниматель должен взять на себя и определить масштабы и характер данного риска. Это связано с тем, что предпринимательство представляет собой самостоятельную инициативную деятельность граждан, а также их объединений, которая осуществляется под свою имущественную ответственность и на свой страх и риск, а также направлена на извлечение прибыли. Следовательно, в любом виде осуществление предпринимательской деятельности непременно связано с риском, что установлено законодательно.

Важнейшими чертами риска выступают такие характеристики как: альтернативность, противоречивость и неопределенность¹.

Существование риска имеет прямую взаимосвязь с неопределенностью, которая сама по себе является неоднородной как по форме проявления, так и по содержанию. Необходимо заметить, что риск это один из способов снятия неопределенности, возникающей вследствие отсутствия однозначности и достоверности информации. Делать акцент на данном свойстве риска довольно важно, так как на практике сравнительно бесперспективна оптимизация процессов регулирования и управления, посредством игнорирования объективных и субъективных источников неопределенности.

¹ Иванов А.А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс / А.А. Иванов, С.Я. Олейников, С.А. Бочаров. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015. 193 с.

Причем речь здесь идет не о самом поиске средств, позволяющих полностью избавиться от воздействия фактора неопределенности, а о потребности учета риска для отбора рациональных альтернатив².

Следующая важнейшая черта в риске – это альтернативность, которая предполагает необходимость избрания из двух либо нескольких возможных вариаций направлений, решений, действий. В случае если вероятности выбора нет, то и не зарождается рискованная ситуация, а это означает и отсутствие риска.

Последней наиболее важной чертой является противоречивость в риске. Именно она приводит к столкновению между объективно существующих рискованных действий и их субъективной оценкой. Это связано с тем, что вместе с новаторскими идеями, инициативами, внедрением новых наиболее перспективных видов деятельности, которые ускоряют технический прогресс и влияют на духовную атмосферу общества и общественное мнение, идут консерватизм, субъективизм, догматизм и т.д.³.

Риски рассматривались довольно многими выдающимися исследователями, такими как: А. Смит, Л. Пигу, А. Маршалл, Д.М. Кейнс. Последний считал, что финансовый риск это неопределенность получения ожидаемого дохода от вложения средств. Он полагал, что причиной неопределенности выступает направленный на перспективу непосредственно характер экономического процесса. Кейнс предлагал увеличить роль государства в целях снижения степени неопределенности в экономике. Аналогичное мнение сложилось и у многих современных исследователей данной области.

В целом понятие «риск» можно встретить среди терминов многих естественных и общественных наук, однако при этом в каждом отдельном случае в науке имеются собственные цели, а также приемы и методы

² Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. М.: Издательский центр «Академия», 2016. 368 с.

³ Мороз А. Формы проявления экономических рисков и инструменты их преодоления/ А. Мороз// Общество и экономика. 2017. №8-9. С. 175-193.

исследования риска. Если рассматривать риск в экономическом аспекте, то его специфика заключается в том, что риск, независимо от ожидаемого финансового результата, приравнивается к возможному материальному ущербу, который может быть вызван реализацией выбранного хозяйственного, технического или организационного решения. А также посредством неблагоприятного воздействия окружающей среды, которое включает различные форс-мажорные обстоятельства, изменение рыночных условий, и т.д.⁴

Имидж (image) — представление о чем-нибудь образе; понятие применимо не только к конкретному человеку, но и к организации.

Репутация — общественная оценка, общее мнение о чьих-либо достоинствах.

По уровню формирования можно выделить 4 вида имиджа⁵:

- 1) внешний;
- 2) внутренний;
- 3) осязаемый;
- 4) неосязаемый.

Внешний имидж — это то, как организация (компания) воспринимается в обществе: в СМИ, контролирующими органами и другими субъектами рынка, т.е. это ее репутация и престиж (влияние, уважение).

Внутренний имидж — это представление об организации (компании) и отношении к ней персонала, сформированное моральным климатом, стабильностью развития бизнеса, условиями труда, кадровой политикой, системой поощрений за результаты деятельности и др.

Осязаемый имидж — это представление субъектов экономических отношений о миссии компании, выполнении обязательств перед клиентами, партнерами по бизнесу и бюджетом (формируется на основе слухов, увиденного, проверенного на собственном опыте и т.п.).

⁴ Ковалев В. Введение в финансовый менеджмент: учеб. пособие/ В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2017. 768 с.

⁵ Управление рисками, риск-менеджмент. URL: <http://w.w.w.risk24.ru>

Неосязаемый имидж — это ответная реакция субъектов рынка по поводу качества обслуживания, уровня квалификации и отношения к ним сотрудников и т.п. (формируется на основе самоимиджа и потребительского «эго»).

Таким образом, только внешний и осязаемый имидж, а также частично неосязаемый имидж можно рассматривать как факторы (параметры), оказывающие определенное влияние на деловую репутацию организации и носящие субъективный характер. Поэтому репутацию необходимо отличать от имиджа, который, подобно макияжу, можно накладывать на личность (или экономический субъект) каждый раз по-новому, где репутация — то самое «лицо».

Следовательно, управление репутацией и имиджем, так же, как и их формирование, осуществляется с использованием разного инструментария. Это позволяет говорить о репутационном менеджменте как о долгосрочном процессе целенаправленного формирования репутационного образа, как об отдельном направлении коммуникационного консалтинга.

Поэтому представляется ошибочным утверждение Б. Джи о том, что высокое (или низкое) значение показателя «гудвилл» является одним из показателей имиджа компании. По мнению автора, имидж выполняет функции субъективного, скорее психологически эмоционального, компонента в восприятии организации и формировании ее деловой репутации.

Развивая оценку имиджа как составной части деловой репутации организации, отметим, что если ранее рассмотренные виды имиджа относились к субъективной части деловой репутации, то к ее объективной составляющей возможно отнесение так называемого финансового имиджа, под которым подразумевается представление о финансовой устойчивости конкурентоспособности организации⁶.

