

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Даже в самых благоприятных экономических условиях для любого предприятия всегда существует возможность наступления кризисных явлений. Риск присутствует в деятельности каждой организации, что вызвано множеством условий и факторов внешней и внутренней среды организации.

Существование рисков как неотъемлемой части предпринимательской деятельности привело к необходимости разработки конкретных методов и приемов их выявления при принятии и реализации управленческих решений. Организации работают в различных условиях конкурентной среды, имея разную внутреннюю среду, уровень производственного потенциала, кадровый состав и т.д. В связи с этим у каждого предприятия возникают риски, непосредственно присущие только данной компании и связанные со спецификой производственной, технологической, коммерческой, финансовой и других видов деятельности. Важно своевременно их выявить и определить вероятность наступления, время наступления, а также возможный ущерб.

Риск можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде организационной деятельности. Другими словами – риск, это угроза того, что организация понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые изначально он рассчитывал.

Отсутствие системы управления рисками в организации не только может, но и реально вредит организациям, провоцируя уязвимость перед опасностями и увеличение возможных потерь в условиях жесткой конкуренции.

Курсовая работа посвящена изучению вопросов управления рисками. Факторы риска могут возникать и оказывать свое воздействие на любое предприятие, независимо от степени его устойчивости на рынке.

Это и определяет актуальность работы, связанной с решением проблемы поиска, разработки и внедрения таких форм и методов управления рисками, которые

позволили бы снизить их отрицательное воздействие до минимально возможного уровня, или использовать и усиливать положительные последствия наступления рисков.

Актуальность темы курсовой работы определяется необходимостью управления рисками в деятельности организации.

Целью курсовой работы является выявление особенностей, методов и инструментов управления рисками на примере конкретной организации.

Указанная цель повлекла за собой постановку следующих задач:

1. Рассмотреть риски, классификацию и методы управления рисками;
2. Изучить методы оценки риска;
3. Провести анализ деятельности организации и изучить её систему управления рисками;
4. На основании проведенного исследования предложить меры направленные на повышение эффективности работы с рисками в деятельности организации.

Объектом исследования курсовой работы является ООО «Маркетинговая организация».

Предметом исследования – управление рисками в деятельности общества с ограниченной ответственностью «Маркетинговая организация».

Необходимость решения указанных задач предопределила структуру работы.

Курсовая работа состоит из двух глав. Первая глава посвящена исследованию теоретических основ управления рисками. Во второй главе выполнена попытка применить на практике рассмотренные ранее теоретические инструменты управления рисками на примере ООО «Маркетинговая организация».

При решении задач, поставленных в работе использовались системный, структурный, экономико-статистический, сравнительный и логический методы проведения анализа.

Информационная база исследования представлена российской и зарубежной литературой, публикациями в периодической печати по проблемам управления рисками и влияния рисков на функционирование предприятия, посвящено

значительное число исследований и научных работ таких российских и зарубежных авторов как Вяткин В.Н., Гамза В.А, Мазур И.И. и Шапиро В.Д., Шапкин А. С., Ольдерогге Н.Г, Кудрявцев А. А., Чернова Г. В., Разум.Л., Лонг М., А.ХамидМолах, Друкер П., Том де Марко, Т. Листер и др.

Большой вклад в развитие управления рисками внесли Институт управления проектами – Project Management Institute (PMI), а также наиболее известный орган стандартизации ISO (International Organization for Standardization), которые систематизируют и регулярно обновляют знания по управлению рисками.

При выполнении курсовой работы использовались учебники и учебные пособия, рекомендованные МИНОБНАУКИ России, а также статьи и исследования, размещенные на профессиональных сайтах.

## **ГЛАВА 1. РИСКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 РИСКИ, КЛАССИФИКАЦИЯ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

В современной экономической литературе категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти и которое влечет за собой три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой и положительный (выигрыш, выгода, прибыль) [1]. Тем самым, риск характеризуется следующими основными особенностями: а) вероятностный характер наступления; б) альтернативность; в) неопределенность.

Управление рисками организации направлено на управление рисками и возможностями, влияющими на создание или сохранение стоимости организации[2].

Под риском может пониматься:

- Потенциальная возможность (опасность) наступления вероятного события или совокупности событий, вызывающих определенный материальный ущерб;
- Возможность недополучения прибыли или дохода;

- Характеристика проявления ущерба – частота возникновения или/и тяжесть (размер)ущерба [1].

Управление рисками организации:

- представляет собой непрерывный процесс, который охватывает всю организацию;
- осуществляется во всей организации, на каждом ее уровне и подразделении - применяется в процессе разработки и формирования стратегии;
- направлено на выявление событий, которые могут оказать влияние на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали готовности организации идти на риск
- дает управленческому аппарату организации разумную гарантию достижения целей [3];

Выявление рисков для качества и их оценка сами по себе не приносят результата. Для того чтобы рисковать и получать от этого наибольшую прибыль, нужно правильно управлять рисками.

Чтобы научиться управлять рисками, прежде всего, необходимо научиться диагностировать риски. Диагностика рисков состоит именно в их выявлении, актуализации и систематизации, а также и в анализе их свойств [4].

Результат управления рисками заключается в выборе и реализации стратегии контроля значимых рисков. Задача заключается не в бесконечном проигрывании различных сценариев, не в уходе от ответственности, а в принятии правильных, сбалансированных решений, иногда даже рискованных, но осознанно рискованных решений.

Рисками нужно управлять систематически и профессионально. Это неотъемлемая и необходимая компетенция любого руководителя, любого уровня на любом предприятии[5].

Особенности проявления риска на практике:

1. Риск сопутствует всем процессам, идущим в организации
2. Риск не существует вне деятельности
3. Каждая организация имеет свой собственный уровень риска

4. Отношение инвестора к уровню доходности и степени риска зависит от его возраста
5. Риски выражают свою сущность в функциях: регулирующая (авантюризм, катализатор решений), защитная (страховка как средство защиты)
6. Анализ факторов риска имеет субъективный характер: чем шире разброс ожидаемых будущих доходов вокруг прогнозной оценки, тем рискованнее инвестиции
7. Чем выше оценка инвестором уровня риска, тем большую ставку доход он ожидает
8. Объективность присутствия макроэкономических факторов риска для России [6].

Важным элементом риска является наличие вероятности отклонения от выбранной цели. Любой риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой точностью. Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия какого-нибудь отдельного действия и вероятность самих последствий. Вероятность означает возможность получения определенного результата. Применительно к экономическим задачам методы теории вероятности сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного исхода из наибольшей величины математического ожидания. Иначе говоря, математическое ожидание какого-либо события равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления [1].

Вероятность наступления события может быть определена объективным или субъективным методом.

Объективная мера рисков опирается на исторические статистические данные о прошлых потерях, на гипотезы о тенденциях, о состоянии и возможном развитии вероятности этого типа потерь сегодня и в будущем, на вычислении частоты, с которой происходит данное событие.

Субъективные оценки опираются на интуицию предпринимателя. Промежуточное положение занимает метод экспертных оценок. Все мы - люди и организации, осознанно или неосознанно - постоянно оцениваем степень чистой рискованности наших начинаний.

Два основных параметра таких оценок:

1.Вероятность потерь (чем она выше, тем больше риск);

2.Величина потерь (чем она больше, тем опаснее риск).

Среднее ожидаемое значение – это то значение величины события, которое связано с неопределенной ситуацией. Среднее ожидаемое значение является средневзвешенным для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения.

Необходимо отметить, что реальные решения иногда принимаются не только исходя из объективных диагностик и целей организации, но и с учетом личных целей и политики руководителя, принимающего эти решения [4].

Классификация рисков необходима для систематизации и определения общих средств и методов управления рисками. Каждая организация должна оценивать рискованность сегодняшней ситуации и потенциальных ситуаций в будущем[4].

Выполнять систематический сбор и анализ специфической информации о состоянии организации с целью выявления фактических и потенциальных, актуальных и назревающих проблем, знания о которых формулируются в терминологии управленческих рискованных решений[4].

Подходы к определению видов рисков с примерами деятельности в организации представлены в табл. 1.

Таблица 1. Виды рисков организации

#### Риски организации

Производственный	Коммерческий	Финансовый	Инвестиционный	Рыночный
1) Производство и реализация продукции	1) В процессе реализации закупленных товаров;	1) Неплатежеспособность сторон;	1) Обесценивание инвестиционного портфеля	1) Колебания рыночных процентных ставок;

2) В процессе

транспортирования

2) Ограничения на  
валютно-денежные  
операции

2) Колебания  
курса валют

3) В процессе

приемки товара

Выделив экономически наиболее опасные этапы или участки деятельности в обособленные структурные подразделения, можно сделать их более контролируемыми и снизить уровень риска.

Систематизация методов управления рисками представлена в таблице 2.

Таблица 2. Методы управления рисками

#### Методы управления рисками

Уклонение	Локализация	Диссипация	Компенсация
- Отказ от ненадежных партнеров;	- Создание венчурных предприятий;	- Диверсификация;	- Стратегическое планирование деятельности;
- Отказ от ненадежных проектов;	- Создание спец. структур и подразделений для выполнения	- Распределение ответственности между участниками производства;	- Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды;
- Страхование хоз. Рисков;	высокорисковых проектов, направленных на достижение целей организации	- Распределение риска во времени	- Создание системы резервов
- Поиск гарантов			

К основным методам управления рисками относятся [7]:

1) Методы локализации рисков применяется в тех случаях, когда получается точно выявить возможные риски и причины их возникновения.

К таким методам локализации относятся:

- создание венчурного предприятия как самостоятельного юридического лица для высокотехнологических проектов. Рискованная часть проекта локализуется в дочернем предприятии, при этом сохраняется возможность использования научного и технического потенциала материнской компании;
- создание специальных структурных подразделений (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов;
- заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов.

2) Методы диссипации рисков заключаются в распределении общего риска. Так, при распределении работ важно распределить ответственность между участниками проекта для разграничения сферы деятельности и ответственности каждого участника. Не должно быть этапов, операций или работ с неоднозначной ответственностью.

3) Диверсификация включает в себя:

- а) диверсификация видов и зон деятельности, то есть расширение ассортимента выпускаемой продукции, ориентация на различные группы потребителей из различных регионов;
- б) диверсификация сбыта и поставок как осуществление деятельности одновременно на нескольких рынках, что компенсирует убытки на одном рынке за счет прибыльности другого, и как закупка сырья у нескольких поставщиков для ослабления зависимости от каждого в отдельности;
- в) диверсификация инвестиций, а именно предпочтение вложений в ряд небольших проектов вместо реализации одного крупного, требующего мобилизации всех имеющихся ресурсов и резервов компании.

Среди сбора информации о рисках могут применяться различные подходы. Среди этих подходов наиболее распространены:

1. Опрос экспертов
2. Мозговой штурм
3. Метод Делфи

#### 4. Карточки Кроуфорда

В процессе идентификации список категорий рисков может пополняться новыми категориями, что может привести к расширению иерархической структуры рисков, разработанной в процессе планирования управления рисками [8].

Важно на начальном этапе работы с рисками выявить максимально возможное количество наступление рисков. Также необходимо определять вероятность реализации риска во времени. Это позволит контролировать и корректировать риски.

## 1.2 УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление рисками становится, по сути, повседневной деятельностью для многих организаций в условиях жесткой конкуренции. Вместе с тем классификация рисков и соответственно оценка значимости каждой из категорий рисков в контексте конкретной деятельности - это работа, которая должна вестись в организации на регулярной основе.

На первый взгляд термин «управление рисками» может показаться абсурдным, однако опытные руководители знают, что наступление многих рисков предсказуемо, а от остальных необходимо страховаться. Наиболее распространенное заблуждение, встречающееся на практике, отождествляет управление рисками и борьбу с последствиями уже возникших проблем. Так вот, цель управления рисками состоит в том, чтобы а) в идеале избежать возникновения проблем или б) минимизировать возможный ущерб, если избежать проблемы не представляется возможным (например, смена руководства компании и все связанные с этим последствия).

Реагирование на риски - одна из последних стадий функции управления рисками. Поэтому прежде чем перейти к рассмотрению возможных способов реагирования, предлагается определиться с источником возникновения рисков по отношению к организации.

**Внутренние риски.** Эти риски непосредственно зависят от деятельности руководителя проекта, команды проекта и других участников, которые могут активно управлять рисковыми ситуациями. Поэтому внутренние риски в

достаточной степени управляемы.

**Внешние риски.** Они возникают вне зависимости от проектной деятельности и порождаются окружением проекта. Они могут учитываться участниками проекта и в некоторой степени быть управляемыми. Важно заметить, что внешние риски можно разделить на две качественные группы:

- ○ предсказуемые (но неопределенные) - изменение цен, усиление конкуренции на рынке, изменение курсов валют, изменения в налогообложении и т. п.;
- непредсказуемые - природные катастрофы, срывы в финансировании из-за смены руководства, неожиданные внешние социальные эффекты и т. п.

Природа возникновения рисков во многом является определяющим фактором при выборе методов реагирования, поэтому в таблице 1 мы приводим классификацию рисков более подробно. Кроме того, методы реагирования на риски, в общем случае помимо источника возникновения, определяют следующие факторы:

- принадлежность риска (риск заказчика, исполнителя или обоюдный риск);
- возможные последствия;
- стадия, на которой выявлен риск;
- возможности участников по предотвращению рисков (достаточность бюджета управления рисками, необходимое время реакции, возможности лоббирования интересов и пр.).