Таким образом, использование понятия «имиджевый риск» представляется ошибочно узким, недопустимо приравнивание его к

⁶ Рыхтикова Н. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие/ Н. Рыхтикова. М.: ФОРУМ, 2017. 240 с.

«репутационному риску», первый является только составной частью второго, а с позиции природы риска — его субъективным фактором, определяющим его уровень.

Однако наиболее четкое представление о деловой репутации как объекте деятельности экономического субъекта с учетом необходимости отражения его в отчетных данных дает изучение нормативных документов, стандартов [4, 11].

1.2 Принципы и методы управления рисками на предприятии, их оценка

Риск-менеджмент представляет собой построение системы управления рисками организации, которая включает выявление, анализ и контроль (по возможности) всех видов опасностей, грозящих организации.

Выделяют следующие этапы управления рисками торговой организации⁷:

1) идентификация риска, то есть определение субъектом видов опасностей, которые он выделяет как важные по отношению к рассматриваемому объекту. В этом смысле можно сказать, что речь идет об идентификации основных видов риска, так как субъект может выделить много видов риска, но многие из соответствующих опасностей посчитать слишком маловероятными и не рассматривать их вовсе.

2) анализ идентифицированных рисков, их оценка, расчет совокупного риска. Часто это наиболее сложный этап управления риском, так как нужно решить, какие модели с какими предположениями мы используем для каждого вида риска, и какую информацию мы имеем или должны собрать для оценки риска.

3) принятие решений о проведении или не проведении операций, подверженных риску; установление процедур и лимитов, то есть установление правил, по которым производятся те или иные действия в зависимости от оценки связанных с ними рисков.

⁷ Рыхтикова Н. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие/ Н. Рыхтикова. М.: ФОРУМ, 2017. 240 с.

- 4) контроль над соблюдением установленных процедур и лимитов.
- 5) постоянный мониторинг и оптимизация установленных процедур и ограничений.

Оценка рисков осуществляется с помощью двух методов: качественных и количественных⁸.

Качественная оценка риска дает возможность выявить все потенциальные угрозы, потери и риски для компании, а также определить факторы, способствующие возникновению каждого вида риска. На заключительном этапе качественного анализа необходимо ранжирование факторов риска по степени их влияния на результат компании. Такой подход дает возможность выделить наиболее вероятные по возникновению и значимые по воздействию риски.

Но здесь встает вопрос, каким образом менеджер компании должен проводить качественный анализ рисков? Ключевое место здесь занимает технология идентификации рисков.

Основными способами идентификации рисков являются⁹:

- 1) Информация о прошлых сделках компании (ретроспективный анализ)
- 2) Мозговой штурм
- 3) Метод Делфи
- 4) Метод номинальной группы

Качественный анализ рисков часто подвергается критике, так как он дает только список возможных рисков. Количественный способ оценки рисков предполагает численное определение каждого вида риска, а также риска всего предприятия. Здесь определяются численные величины вероятности наступления рискового события и его последствий. Кроме того, вычисляется

⁸ Коршунова Л.Н. Оценка и анализ рисков / Л.Н. Коршунова, Н.А. Проданова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. 96 с.

⁹ Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермасова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2016. – 240 с.

количественная оценка степени риска, устанавливаются допустимые пределы уровня риска, а также степень воздействия на предприятие в целом.

Основные количественные методы для оценки риска представлены ниже¹⁰:

- 1) Статистический анализ
- 2) Дерево решений
- 3) Анализ чувствительности
- 4) Анализ сценариев
- 5) Имитационное моделирование

Методы управления рисками очень разнообразны. Прослеживается такая картина, что у российских менеджеров с одной стороны, и западных исследователей — с другой, сложились конкретные предпочтения по отношению методов управления рисками. Подобные предпочтения говорят в первую очередь, о характере экономического развития государства и о группах анализируемых рисков.

1.3 Минимизация основных рисков в коммерческом предприятии. Основные технологии управления рисками

Риск является неотъемлемым элементом деятельности любой организации, функционирующей в рыночной экономике, что обуславливает необходимость законодательного закрепления права на хозяйственный риск, предоставления правовых, политических и экономических гарантий и, в частности, включения информации о рисках, воздействующих на деятельность компании в отчетность эмитента, подлежащую обязательному раскрытию в соответствии с законодательством Российской Федерации. Однако, как показывает анализ содержания отчетов, размещенных в сети Интернет, эта информация является недостаточно полной. Зачастую эмитент ограничивается

¹⁰ Казакова, Н.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. Учебное пособие / Н.А. Казакова.– М.: ИНФРА-М, 2016.– 208 с

кратким перечислением основных, наиболее распространенных, видов рисков: «конкуренция, повышение цен, производственные риски, связанные с тяжелыми погодными условиями Крайнего Севера». Крупнейшие российские компании, в которых внедряются или уже внедрены корпоративные системы риск-менеджмента, дают более детальную характеристику воздействующих рисков факторов по их основным группам, но отраслевые, страновые и региональные, финансовые, правовые риски, связанные с деятельностью эмитента раскрываются только описательно, их количественная оценка не проводится.

Процесс управления рисками фирмы - это прежде все принятие стратегии отношения фирмы к рискам вообще и каждому конкретному риску в отдельности.

Риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

В явлении риск можно выделить следующие основные элементы, взаимосвязь которых и составляет его сущность¹¹:

- 1) возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива;
- 2) вероятность достижения желаемого результата;
- 3) отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- 4) возможность материальных, нравственных и др. потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

Для обеспечения рисковой стратегии создается программа интегрированного управления рисками фирмы. После принятия программы к исполнению и внедрению на этой основе ведется мониторинг рисковой обстановки. При необходимости производится корректировка рисковой

¹¹ Воробьев С. Управление рисками в предпринимательстве: учеб. пособие / С. Воробьев, К. Балдин. М.: Дашков и К, 2017. 481 с.

стратегии, и, соответственно, программы управления рисками.

Говоря о процессах управления риском, не следует иметь в виду только продукт, производимый фирмой. Сама фирма является "живым", целостным организмом, проходящим различные циклы своей деятельности. На этапах этих циклов возникают риски, источники которых могут быть как внутри, так и вне самой фирмы.

2. Анализ рисков на примере компании «Биглион»

2.1 Специфика и основные направления деятельности компании

ООО «Биглион» зарегистрирована по адресу Москва г, ш.Варшавское, д.118, к.1, ком.1, 117587.

Основным видом деятельности компании является Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

Компания предоставляет миллионам пользователей скидки до 90% на товары и услуги в сфере красоты, развлечений, образования, медицины, а также путешествий по России и за рубежом.

Для комплексной оценки деятельности ООО «Биглион» необходимо провести PEST- и SWOT-анализ (таблица 1 – 2).

Согласно PEST-анализу, предприятие не будет иметь проблем с наймом персонала, высокими налогами и с нечестной конкуренцией, но с другой стороны доля издержек на энергоресурсы и материалы высока, и наблюдается рост инфляции (хотя и не значительный), что отрицательно влияет на деятельность организации.

Таблица 1 – PEST-анализ деятельности ООО «Биглион»

Политика	Экономика
<ol style="list-style-type: none">1. Политическая стабильность.2. Изменение в законодательстве по налогам и сборам.3. Содействие предпринимательству со стороны государства.4. Антимонопольное регулирование, контроль за соблюдением правил конкуренции	<ol style="list-style-type: none">1. Постепенный рост ВВП в динамике.2. Рост уровня инфляции.3. Высокий уровень безработицы.4. Рост курса иностранной валюты
Социум	Технология
<ol style="list-style-type: none">1. Естественный прирост населения, 61,3% - трудоспособное население.2. Реально располагаемые денежные доходы населения уменьшились на 2,9 % по сравнению с 2010 г.3. Расслоение общества, низкая социальная мобильность	<ol style="list-style-type: none">1. Увеличение количества патентов.2. Рост научно-технического прогресса3. Развитие технологий в исследуемой отрасли

ООО «Биглион» очень активно развивается, несмотря на всестороннее развитие других предприятий данной отрасли. Наиболее важной и влияющей силой отраслевой конкуренции для предприятия является рыночная власть потребителей. Следующей за ней по значимости идет конкуренция среди существующих фирм. Остальные силы, хотя имеют влияние на конкуренцию в рассматриваемой отрасли, но по сравнению с перечисленными выше двумя незначительное. Следовательно, основная стратегия конкурентной среды предприятия – борьба за потребителя.

Предприятие применяет стратегию роста:

- 1) использует сильные стороны деятельности для реализации возможностей, связанных с внешней средой;
- 2) наращивает производственные мощности, расширяет торговые площади;
- 3) стратегические альтернативы: интенсивный рост;
- 4) увеличивает сбыт существующих товаров.

Таблица 2 – SWOT-анализ деятельности ООО «Биглион»

Потенциальные сильные стороны	Потенциальные слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – финансовые ресурсы; – мастерство и компетентность – технология; – исключительно высокий уровень производства продукции и оказание услуг; – внедрение новых товаров; – расширение ассортимента с целью удовлетворения потребностей более широкого круга потребителей; – разрушение торговых барьеров на привлекательных торговых рынках; – выпуск более качественных товаров, чем у конкурентов; – более высокая, чем у конкурентов, репутация; – грамотно разработанные функциональные стратегии, – хорошая конкурентоспособность; – признанный лидер на рынке; 	<ul style="list-style-type: none"> – себестоимость продукции выше среднего уровня в отрасли; – приход на данный рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками производства; – высокий уровень затрат по выполнению соответствующих регулирующих положений; – растущая коммерческая мощь потребителей или поставщиков; – относительно слабая реклама; – и другие

ООО «Биглион» обладает положительным имиджем в своей отрасли.

2.2 Выявление рисков, способных повлиять на репутацию ООО «Биглион»

Предприятие ООО «Биглион» подвержено влиянию различных видов рисков.

Предприятию характерны следующие виды рисков¹²:

- 1) торговый риск;
- 2) инвестиционный риск;
- 3) валютный риск, вытекающий впоследствии в товарный риск;
- 4) профессиональный риск;
- 5) риск невостребованности продукции.

В настоящее время ООО «Биглион» приняло решение об осуществлении рекламных мероприятий в целях увеличения потока клиентов и уровня продаж. Для оценки рентабельности данного проекта и анализа инвестиционного риска был проведен анализ активности клиентов до и после размещения рекламы компании. Получены следующие результаты:

Таблица 3 – Поток клиентов и суммы заказов ООО «Биглион» до размещения рекламы и после.

Сумма заказа, тыс. руб.	Число клиентов, %	
	В момент рекламы	До рекламы
0,5-1	10	5
1 - 5	5	5
5-10	24	20
10-20	21	7
20-40	30	22
40-90	10	4
Итого:	100	63

Компаниям, которые ведут свою деятельность на постоянной основе, необходимо отслеживать результаты собственных рекламных акций, оценивать их эффективность. Это требует определенных затрат времени и денежных

¹² Немцев В. Комплексное управление рисками капитализации на предприятиях/ В. Немцев// Управление риском. 2017. №9. С. 2-7.

средств. Однако тестирование рекламы после размещения позволяет оценить ее реальное влияние на действительно настоящих покупателей, а не на подобную им группу людей, как в случае с предварительным тестированием.