Очевидно, что с учетом такого многообразия факторов дать универсальные рекомендации можно только с учетом специфики конкретной организации и её деятельности. Однако если сделать определенные допущения, то можно попытаться предложить ряд универсальных способов реагирования на риски с учетом природы их возникновения[9].

В качестве источника информации при выявлении рисков могут служить различные доступные контрольные списки рисков, которые следует проанализировать на применимость к данной деятельности или конкретному проекту.

Например, Барии Боэм[10] проводит список 10 наиболее распространенных рисков:

1. Дефицит специалистов.
2. Нереалистичные сроки и бюджет.
3. Реализация несоответствующей функциональности.

4. Разработка неправильного пользовательского интерфейса.
5. «Золотая сервировка», перфекционизм, ненужная оптимизация и оттачивание деталей.
6. Непрерывающийся поток изменений.
7. Нехватка информации о внешних компонентах, определяющих окружение системы или вовлеченных в интеграцию.
8. Недостатки в работах, выполняемых внешними (по отношению к проекту) ресурсами.
9. Недостаточная производительность получаемой системы.
10. «Разрыв» в квалификации специалистов разных областей знаний.

Демарко и Листер[8]приводят свой список из пяти наиболее важных источников рисков любого проекта организации:

1. Изъяны календарного планирования
2. Текучесть кадров
3. Раздувание требований
4. Нарушение спецификаций
5. Низкая производительность

Не существует исчерпывающих контрольных списков рисков, поэтому необходимо внимательно анализировать особенности каждой конкретной организации.

Результатом идентификации рисков должен стать список рисков с описанием их основных характеристик: причины, условия, последствий и ущерба[11].

Пример идентификации рисков в деятельности организации представлен в табл. 3 [9].

Таблица 3. Пример идентификации рисков

Виды рисков	Характеристика рисков	Примеры рисков
Внутренние риски		

Проектные	Риски возникновения ошибок в проектных разработках, проектной документации	В проектную документацию закралась ошибка, которая выявилась только на поздней стадии проекта. Результат - перерасход средств и увеличение сроков выполнения проекта
Технические	Риски неправильных технических решений и неправильного использования технических устройств	Приобретенное по лизингу оборудование оказалось ненадежным и постоянно отказывает в работе. Результат - простои в работе, увеличение сроков проекта, затраты на ремонт оборудования
Технологические	Риски применения непроверенных технологий и методик, несоблюдения установленных норм и правил	В результате того, что методология выполнения проекта не предусматривала подготовку и утверждение документа "Отчет о предпроектном обследовании", возникли разногласия в ходе согласования технического проекта
Организационные	Риски возникновения ошибки планирования, неэффективной координации работ и т. п.	При формировании команды проекта не был назначен ответственный за контроль качества. В результате проект выполнен с большими претензиями со стороны заказчика

Финансовые	Риски перерасхода бюджета проекта из-за неправильных оценок, срывов сроков выполнения работ, ошибок исполнителя и т.п.	При оценке бюджета проекта не было четко определено распределение обязанностей заказчика и исполнителя. В результате проект выполнен с превышением бюджета в несколько раз
Внешние риски		
Природные	Риски, связанные с природными или социальными явлениями (форс-мажор)	В сервер БД ударила молния (да, на одном из предприятий, расположенных на Крайнем Севере, наши эксперты наблюдали такую ситуацию!)
Политические	Риски, связанные с нестабильностью деятельности органов власти	Неожиданные государственные меры регулирования в сферах ценообразования, налогообложения, проектных нормативов и т. п.
Социальные	Риски, связанные с разделением интересов разных социальных групп и ростом социальной активности населения	Вандализм, саботаж, забастовки и пр.

Экономические	Риски, связанные с экономической политикой государства; финансовые риски, связанные с кризисом денежно-кредитной системы, инфляцией; валютные риски, связанные с изменением курсов валют	В результате дефолта 1998 г. многие проекты организаций, направленные на её развитие, были закрыты или приостановлены
---------------	--	---

Ни одна организация не застрахована от возникновения рисков. Единственное, что может помочь компании в наибольшей мере избежать катастрофических последствий, - это предусмотрительное выявление потенциально возможных для организации рисков, их оценка и анализ для планирования и разработки стратегий управления рисками.

Основные подходы к управлению рисками представлены в табл. 4 [9].

Таблица 4. Типовые подходы к управлению рисками.

Виды рисков	Подходы к управлению
Внутренние риски	
Проектные	<p>Вовлечение в проект ключевых специалистов заказчика как носителей знаний о предметной области проекта</p> <p>Тщательный выбор исполнителя и инструментов выполнения проекта</p> <p>Контроль качества разработанных проектных решений независимыми экспертами. Апробация проектных решений на прототипах. Выполнение пилотных проектов.</p>

	Использование высококачественных технических решений в соответствии с текущими требованиями проекта и перспективами его развития.
Технические	Создание необходимых условий для эффективной эксплуатации технических средств. Повышение квалификации персонала, отвечающего за эксплуатацию технической инфраструктуры.
	Контроль соблюдения установленных норм, правил и методик выполнения проекта.
Технологические	Внедрение международных стандартов (управления проектами, качества и т. п.) Независимая экспертиза проекта. Повышение квалификации персонала
	Использование передового опыта управления проектами Принятие мер по уменьшению последствий возможных ошибок (регламентация проекта, дробление проекта на этапы и стадии
Организационные и т. п.)	Привлечение внешнего независимого управляющего проектом Встречи и переговоры для решения возникающих вопросов и проблем
	Особые условия в договоре (условия оплаты, штрафные санкции и т. п.)
Финансовые	Исключительное внимание к планированию и контролю исполнению бюджета
Внешние риски	
Природные	Данные риски неуправляемы в том смысле, что их нельзя предотвратить. Однако можно считать их частично управляемыми, так как можно уменьшить последствия и ущерб от их наступления за счет превентивных мер

Политические	Управлять такими рисками значит объективно оценивать связку "бизнес-власть", а для больших проектов и программ целесообразно использовать процедуру лоббирования
Социальные	Обоснование социальной направленности проекта и проведение эффективных PR-компаний
Экономические	Управлять такими рисками можно только на макроуровне, а на уровне проекта эти риски необходимо анализировать и учитывать, чтобы минимизировать возможный ущерб от их наступления

Суммируя вышеизложенное, можно сказать, что управление рисками в деятельности организации является важной подсистемой управления, предназначено для достижения целей компании в рамках заданных ограничений[9].