2.3 Оценка и анализ репутационных рисков ООО «Биглион»

Для оценки корпоративного имиджа исследуемой организации проводился опрос трех групп респондентов, которые оценивали основные элементы имиджа предприятия по 5-балльной шкале (по возрастанию удовлетворенности):

- 1) работники, руководители и менеджеры;
- 2) эксперты;
- 3) потребители.

Полученные результаты отражены в таблицах 4 – 6.

Таблица 4 – Оценка элементов внешнего имиджа предприятия

Параметры корпоративного имиджа	Оценка соответствия параметров позитивному имиджу			Средняя оценка
	Эксперты	Работники и управленцы	Потребители	
Логотип и товарный знак	4,8	4,9	4,9	4,9
Корпоративный сайт	4,9	4,9	5,0	4,9
Оформление зданий	4,5	4,6	4,1	4,4
Оформление торговых площадей	3,9	4,0	4,1	4,0
Обслуживание клиентов	4,2	4,8	4,0	4,3
Ценовая политика предприятия	4,5	4,7	3,9	4,4
Качество услуг	4,9	5,0	4,6	4,8
Средняя оценка по всем параметрам	4,5	4,7	4,4	4,5

Согласно представленным данным, средняя оценка внешней составляющей имиджа ООО «Биглион» достаточно высокая – 4,5 баллов. Наибольшим количеством баллов были оценены логотип, товарный знак (4,9 баллов), корпоративный сайт (4,9 баллов) и качество услуг предприятия (4,8

баллов), наименьшей – оформление торговых площадей и уровень обслуживания клиентов – 4,0 и 4,3 балла соответственно.

Таблица 5 – Оценка элементов внутреннего имиджа предприятия

Критерии оценки	Оценка соответствия параметров позитивному имиджу			Средняя оценка
	Эксперты	Работники и управленцы	Потребители	
Преданность сотрудников	4,50	4,90	4,90	4,77
Моральный климат	3,60	4,70	4,80	4,37
Удовлетворенность целями и стратегией компании	3,90	4,60	4,90	4,47
Стимулирование персонала	4,50	4,70	5,00	4,73
Оценка условий труда	4,30	4,60	4,70	4,53
Философия компании	4,2	5,0	5,0	4,7
Корпоративная культура	4,3	4,4	4,9	4,5
Средняя оценка	4,19	4,70	4,89	4,59

Средняя оценка внутренней составляющей имиджа ООО «Биглион» составляет 4,59 баллов. Наибольшим количеством баллов были оценены преданность сотрудников (4,77 баллов), стимулирование персонала (4,73 балла) и философия компании (4,7 балла), наименьшей – моральный климат (4,37 балла) и уровень удовлетворенности целями и стратегией компании – 4,47 балла.

Таблица 6 – Средняя оценка корпоративного имиджа предприятия

Группы	Внешний имидж	Внутренний имидж	Средняя оценка
Потребители	4,4	4,89	4,65
Работники и управленцы	4,7	4,7	4,7
Эксперты	4,5	4,19	4,35

Корпоративный имидж исследуемой организации был оценен на 4,57 балла, что характеризует его как положительный, при этом внутренний имидж компании был оценен выше внешнего (4,59 и 4,53 соответственно).

2.4 Управление рисками в ООО «Биглион»

На текущий момент нет комплексного подхода к управлению рисками. Процесс выявления и управления рисками происходит на интуитивном уровне

руководством предприятия. Нет отдельной структуры, занимающейся управлением рисками. Также не существует официального документа, регулирующего процесс управления рисками¹³.

Тем не менее, нельзя однозначно утверждать, что сам процесс управления рисками в ООО «Биглион» не осуществляется. В качестве основных вероятных рисков руководство организации рассматривает риски, возникающие в процессе деятельности предприятия, а также риски, связанные с реализацией услуг.

К основным методам управления рисками в ООО «Биглион» относится метод сокращения риска, подразумевающий определенную последовательность действий, приводящих уменьшению предполагаемого ущерба. Ограниченность финансовых ресурсов не позволяет предприятию использовать такие виды передачи риска, как страхование и факторинг.

Таким образом, руководство ООО «Биглион» осознает необходимость в управлении рисками, влияющими на деятельность организации, и стремится повысить эффективность управления рисками, но уйти от всех рисков у организации пока не получается.

Основными рисками, которые наиболее часто встречаются в организации, являются: коммерческий риск (возможные колебания спроса), производственный риск, социальный риск (текучесть кадров).

¹³ Нерсисян Т. Управление рисками в системе управления предприятием/ Т. Нерсисян // Управление риском. 2017. №2. С. 19-23.

3 Управление системой репутационных рисков в ООО «Биглион»

3.1 Технологии управления рисками в ООО «Биглион»

Для выявления сильных и слабых сторон системы управления рисками проведем SWOT-анализ.

Таблица 7 – SWOT-анализ системы управления рисками в ООО «Биглион»

	Возможности:	Угрозы:
	<ul style="list-style-type: none">- прогноз сбыта продукции;- проведение рекламных акций;- введение системы скидок;- повышение качества услуг;- покупка нового оборудования.	<ul style="list-style-type: none">- поломка оборудования, так как оборудование очень старое;- возможные потери в результате возникновения просроченной дебиторской задолженности;- высокий уровень инфляции;- изменение валютного курса.
Сильные стороны: <ul style="list-style-type: none">- предприятие проводит профилактические мероприятия во избежание поломки оборудования;- ориентация на потребителя с разными финансовыми возможностями;- мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды.	<ul style="list-style-type: none">- За счет прогнозов сбыта может быть уменьшен риск невостребованности услуг;- ориентация на потребителя с разными финансовыми возможностями, низкие цены и проведение рекламной кампании увеличит объем продаж.	<ul style="list-style-type: none">- риск поломки оборудования сведен к минимуму, так как предприятие проводит профилактические работы;- диверсификация деятельности
Слабые стороны: <ul style="list-style-type: none">- нет комплексного подхода к управлению рисками;- нет отдельной структуры, занимающейся управлением рисками;- не существует официального документа, регулирующего процесс управления рисками;- текучесть кадров;- нет четкой сегментации потребителей.	<ul style="list-style-type: none">- покупка оборудования или отдельных его частей позволит уменьшить затраты на ремонт;- весь процесс управления рисками нужно передать в единый отдел	<ul style="list-style-type: none">- возникает риск снижения финансовой устойчивости;- риск неплатежеспособности предприятия.

Таким образом, были выявлены сильные и слабые стороны системы управления рисками. Несмотря на то, что система управления рисками не контролируется отдельной структурой и не регламентируется документально, существуют возможности ее улучшения, которые необходимо использовать.

Риск-менеджмент выполняет определенные функции. Все функции риск-менеджмента можно подразделить на 2 типа: функции субъекта управления и функции объекта управления¹⁴. Итак, в риск-менеджменте к функциям объекта управления относят: организацию разрешения риска; организацию рискованных вложений капитала; организацию работы по уменьшению величины риска; организацию процесса страхования рисков; организацию связей между субъектами хозяйственного процесса и экономических отношений. Что касается функций субъекта управления, то в риск-менеджменте к ним относят: прогнозирование; организацию; регулирование; координацию; стимулирование и контроль¹⁵. Представим более наглядно функции риск-менеджмента на рисунке.



Рисунок 1 – Функции риск-менеджмента на предприятии

¹⁴ Кандрашина Е. Финансовый менеджмент/ Е. Кандрашина. М.: Дашков и К, 2017. 219 с.

¹⁵ Мороз А. Формы проявления экономических рисков и инструменты их преодоления/ А. Мороз// Общество и экономика. 2017. №8-9. С. 175-193.

Рассмотрим более подробно функции субъекта управления. Итак, прогнозирование в риск-менеджменте – это разработка на будущее изменений в целом финансового состояния объекта, а также его всевозможных частей. Прогнозирование представляет собой своеобразное предвидение конкретного события. Следует заметить, что прогнозирование в риск-менеджменте не ставит перед собой задачу реализовать на практике выработанные прогнозы. Кроме того, особенностью прогнозирования в риск-менеджменте является альтернативность в процессе построения финансовых параметров и показателей. Такая альтернативность определяется на основе наметившихся тенденций различные вариации по развитию финансово-хозяйственной деятельности объекта управления. Прогнозирование в динамике риска может реализовываться с учетом экспертной оценки тенденции изменения исходя из методов экстраполяции прошлого на перспективу, а также основываясь на прямом предвидении изменений. Такие изменения могут появиться неожиданно. Поэтому если управлять, основываясь на предвидении таких изменений, то возникает необходимость выработки определенного чутья у менеджера, посредством которого он бы имел интуицию к рыночному механизму и применял гибкие экстренные решения.

Следующая функция субъекта управления – это организация. В риск-менеджменте она представляет собой объединение некоего количества людей, которые совместно реализуют на основе установленных правил и процедур конкретную программу рискованного вложения капитала. К данным процедурам и правилам относят:

- 1) построение структуры аппарата управления,
- 2) создание органов управления,
- 3) определение взаимосвязи между управленческими департаментами,
- 4) разработка различных нормативов, норм, методик и др.

Третьей функцией субъекта управления в риск-менеджменте выступает – регулирование, которое заключается в воздействии на объект управления, с помощью чего и достигается состояние устойчивости данного объекта в случае

возникновения отклонения от определенных параметров. Главным образом, регулирование включает в себя текущие мероприятия в части устранения появившихся отклонений.

Следующая функция субъекта управления является координация. В риск-менеджменте данная функция сводится к согласованию работы всех компонент системы управления риском, а также самого аппарата управления в целом и специалистов в частности. Координация позволяет обеспечить единство отношений объекта и субъекта управления, отдельного сотрудника и аппарата управления.

Стимулирование, как вид функции субъекта управления в риск-менеджменте заключается в побуждении финансовых менеджеров, а также иных специалистов к заинтересованности результатов своей работы.

И, наконец, последняя функция субъекта управления в риск-менеджменте – это контроль. Данная функция вбирает в себя проверку организации деятельности в части снижения степени риска. При помощи контрольной функции осуществляется сбор информации о степени реализации намеченной программы действия, о соотношении прибыли и риска, о доходности рискованных вложений капитала¹⁶. На основании чего в финансовые программы вносятся изменения, а также изменяются и организация финансовой работы, и организация риск-менеджмента. Кроме того, не стоит забывать, что контроль предполагает проведение анализа результатов осуществленных мероприятий в части снижения степени риска.

3.2 Контроль и минимизация репутационного риска в обществе

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к компании

¹⁶ Пташкина Е.С. Исследование методических подходов к классификации предпринимательских рисков / Е.С. Пташкина // Молодой ученый. № 3. 2017.

факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности¹⁷.

Образ современного офиса складывается из: вывески, названия, оформления витрин и торгового зала, информации о наличии товара, чистоты на прилегающей территории и удобного подъезда, приемлемого уровня цен и хорошего обслуживания.

Рекомендацией по поддержанию позитивного имиджа ООО «Биглион» обозначим качество работы, а именно работая с базами, нужно быть внимательнее. Качество базы данных напрямую зависит от информации, которую она содержит. Здесь важен не столько количественный фактор - чем больше информации, тем лучше - сколько, чтобы вся введенная информация была уместной, достоверной и обновляемой. Столкнувшись с этим в реалии, было выявлено множество проблем. По опыту можно сказать, что каждая фирма конкурентов переезжает раз в месяц. А в скольких меняется первый руководитель или менеджер, принимающий решения относительно наших предложений. Также отправленное письмо вызовет не нужную реакцию, если оно адресовано на старого, уволившегося сотрудника.