## **1.3 ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Управление рисками это определенная деятельность, которая, как и любая другая работа, требует времени и затрат ресурсов. Поэтому эта работа обязательно должна планироваться. Планирование управления рисками — это процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками организации. Тщательное и подробное планирование управления рисками позволяет:

- выделить достаточное количество времени и ресурсов для выполнения операций по управлению рисками,
- определить общие основания для оценки рисков,
- повысить вероятность успешного достижения результатов проекта [12].

Планирование управления рисками должно быть завершено на этапе определения стратегических и тактических целей организации.

В соответствии с исходными данными для планирования управления рисками служат:

- Отношение к риску и толерантность к риску организаций и лиц, участвующих в проекте, оказывает влияние на план управления проектом. Оно должно быть зафиксировано в изложении основных принципов и подходов к управлению рисками.
- Стандарты организации. Организации могут иметь заранее разработанные подходы к управлению рисками, например категории рисков, общие определения понятий и терминов, стандартные шаблоны, схемы распределения ролей и ответственности, а также определенные уровни полномочий для принятия решений.
- Описание содержания проекта подробно описывает результаты поставки проекта и работы, необходимые для создания этих результатов поставки.
- План управления проектом, формальный документ, в котором указано, как будет исполняться проект и как будет происходить мониторинг и управление проектом [12,13].

План управления рисками обычно включает в себя следующие элементы:

- Определение подходов, инструментов и источников данных, которые могут использоваться для управления рисками.
- Распределение ролей и ответственности. Список позиций выполнения, поддержки и управления рисками для каждого вида операций, включенных в план управления рисками, назначение сотрудников на эти позиции и разъяснение их ответственности.
- Выделение ресурсов и оценка стоимости мероприятий, необходимых для управления рисками. Эти данные включаются в базовый план по стоимости.
- Определение сроков и частоты выполнения процесса управления рисками, а также определение операций по управлению рисками, которые необходимо включить в расписание.
- Категории рисков. Структура, на основании которой производится систематическая и всесторонняя идентификация рисков с нужной степенью детализации. Такую структуру можно разработать с помощью составления иерархической структуры рисков.
- Общие подходы для определения уровней вероятности, шкалы воздействия и близости рисков на проект [2].

Шкала оценки воздействия риска на цели организации отражает значимость риска (табл. 5) в случае его возникновения. Шкала оценки воздействия может различаться в зависимости от потенциально затронутой риском цели, типа и размера проекта, принятыми в организации стратегиями и его финансовым состоянием, а также от чувствительности организации к конкретному виду воздействий.

Таблица 5. Пример шкалы оценки воздействия рисков

<b>Вес</b>	<b>Значение</b>	<b>Критерий оценки</b>
3	Катастрофические	Потери более 100 000 у.е.
2	Критичные	Потери от 10 000 до 100 000 у.е.
1	Умеренные	Потери менее 10 000 у.е.

Хотя риск может воздействовать и на сроки достижения целей, и на качество получаемого результата, но все эти отклонения могут быть оценены в денежном эквиваленте. Например, последствия задержка по срокам для заказной разработки может быть выражена в сумме денежных санкций, определенных в контракте.

Похожая шкала может быть применена для оценки вероятности наступления риска (табл. 6).

Таблица 6. Пример шкалы оценки вероятности осуществления риска

<b>Вес</b>	<b>Значение</b>	<b>Критерий оценки</b>
1	Очень вероятно	Шансы наступления весьма велики
2	Возможно	Шансы равны
3	Мало вероятно	Наступление события весьма сомнительно

Еще одной важной характеристикой риска является близость его наступления. Естественно, что при прочих равных условиях рискам, которые могут осуществиться уже завтра, следует сегодня уделять больше внимания, чем тем, которые могут произойти не ранее, чем через полгода. Для шкалы оценки близости риска может быть применена, например, следующая градация: очень скоро, не очень скоро, очень нескоро.

Риски присутствуют в деятельности каждой организации в условиях неопределенности и все возрастающего уровня конкуренции. Если идентифицировать максимально возможное количество рисков и разработать план реагирования, то от этого можно не только снизить последствия, но и получить выгоду от их наступления.

## **ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МАРКЕТИНГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ»**

### **2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МАРКЕТИНГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ»**

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Маркетинговая организация» создано в 2001 г.

С момента государственной регистрации ООО «Маркетинговая организация» представляет собой юридическое лицо, имеет самостоятельный баланс, расчетные счета в банках, угловой бланк, печать и штампы. ООО «Маркетинговая организация» самостоятельно распоряжается полученной в результате деятельности прибылью.

Согласно ОКВЭД, основным видом деятельности является рекламная деятельность. Область деятельности ООО «Маркетинговая организация» включает в себя следующие виды услуг:

- 1) Разработка плана рекламной компании;
- 2) Разработка рекламной стратегии;

- 3) Консультирование в области маркетинга;
- 4) Проведение маркетинговых исследований и прочие услуги в сфере рекламы
- 5) Предоставление всех видов услуг в области рекламы (через заключение субподрядного договора)
- 6) Дизайнерские услуги.

Миссия компании - это стремление к профессиональному и техническому совершенству предлагаемых услуг, а также воплощение в жизнь самых смелых пожеланий клиентов.

Одним из девизов компании является «Мы гордимся людьми, с которыми работаем!»

За время существования, компания «Маркетинговая организация» наладило сотрудничество более чем с 50 российскими и зарубежными клиентами и зарекомендовала себя как надежный и гибкий партнер, ориентированный на долгосрочное и эффективное сотрудничество с клиентами.

Рассмотрим организационную структуру агентства (рис. 1). Генеральному директору подчиняется финансовый директор, креативный директор творческой группы, стратегический директор, директор по клиентскому сервису и специалист по юридическим вопросам.

Рисунок 1. Организационная структура ООО «Маркетинговая организация»

Агентство создает коммуникационные стратегии, разрабатывает творческие концепции для рекламы на телевидении и радио, в прессе, наружной рекламе, местах продаж.

«Маркетинговая организация» является неоднократным победителем и призером рекламных фестивалей. «Маркетинговая организация» является российским рекламным агентством, 90% выпускаемой агентством продукции, производится локально (т. е. не является адаптацией зарубежных кампаний). Это позволило агентству накопить уникальный опыт в разработке рекламных материалов для местного рынка.

Рекламное агентство гарантирует качество оказания услуг на каждом этапе взаимодействия с Клиентами и подрядчиками. Специалисты агентства

«Маркетинговая организация» обладают высокой профессиональной подготовкой и многолетним практическим опытом работы в крупнейших международных российских и зарубежных компаниях. Благодаря богатому опыту, наши руководители проектов способны найти индивидуальный подход к каждому клиенту и предложить комплексное решение любой задачи в кратчайшие сроки.