Список с адресами и телефонами может иметь любой источник и принадлежать кому угодно (для набора баз использовали социальные сети и профильные сайты), но база данных принадлежала только компании, т.к. в ней собрана информация с учетом особенностей и потребностей данного бизнеса и клиентов. Сегодня действительно актуальны продажи готовых баз данных, ведь каждый клиент может сам найти всю информацию о своей аудитории. Но люди хотят иметь уже все готовое и сделанное за них, поэтому такая сфера быстро распространилась в массы и, таким образом продвинула ООО «Биглион» на новый уровень.

Ну и, конечно же, орфографические ошибки, особенно в написании имен и отчеств респондентов, просто не допустимы. Ничто так не раздражает людей,

¹⁷ Чернова Г.В. Управление рисками: учеб. пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. 160 с.

как неверно написанное имя. К сожалению, данные проблемы никак не решить, так как все они напрямую зависят от человеческого фактора. Поэтому стоит быть более внимательным и относиться к своей работе более ответственно. Здесь можно сделать небольшой вывод о тех качествах, которыми должен обладать работник, который отражает фирму.

Таблица 8 – Качества, которыми должен обладать работник, который отражает фирму

Качества	Характеристика качества
Позитивное восприятие	Способность положительно относиться к людям
Служение общим интересам	Готовность играть в команде и следовать за лидерами
Потенциал роста	Способность расти по мере усложнения задач
Последовательность	Способность ставить потребности компании выше собственных желаний
Порядочность	Сильный характер и постоянство в словах и поступках
Широта кругозора	Способность видеть всю компанию и разбираться в этой информации
Дисциплинированность	Готовность выполнять требования независимо от настроения или любой другой причины

Будь такие качества у каждого работника, имидж компании поддерживался бы сам собой, без особых усилий. Необходимо совершенствование.

Предлагая клиенту что-либо, важно владеть всей информацией, быть готовым ответить на все вопросы, или незамедлительно связать «готового» клиента с вышестоящим менеджером. Тут можно предложить работать не через таблицы Excel, а онлайн, таким образом, вся информация будет просматриваться с разных компьютеров одновременно и быстро связать людей между собой. Сегодня люди не любят ждать, думаю, работа онлайн благотворно повлияет на имидж компании.

Для реализации предложенных мероприятий по совершенствованию риск-менеджмента необходимо взаимодействовать и обратить внимание на процесс менеджмента в целом: планирование, организацию, мотивацию,

контроль; определить способы повышения эффективности организации, лежащие в основе принятия любого делового решения.

Для предложенных мероприятий был проведен расчет и прогноз экономической эффективности.

Для снижения коммерческих рисков одной из главных рекомендаций было – совершенствование системы внутреннего менеджмента, направленной на рост мотивации и повышение квалификации персонала ООО «Биглион»¹⁸.

Возможно проведение следующих мероприятий:

- 1) Корпоративный внутренний тренинг «Эффективные продажи» (закрытый)
- 2) Посещение открытых тренингов по продажам
- 3) Приглашение тренера по командообразованию (Тимбилдинг)

Также возможен вариант о совмещении этих трех мероприятий.

Для того чтобы поддерживать позитивный имидж ООО «Биглион», помимо PR-действий, необходимы маркетинговые предложения, рекламные сообщения, то есть необходимо использовать инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Рассмотрим маркетинговые предложения и рекламные сообщения, которые необходимо использовать ООО «Биглион» для поддержания позитивного имиджа.

- 1) Информировать население об акциях, проводимых ООО «Биглион»;
- 2) Привлекать клиентов к участию в праздниках и конкурсах ООО «Биглион»;
- 3) Стимулировать потребителей на покупку услуг ООО «Биглион».

Кроме того, ООО «Биглион» необходимо не забывать выполнять мероприятия, направленные на совершенствование принципов и методов клиентоориентированного подхода, а также улучшать эффективность осуществляемой деятельности посредством использования современных информационных и коммуникационных технологий. Таким образом,

¹⁸ Шаповалов В. Как управлять рисками // Финансовый Директор». 2017. №9.

предлагаем руководству поставить в своей деятельности и соответственно решить следующие задачи повышения качества обслуживания клиентов:

1) планирование, учитывая динамику прошлых продаж, сезонности продаж и т.п.;

2) сокращение возвратов;

3) сокращение времени на обучение и стажировку работников;

4) удовлетворенность Клиента по срокам и ассортименту осуществляемых услуг;

5) сокращение времени на обработку операций по причине переделки документов;

б) и, наконец, усовершенствование системы электронного документооборота, в результате чего будут ликвидированы случаи утраты документов, а также регламентируется процесс согласования документации.

3.3 Разработка мероприятий, снижающих влияние рисков в ООО «Биглион»

В данном параграфе мы рассмотрим, как управлять, влиять, реагировать на риски компании и выходить из рискованных ситуаций. И разработаем комплекс мероприятий по их управлению¹⁹.

Перед реализацией стратегии по управлению рисками необходимо осуществить следующие мероприятия:

1) Так как в ООО «Биглион» нет риск-менеджера, то необходимо определить сотрудника, который регулярно будет производить сбор качественных данных о конкурентах, кредиторах, дебиторах предприятия и их деятельности, проводить оценку состояния и динамику рынка в целом, на котором работает предприятие. А также проводить предварительную оценку возможных потерь. Собранные данные необходимо формировать в базу и

¹⁹ Яковлева И. Управление финансовыми рисками компании / И. Яковлева// Справочник экономиста. 2017. №7. С. 15-22.

проводить регулярный анализ полученных показателей за определенный период времени, допустим, квартал.

2) По уже имеющимся в компании рискам необходимо применять осторожный стиль работы с данными рисками. Это означает, что ответственный сотрудник, риск-менеджер, активно участвует в сборе и анализе информации, более критично и тщательно проверяет и анализирует полученные результаты.