Компания стремится полностью освободить клиента от рекламных забот, взяв на себя ответственность за успех и жизнеспособность рекламной кампании. Именно поэтому компания обладает собственной производственной базой и постоянно совершенствуется арсенал методов. Успешные проекты компании сочетают крепкие классические технологии и блестящий креатив.

Стратегической задачей деятельности рекламного агентства является управление имиджем клиента. Этот процесс предполагает профессиональное достижение цели на каждом этапе позиционирования. Грамотное планирование и анализ плюс исключительно качественная пошаговая реализация - вот основа создания репутации и, в конечном итоге, продвижения бизнеса.

Количество рекламных проектов и выручки по годам агентства «Маркетинговая организация» представлены в табл. 7

Таблица 7. Выручка по количеству выполняемых проектов за год

Год      Выручка, в тыс.руб.      Кол-во единиц проектов

2011г. 218 293                      1300

2012г. 291 580                      1500

2013г. 388 965                      1800

2014г. 211 405                      1200

2015г. 387 098                      1750

Ниже иллюстративно продемонстрирован график выручки в тыс. руб. по годам на рис.2

Рисунок 2. Выручка организации по годам

Самый большой спрос на реализацию проектов и самая высокая выручка была в 2013г., что намного больше по сравнению с 2012г. Мы видим, что объем проектов по сравнению с 2012г. пошел на спад, что дало удар по бюджету и по кол-ву выпускаемых проектов за год до конца 2014г. В 2015г агентство выиграло несколько тендеров и финансовое положение агентства выросло в 5 раз больше, по сравнению с 2014г. Выручка под конец 2015г. составляет 387 098 тыс.руб..

В команде компании работают профессионалы с активной жизненной позицией.

Наши основные конкуренты на Российском рынке так же являются крупными рекламными агентствами с сильными клиентами.

Каждая услуга клиента – это проект для компании. Проект, который мы сами реализуем и предлагаем большой спектр выбора с творческой стороны, уникальность и возможность реализации идей для проекта, чтобы выделяться на рынке и быть на высшем уровне среди конкурентов.

Рекламное агентство не стоит на месте, растет и развивается, участвует в тендерах, агентство привлекает новых клиентов и совершенствует свой имидж одного из лучших рекламных агентств в стране.

## **2.2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «МАРКЕТИНГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ»**

При разработке структуры риск-менеджмента организации следует изучить и понять ее внешний и внутренний контекст [2].

За свои 16 лет работы компания является творческой мастерской, которая ориентируется на решение маркетинговых задач клиентов, и подготовки рекламы для печатных изданий, наружную рекламу, рекламу для радио и телевидения. Чтобы иметь конкурентные преимущества среди большого количества рекламных агентств в городе компания разрабатывает стратегию в реализации креативных проектов, которую еще не делал никто, этим самым пытаюсь выделиться на рекламном рынке и повысить уровень статуса рекламного агентства. Агентство

провозглашает клиентам, что мы готовы выполнить любой проект и в любые сроки. Компании удалось удержаться на рынке и наладить сотрудничество более с чем 300 клиентами за 16 лет, реализовав при этом более 10 000 000 млн. проектов до 2015г. Наглядная иллюстрация количества выполняемых проектов по годам на рисунке 3.

Рекламное агентство «Маркетинговая организация» в списке одних из лучших рекламных агентств страны.

Рисунок 3. Количество выполненных рекламных проектов

Организация занимает устойчивое положение на рынке данных услуг. Но в условиях усиливающейся конкуренции перед компанией стоят задачи разработки и реализации целей, направленных на поиск новых путей расширения компании и увеличения партнерской базы. Для формирования стратегических целей необходимо выполнить анализ внешней и внутренней среды компании.

SWOT-анализ компании «Маркетинговая организация».

Данному этапу предшествовала большая предварительная работа по изучению внешней и внутренней среды компании. Ниже приведен анализ результатов финансово-экономического анализа компании и исследования рыночной среды, т.е. финальная часть работы.

Анализ внутреннего состояния компании и учет бизнес окружения компании позволил выделить следующие факторы деятельности компании.

- Сильные внутренние стороны (преимущества) компании «Маркетинговая организация»

- 1) Тенденция привлечения молодых кадров
- 2) Увлеченность работой и развитием
- 3) Нацеленность на качество в работе
- 4) Высоко квалифицированная и сплоченная команда
- 5) Наличие квалифицированных кадров
- 6) Забота о сотрудниках со стороны руководства

7) Нарботанные связи с подрядчиками

8) Современное оборудование

- Слабые внутренние стороны(недостатки) компании «Маркетинговая организация»

1) Отсутствие системы планирования

2) Разность взглядов на развитие у руководства

3) Высокая нагрузка на специалистов высокого уровня

4) Отсутствие удобной системы поддержания взаимоотношений с партнерами и клиентами

5) Ограниченные финансовые возможности заказчиков

6) Отсутствие социального пакета

- Сильные внешние стороны: Возможности рынка

1) Международное агентство

2) Рост квалификации всех сотрудников в агентстве

- Слабые внешние стороны: Угрозы рынка

1) Наличие на рынке сильных конкурентов

2) Демпинг в тендерах

3) Нестабильная рыночная ситуация, возможность кризиса

4) Сезонные колебания

Сводная таблица SWOT-анализа компании ООО«Маркетинговая организация» на рынке рекламных услуг представлена в табл. 8.

Таблица 8. SWOT-анализ компании ООО«Маркетинговая организация»

Сильные стороны

Слабые стороны

	Возможности (S)	Угрозы (W)
Внутренняя среда	1) Тенденция привлечения молодых кадров	
	2) Увлеченность работой и развитием	1) Отсутствие системы планирования
	3) Нацеленность на качество в работе	2) Разность взглядов на развитие у руководства
	4) Отсутствие лишних людей	3) Высокая нагрузка на специалистов высокого уровня
	5) Наличие квалифицированных кадров	4) Отсутствие удобной системы поддержания взаимоотношений с партнерами и клиентами
	6) Забота о сотрудниках со стороны руководства	5) Ограниченные финансовые возможности
	7) Нарботанные связи с подрядчиками	6) Отсутствие социального пакета
	8) Современное оборудование	
	9) Возможность карьерного роста	
Внешняя среда	Преимущества (O)	Недостатки (T)

- |   |  |
|---|--|
| 1) Международная компания                         | 1) Наличие на рынке сильных конкурентов                |
| 2) Рост квалификации всех сотрудников в агентстве | 2) Демпинг в тендерах                                  |
|   | 3) Нестабильная рыночная ситуация, возможность кризиса |
|   | 4) Сезонные колебания                                  |

Анализ внутренней среды показал, что компания имеет большой опыт работы на российском рынке (16 лет). ООО «Маркетинговая организация» имеет высокотехнологичное, качественное оборудование, соответствующее всем техническим требованиям, как российским, так и международным, располагает достаточными средствами и возможностями для разработки новых и усовершенствование уже имеющихся рецептур.