3) Регулярный мониторинг и сбор информации для выявления появления новых рисков на предприятии.

4) Необходимо вести базу данных по существующим рискам и собранной информации для их оценки.

5) Важно использовать активный подход в управлении рисками, максимально использовать все имеющиеся у риск-менеджера данные и рычаги по управлению рисками, а также постоянно проводить профилактических мероприятий по предупреждению возникновения новых рисков и потерь.

6) Необходимо составить рейтинг существующих у предприятия рисков в порядке их значимости и рискованности и следить за их динамикой.

Рекомендуем использовать следующую стратегию по управлению рисками²⁰:

1) выявить проблемы и перечень рисков, с которыми сталкивается предприятие;

2) сбор необходимых данных об особенностях рисков, последствиях, ущербах, данных о кредиторах и дебиторах, о самом рынке, на котором функционирует предприятие. Важно отметить, что собранная информация должна быть проверенной ответственными сотрудниками, качественной и актуальной на момент ее сбора и анализа;

3) расчет и оценка показатели финансовой устойчивости, анализ бухгалтерской отчетности предприятия;

²⁰ Косарев А. Актуальные вопросы организации системы управления рисками на российских предприятиях/ А. Косарев// Управление риском. 2017. №2. С. 2-11.

- 4) проведение количественной оценки рисков предприятия. Чаще всего статистическим методом;
- 5) проведение количественного метода оценки, если это необходимо;
- 6) составление рейтинга существующих у предприятия рисков по степени их опасности и приоритета;
- 7) сгенерировать полученную информацию в удобную для анализа форму, таблицу;
- 8) провести анализ на возможность ущерба и его степень, сравнить показатели с нормативами, сделать вывод;
- 9) принятие решения по методу минимизации высоко рискованных проектов;
- 10) окончательное принятое решение оформляется в документарную форму;
- 11) предложить руководящему звену несколько вариантов решений по выходу из рисковой ситуации или минимизации рисков;
- 12) руководство проводит голосование и выбирает оптимальное из предложенных вариантов мероприятия;
- 13) доведение принятого решения до ответственных сотрудников;
- 14) реализация;
- 15) провести исследование частоты возникновения основных видов рисков и представить их динамику;
- 16) контроль за соблюдением рекомендаций по снижению рисков;
- 17) мониторинг динамики изменения показателей риска после принятых решений по их минимизации, выявляя тем самым эффективность выбранной методики по минимизации риска и внесение результатов риск-менеджером в отчеты.

Решение о выборе инструментов по снижению рисков следует принимать коллегиально, привлекая к данной проблеме первых лиц компании (генерального, финансового директоров, главного бухгалтера), которые заинтересованы в финансовой устойчивости предприятия. Предварительно

необходимо выявить риски, с которыми в процессе своей деятельности сталкивается предприятие.

Наиболее оптимальны в применении ООО «Биглион» - диверсификация рисков, самострахование путем создания резервного фонда на предприятии, передача риска, лимитированная концентрации рисков, хеджирование рисков. В некоторых случаях имеет смысл привлечения внештатных экспертов или консалтинговые компании, то есть применять аутсорсинг. Для того чтобы получить наиболее качественную рекомендацию стоит обращаться в тройку крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний: KPMG, PwC и Deloitte.

Также стоит давать себе отчет и в том, что сам факт привлечения вспомогательных ресурсов таит в себе риск, так как привлечение экспертов может грозить компании, как некачественной работой эксперта, так и утечкой информации составляющей коммерческую тайну, в этом плане крупные консалтинговые компании выглядят более привлекательными, но их помощь может стоить не малых финансовых затрат.

Следовательно, к помощи сторонних организаций и экспертов стоит прибегать, только в двух случаях:

- 1) Невозможность осуществления выбора инструмента ввиду отсутствия достаточной компетенции у руководителей компании.
- 2) Когда компания попадает в непростую ситуацию, напрямую не связанной с деятельностью самой организации (например, рост цен валюты по отношению к рублю или принятие нормативно правовых актов, требующих разъяснений и принятия неотложных мер).

Исключая частные случаи, приведенные выше, стоит заметить, что окончательный выбор должен стоять за первыми лицами компании, так как только они обладают наиболее полной информацией о деятельности организации, а также обладают достаточной мотивацией для проведения качественной и честной работы.

Рекомендуем использовать в ООО «Биглион» следующие инструменты

по снижению рисков²¹:

1) самострахование рисков. Так как данное предприятие имеет организационно-правовую форму – Общество с ограниченной ответственностью, согласно Федеральному закону «Об обществах с ограниченной ответственностью» создание резервного фонда не предусмотрено в обязательном порядке, но не запрещено. Поэтому необходимо создание резервного фонда на предприятии ООО «Биглион», а также установление процента чистой прибыли, которую нужно перечислять в данный фонд регулярно. Резервный фонд необходим для покрытия убытков в случае возникновения рисков. Данное мероприятие поможет сократить вероятность банкротства предприятия. Данный механизм распространяется на минимизацию всех видов рисков, присущих организации.

2) диверсификация финансовых рисков (валютного, кредитного, ценового, ликвидности, платежеспособности, операционного рисков).

3) лимитировать концентрацию финансовых рисков, а именно:

А) установить максимальный удельный вес полученных заемных средств ООО «Биглион», которые оно использует для осуществления своей деятельности.

Б) установить предельный размер дебиторской задолженности на одного клиента;

В) установить максимальный период обращения дебиторской задолженности.

4) отказаться от высоко рискованных мероприятий, несмотря на существующую вероятность получения большой прибыли.

5) в некоторых случаях прибегнуть к услугам аутсорсинга.

Далее разработаем мероприятия по управлению и минимизации рисков в ООО «Биглион».

Ниже приведем рекомендации по снижению и управлению

²¹ Королева, А. Лимитирование риска несбалансированной ликвидности предприятия/ А. Королева// Справочник экономиста. – 2017. - №8. – с. 115 – 125.

существенными рисками ООО «Биглион».

Торговый риск. В целях предотвращения риска убытков по причине несвоевременной уплаты за заказ, а также отказа клиента от уже выполненного заказа, компании необходимо:

- 1) установить порядок предоплаты за выполнение заказа;
- 2) согласование условия выполнения крупных заказов с финансовым директором предприятия. Данная процедура позволит снизить риск убытков компании. Также согласование крупных заказов окажет положительную тенденцию, так как финансовый директор, анализируя данные заказчика, при его финансовой устойчивости может предложить ему льготные тарифы печати, в последствии чего данный заказчик может стать постоянным контрагентом ООО «Биглион»;
- 3) составить список заказчиков, которым менеджеры могут оказывать услуги без предоплаты;
- 4) составить список заказчиков, которым менеджеры могут оказывать услуги только по предоплате;
- 5) диверсификация заказчиков и дебиторов;
- 6) формирование клиентской базы;
- 7) учет в клиентской базе добросовестных заказчиков;
- 8) качественная проработка и анализ договора на оказание услуг контрагентам;
- 9) определение максимально допустимого уровня дебиторской задолженности.

Инвестиционные риски минимизировать с помощью механизма диверсификации: инвестировать денежные средства в различные отраслевые проекты с различной территориальной направленностью.

Снижение валютных рисков производить путем формирования валютного портфеля с различными видами валют. Что позволит минимизировать риски от колебаний курсов валют.

Последствия сбоев в работе предприятия из-за некомпетентности

сотрудников, а именно профессионального риска, минимизировать путем повышения уровня знаний сотрудников, проведения регулярных тренингов, повышений квалификаций, тестирований и проверки знаний, а также проведение более тщательного этапа собеседования при приеме на работу новых сотрудников.

Также важнейшее значение в управлении и минимизации рисков занимает уровень информационного обеспечения хозяйственной деятельности предприятия. Так как решения чаще всего принимаются в условиях неопределенности состояния экономической среды и ограничения информации, ответственным в анализе информации лицам компании следует быть более внимательными в отборе данных. Потому что информация является основой в оценке и анализе рисков предприятия. Чем более точная информация – тем достовернее результат анализа, следовательно, больше вероятности минимизации анализированных рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части работы были исследована природа и экономическое содержание риска, рассмотрены теоретические основы управления риском на предприятии, приведены общие методы снижения риска, разработан механизм управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования. Управление рисками рассматривается как процесс их выявления, анализа и эффективной превентивной работы над ними. Цель управления рисками – максимизировать положительное их влияние (открывающиеся возможности), но при этом минимизировать связанные с ними негативные факторы (убытки).

Управление риском включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение стартового уровня риска до приемлемого финального уровня. Управление риском опирается на результаты оценки риска, технико-технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования предприятия, действующую и прогнозируемую нормативную базу хозяйствования, маркетинговые и другие исследования.

В международной практике наиболее часто применяются следующие методы риск-менеджмента: методы диверсификации рисков; методы локализации рисков.

С учетом выводов, сделанных на основе анализа исследуемого предприятия, рисков и методов, используемых для их снижения, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления рисками, на основе создания отдела управления рисками. Данный отдел должен работать на основании программы целевых мероприятий по управлению рисками.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. М.: Издательский центр «Академия», 2016. 368 с.
2. Воробьев С. Управление рисками в предпринимательстве: учеб. пособие / С. Воробьев, К. Балдин. М.: Дашков и К, 2017. 481 с.
3. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермасова. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2016. 240 с.
4. Иванов А.А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс / А.А. Иванов, С.Я. Олейников, С.А. Бочаров. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015. 193 с.
5. Казакова Н.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. Учебное пособие / Н.А. Казакова. М.: ИНФРА-М, 2016. 208 с.
6. Кандрашина Е. Финансовый менеджмент/ Е. Кандрашина. М.: Дашков и К, 2017. 219 с.
7. Ковалев В. Введение в финансовый менеджмент: учеб. пособие/ В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2017. 768 с.
8. Королева А. Лимитирование риска несбалансированной ликвидности предприятия/ А. Королева // Справочник экономиста. 2017. №8. С. 115-125.
9. Коршунова Л.Н. Оценка и анализ рисков / Л.Н. Коршунова, Н.А. Проданова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. 96 с.
10. Косарев А. Актуальные вопросы организации системы управления рисками на российских предприятиях/ А. Косарев// Управление риском. 2017. №2. С. 2-11.
11. Мороз А. Формы проявления экономических рисков и инструменты их преодоления/ А. Мороз// Общество и экономика. 2017. №8-9. С. 175-193.
12. Немцев В. Комплексное управление рисками капитализации на предприятиях/ В. Немцев// Управление риском. 2017. №9. С. 2-7.

13. Нерсисян Т. Управление рисками в системе управления предприятием/ Т. Нерсисян // Управление риском. 2017. №2. С. 19-23.
14. Пташкина Е.С. Исследование методических подходов к классификации предпринимательских рисков / Е.С. Пташкина // Молодой ученый. № 3. 2017.
15. Рыхтикова Н. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие/ Н. Рыхтикова. М.: ФОРУМ, 2017. 240 с.
16. Управление рисками, риск-менеджмент. [Электронный ресурс] URL: <http://w.w.w.risk24.ru> (дата обращения 25.11.2018).
17. Чернова Г.В. Управление рисками: учеб. пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. 160 с.
18. Шаповалов В. Как управлять рисками // Финансовый Директор». 2017. №9.
19. Яковлева И. Управление финансовыми рисками компании / И. Яковлева// Справочник экономиста. 2017. №7. С. 15-22.