Востребованный рекламный спрос, высокое качество выпускаемой продукции, 16летнее пребывание на рынке и постоянная клиентская база позволяет создать компании имидж, как качественный и надежный партнер для оказания услуг клиентов.

Таблица 9. SWOT – матрица ООО «Маркетинговая организация»

**Возможности:**

**Угрозы:**

- 1) Выгодное месторасположение в масштабах страны;
- 2) Скидки постоянным клиентам;
- 3) Знание своего сегмента рынка;
- 4) Появление новых технологий.

- 1) Экономический спад (кризис) в стране;
- 2) Стремительно растущий уровень конкуренции;
- 3) Рост цен на услуги;
- 4) Появление новых фирм на рынке;
- 5) Перенасыщение рынка рекламной продукцией.

**Сильные стороны:**

**Поле «СиВ»**

**Поле «СиУ»**

1) 16 лет работы на рынке;

2) Понимание специфики на Российском рынке;

Агентство владеет общероссийской интернет-системой подачи рекламы в печатные СМИ;

3) Широкий ассортимент предоставляемых услуг;

4) Наличие высококвалифицированного персонала;

5) Индивидуальный подход к каждому клиенту;

6) Одни из лучших клиентов страны работают с нами;

1) Знание сегмента своей компании агентство на рынке позволит подобрать индивидуальный подход к каждому клиенту;

2) Компания имеет стабильную клиентскую базу;

3) Благодаря удобному расположению в стране, компания может реализовывать проекты в кратчайшие сроки организовав работу с городами в разных точках страны из-за разницы в часовом поясе. (Стратегия: привлечение клиентов на основе индивидуального подхода к каждому клиенту.)

1) Стремительно растущий уровень конкуренции на рынке может негативно повлиять на клиентскую базу. В связи с этим возможны потери клиента.

2) Клиент может искать более выгодного подрядчика для реализации рекламной продукции в связи с ростом цен из-за кризиса и предоставление скидок другими подрядчиками.

(Стратегия: поиск новых способов выхода на рынок, использование новых коммуникативных стратегий для выхода на рынок).

**Слабые стороны:**

**Поле «Слив»**

**Поле «СлиУ»**

1) Т.к. у компании отсутствует собственное производство, то приходится 1) Появление новых заказывать продукцию у фирм на рынке, влияет других подрядчиков. В связи на текучесть кадров в с ростом цен на рынке, агентстве. (Стратегия: клиент может обратиться в систематически ту компанию, которая повышать уровень занимается непосредственно квалификации только этими услугами, в сотрудников, в связи с этим рассчитывать соответствии с новыми на более выгодные условия тенденциями на рынке, сотрудничества. (Стратегия: что позволит агентству открытие собственного выйти на новый производства, что позволит уровень реализации снизить издержки и творческих проектов.). контролировать производственный процесс).

Считается, что при выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю «СиВ», так как оно дает возможность для развития.

Для ООО «Маркетинговая организация» в современных условиях благоприятными аспектами формирования развития агентства подойдет «Деловая стратегия» - это стратегия бизнес-единиц, которая определяет направление действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации. План стратегических бизнес-единиц детально определяет, каким образом будут достигнуты устойчивые преимущества перед конкурентами и в чем будет заключаться вклад каждого стратегического подразделения в решение задач, стоящих перед компанией в целом. Такой план включает: цели и установки, раскрываемые в терминах «прибыль», «оборот», «доля рынка»; обновление продукции; анализ собственной позиции на рынке и конкурентные отношения; альтернативные стратегии и их возможные последствия; разработку выбранной стратегии. Стратегия: привлечение клиентов на основе индивидуального подхода к каждому клиенту.

На поле «СиУ» рассматриваются возможности использования сильных сторон компании для устранения внешних угроз. Так понимание специфики российского рынка позволит ослабить влияние иностранных производителей и более полно удовлетворить потребности покупателей. Стратегия: поиск новых способов выхода на рынок, использование новых коммуникативных стратегий для выхода на рынок.

Широкий ассортимент продукции позволит преодолевать барьеры выхода на рынок и осваивать новые сегменты. Стратегия: поиск новых способов выхода на рынок, использование новых коммуникативных стратегий для выхода на рынок.

Поле «СЛиВ» Определим, как за счет появившихся возможностей можно преодолеть имеющиеся у компании слабости. Т.к. у компании отсутствует собственное производство, то приходится заказывать продукцию у других подрядчиков. В связи с ростом цен на рынке, клиент может обратиться в ту компанию, которая занимается непосредственно только этими услугами, в связи с этим рассчитывать на более выгодные условия сотрудничества.

Стратегия: открытие собственного производства, что позволит снизить издержки и контролировать производственный процесс.

Поле «СЛиУ» определяет те направления, которые компании необходимо держать под особым контролем, так как поле выявляет основные риски в ее деятельности. Появление новых фирм на рынке, влияет на текучесть кадров в агентстве. Стратегия: систематически повышать уровень квалификации сотрудников, в соответствии с новыми тенденциями на рынке, что позволит агентству выйти на новый уровень реализации творческих проектов.

В результате построения и анализа SWOT-матрицы предприятие получило комплекс разработанных стратегий, направленных на развитие конкурентных преимуществ обеспечивающих расширение рынка:

- использование новых коммуникативных стратегий для выхода на рынок;
- конкретное изучение целевого потребителя;
- формирование имиджа компании и развитие бренда;
- открытие своего печатного производства.

Предложенные стратегии позволят компании продолжить активное развитие, усилить свои сильные стороны и сохранить свою долю на рынке, Эффективные качественные стратегии создадут стабильное конкурентное преимущество, повысят интенсивность деятельности организации. Однако, реализация проекта

разработки конкурентных стратегий для ООО «Маркетинговая организация» может стать невозможной без увеличения объемов производства компании, именно поэтому есть риск потери клиентов, если компания не будет усовершенствоваться и развиваться дальше как внутри организации преобретая свое производство, так и внутри компании не организовав курсы повышения квалификации для своих специалистов [8].

Также SWOT-анализе позволяет выявить рыть угрозы и возможности компании при определении стратегических целей, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для фирмы является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для такой оценки применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Матрица возможностей для ООО «Маркетинговая организация» представлена в табл. 10.

Таблица 10. Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Появление новых технологий.		
Средняя вероятность	Знание своего сегмента рынка;		Скидки постоянным клиентам;
Низкая вероятность	Выгодное месторасположение в масштабах страны;		

Как видно, все четыре возможности для компании имеют большое значение и их надо обязательно использовать.

Похожая матрица составляется для оценки угроз. Сверху откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы. Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (табл. 11).

Таблица 11. Матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"
Высокая вероятность				Появление новых фирм на рынке.
Средняя вероятность		Стремительно растущий уровень конкуренции;	Перенасыщение рынка рекламной продукцией.	
Низкая вероятность	Экономический спад (кризис) в стране;		Рост цен на услуги;	

Самая опасная угроза – «Экономический спад (кризис) в стране» – данный риск для компании выявлен как низкая вероятность наступления, но в случае его появления для компании он может оказаться разрушительным риском и быть серьезной угрозой. «Появления новых фирм на рынке» должна постоянно находиться в поле зрения руководства фирмы и устраняться в первостепенном порядке. Угрозе «Стремительно растущий уровень конкуренции» так же нужно компании уделять внимание и не забывать о своих конкурентах на рынке. Что касается «Перенасыщение рынка рекламной продукцией» и «Рост цен на услуга», то этой угрозе можно уделить меньше внимания.

Применение в стратегическом планировании маркетинга современных методов анализа позволяет эффективно управлять продуктовым портфелем предприятия, вырабатывать соответствующие маркетинговые стратегии для достижения целей организации в целом, и идентифицировать риски организации.

Правильно выполненный SWOT-анализ позволяет не только определить направления развития компании с учетом возможностей внешней среды и самой организации, но и провести диагностику рисков организации как при реализации

поставленных целей, так и при оказании услуг клиентам организации. Что позволит повысить эффективность деятельности организации, повысить качество услуг.

## **ГЛАВА 3. РИСКИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МАРКЕТИНГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ»**

### **3.1 ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МАРКЕТИНГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ»**

Идентификация рисков- это выявление рисков, способных повлиять на достижение целей организации, и документальное оформление их характеристик. Это итеративный процесс, который периодически повторяется на всем протяжении реализации целей, поскольку в процессе могут появляться новые риски [2].

Так как каждая услуга клиента – это проект для компании, то деятельность по управлению рисками проектов в компании должна быть осознанной и основываться на научных подходах и анализе практической деятельности. Необходимо отметить, что

Исходные данные для выявления и описания характеристик рисков могут браться из разных источников.

1. В первую очередь это база знаний организации. Информация о выполнении прежних проектов может быть доступна в архивах предыдущих проектов. Следует помнить, что проблемы завершенных и выполняемых проектов, это, как правило, риски в новых проектах.
2. Другим источником данных о рисках проекта может служить разнообразная информация из открытых источников, научных работ, маркетинговая аналитика и другие исследовательские работы в данной области. Наконец, многие форумы по программированию могут дать бесценную информацию о возникших ранее проблемах в похожих проектах.
3. Каждый проект задумывается и разрабатывается на основании ряда гипотез, сценариев и допущений. Как правило, в описании содержания проекта

перечисляются принятые допущения – факторы, которые для целей планирования считаются верными, реальными или определенными без привлечения доказательств [15].

Неопределенность в допущениях следует также обязательно рассматривать в качестве потенциального источника возникновения рисков

проекта. Анализ допущения позволяет идентифицировать риски при реализации проектов организации, происходящие от неточности, несовместимости или неполноты допущений.

Анализ деятельности предприятия и анализ внешней и внутренней среды позволит выявить следующие риски:

1) На этапе производства:

1.1) Не уложится в сроки размещения материала;

1.2) Выполнить задание не по Техническим требованиям;

1.3) Увеличение расхода материальных затрат из-за перерасхода материалов, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других дополнительных расходов;

1.4) Физический и моральный износ оборудования.

2) На коммерческом этапе:

2.1) Не правильно подобрана идея к целевой аудитории

2.2) В процессе реализации проекта

3) На финансовом этапе:

3.1) Неплатежеспособность сторон

2.2) Непроходимость утверждения договора по требованию юристов

3.3) Нет выплат за выполненную работу

4) На инвестиционном этапе:

4.1) Обесценивание инвестиционного портфеля

Риски нужно идентифицировать и ранжировать на протяжении всей деятельности.

В организации ООО «Маркетинговая организация» был проведен опрос экспертов, эксперты – руководители проектов в организации, в обязанности которых входит ведение проекта от его начала до завершения. В опросе принимали 12 экспертов. В результате были выявлены основные по стадиям риски проекта: стадия разработки и стадия реализации проекта.

На стадии разработки и реализации проекта были идентифицированы следующие риски (табл.12):

Таблица 12. Идентификация рисков на стадии разработки и реализации рекламного проекта организации.

До реализации проекта:

- 1) Некорректная оценка проекта;
- 2) Составить неправильный тайминг;
- 3) Неправильное планирование ресурсов на начальном этапе;
- 4) Неправильное понимание задачи от клиента;
- 5) Нехватка квалифицированного персонала;
- 6) Нехватка подходящего оборудования;
- 7) Нехватка бюджета предоставленного клиентом;
- 8) Нереалистичные сроки;
- 9) Смена руководства/персонала.

Во время реализации проекта:

- 1) Испорченный телефон – неправильное толкование информации;
- 2) Нехватка времени на разработку проекта;
- 3) Нехватка бюджета на дополнительные ресурсы;
- 4) Непрерывающийся объем комментариев;
- 5) Смена руководства/подрядчика;
- 6) Получение новых вводных для проекта;
- 7) Нехватка ресурсов для выполнения работы;
- 8) Технические неполадки;
- 9) Отказ от проекта.

Ниже наглядно приведены графики таблицы с шкалой оценки наиболее вероятных рисков (рис.4).

Шкала оценки вероятных рисков проекта приведена на рис. 4.

Рисунок 4 – Шкала оценки рисков рекламного проекта

На основе экспертного опроса были идентифицированы и оценены следующие риски, которые чаще всего встречаются на этапе планирования проекта по частоте вероятности наступления (табл. 13).

Таблица 13. Риски на этапе планирования проекта с вероятностью наступления

Риск	Кол-во Баллов	Место
1 Составление неправильного графика;	5	1
2 Нехватка квалифицированных специалистов;	4	2
3 Неправильное понимание задачи для реализации проекта;	3	3
4 Нехватка человеческих ресурсов;	3	4
5 Нереалистичные сроки и бюджет;	2	5
6 Неправильное планирование ресурсов;	1	6

Наиболее вероятным и значимым риском на этапе разработки и планирования проекта является – «Составление неправильного графика», на втором месте стоит риск – «Нехватка квалифицированных специалистов».

На этапе реализации проекта были выявлены и оценены по вероятности наступления следующие риски (табл. 14):

Таблица 14. Риски на этапе реализации проекта

Риск	Кол-во Баллов	Место
1 Непрерывающийся объем изменений;	5	6
2 Смена руководства/подрядчика;	4	5
3 Отказ от проекта;	4	4
4 Получение новых вводных для изменения проекта;	3	3
5 Ограничение во времени;	3	2
6 Нехватка бюджета на дополнительные ресурсы.	2	1

На этапе реализации проекта наиболее значимым является риск – «Непрерывающийся объем комментариев».

Результатом идентификации рисков в деятельности организации должен стать список рисков с описанием их основных характеристик: причины, условия, последствия и ущерба.

Список рисков проекта по проекту «Создание наружной рекламы» на этапе планирования представлен в таблице 15.

Таблица 15. Риски на этапе планирования при реализации проекта «Создание наружной рекламы» ООО «Маркетинговая организация»

№	Причина	Условия	Последствия	Ущерб
---	---------	---------	-------------	-------

1	Составление неправильного графика	Недостаточно опыта для составления правильного графика у начинающего менеджера	Задержка старта выполнения работы, сдвиг сроков.	Задержки в сроках сдачи готового материала и привлечение дополнительных трудозатрат.
2	Недостаток квалифицированных специалистов	Неправильно составлен план проекта.	Большое число ошибок. Большие затраты на их переделку.	Задержки в сроках сдачи готового материала и привлечение дополнительных трудозатрат.
3	Неправильное понимание задачи для реализации проекта	Предоставлены неверно технические требования клиентом.	Низкая производительность при вводе новых участников в проект.	Задержки в сроках сдачи готового материала и привлечение дополнительных трудозатрат.

Не существует исчерпывающих контрольных списков рисков проекта, поэтому необходимо внимательно анализировать особенности каждого конкретного проекта.

После процесса идентификации рисков следует выполнить их качественный анализ.

### **Качественный анализ рисков**

Качественный анализ рисков включает в себя расстановку рангов для идентифицированных рисков. При анализе вероятности и влияния предполагается, что никаких мер по предупреждению рисков не производится.

Качественный анализ рисков включает:

- 1) Определение вероятности реализации рисков.
- 2) Определение тяжести последствий реализации рисков.
- 3) Определение ранга риска по матрице «вероятность – последствия».
- 4) Определение близости наступления риска.
- 5) Оценка качества использованной информации.

Для качественной оценки вероятности реализации риска и определения тяжести последствий его реализации применяется, общепринятые в организации шкалы, примеры которых были приведены выше.

Относительная шкала последствий разрабатывается каждой организацией самостоятельно. Шкала содержит только описательные обозначения, например, "очень низкий", "низкий", "средний", "высокий" и "очень высокий", расположенные в порядке возрастания максимальной силы воздействия риска согласно определению данной организации. То же самое можно сделать иначе, путем присвоения данным последствиям цифровых значений, которые могут быть линейными и нелинейными, например, 0,1 - 0,3 - 0,5 - 0,7 - 0,9 или 0,05 - 0,1 - 0,2 - 0,4 - 0,8. В таблице 20 представлен способ расчета ранга по степени вероятности и последствий наступлений.

Шкала уровней воздействия является основой для построения матрицы вероятности и последствий.

Таблица 16. Качественно-количественная шкала вероятностей

№	Качественная оценка	Описание	Количественная оценка
1	почти наверняка	ожидается при любых обстоятельствах	0,9
2	очень вероятно	возможно почти всегда	0,7

3	возможно	происходит время от времени	0,5
4	маловероятно	может произойти иногда	0,3
5	изредка	может произойти при исключительных обстоятельствах	0,1

Качественная-количественная шкала последствий представлена на табл.17

Таблица 17. Качественно-количественная шкала последствий

№ Последствия	Критерии	Проектная работа	Размер финансовых последствий	Влияние/участие других лиц	Числовое значение
1	Несущественные	Небольшие комментарии к работе	Низкие	Своими силами	0,05
2	Небольшие	Существенные изменения в проекте	Средние	Происшествие улажено с помощью привлечения подрядчиков	0,1
3	Умеренные, средние	Работа выполнена не по срокам	Высокие	Происшествие улажено своими силами с внешней помощью	0,2

4	Существенные	Не верно выполнен заказ клиента	Очень крупные	Происшествие улажено с помощью финансового штрафа	0,4
5	Катастрофические	Потеря клиента	Огромные, потеря возможности продолжить деятельность с тем же клиентом минимальна		0,8

На основе качественно-количественной шкалы последствий (табл. 16) и качественно-количественной шкалы вероятности наступления риска (табл. 17) был проведен опрос экспертов и получены результаты по трем основным выявленным рискам проекта «Создание наружной рекламы».

Таблица 18. Матрица выявленных рисков по степени вероятности наступления проекта «Создание наружной рекламы».

№	Причина	Вероятность	Числовое значение	Описание
1	Составление неправильного графика	Очень вероятно	0,7	Требуются немедленные действия
2	Нехватка квалифицированных специалистов	Очень вероятно	0,5	Требуется внимание высшего руководства
3	Неправильное понимание задачи для реализации проекта	Очень вероятно	0,9	Требуется внимание высшего руководства

С помощью ранга можно определить какой риск самый важный по степени вероятности наступления и воздействия, т.к. риск «Составление неправильного графика» в организации деятельности создания проектов встречается достаточно часто, то ему всегда следует уделять наибольшее внимание.

Таблица 19. Матрица выявленных рисков по степени воздействия на проект «Создание наружной рекламы».

№	Причина	Воздействие	Числовое значение	Описание
1	Составление неправильного графика	Катастрофические	0,8	Требуются немедленные действия
2	Нехватка квалифицированных специалистов	Критичные	0,4	Требуется внимание высшего руководства
3	Неправильное понимание задачи для реализации проекта	Критичные	0,8	Требуется внимание высшего руководства

Риски с воздействием на проект так же могут понести убытки, так с финансовой стороны, так и со стороны человеческого фактора.

Матрица вероятности и последствий содержит комбинации вероятности и воздействия, при помощи которых рискам присваивается определенный ранг: низкий, средний или высший. Матрица может содержать описательные термины или цифровые обозначения (см. табл. 20) и строится на основании шкал оценки вероятности и оценки степени влияния возможного риска. Левый столбец матрицы содержит значения вероятности возникновения риска, в первой строке расположена шкала со значениями возможных последствий. Ячейки заполняются результатами перемножения значений этих шкал. Сопоставляя значение ячейки матрицы со шкалой оценки воздействия, риски можно разделить по категориям: малые, средние и большие.

Рассмотрим матрицу вероятности и последствий, представленную в таблице 20. Риски, имеющие очень высокую вероятность, но незначительные последствия, а также риски, имеющие низкую вероятность и незначительные последствия, считаются рисками, не оказывающими воздействия (клетки таблицы зеленого цвета). Риски с очень большими последствиями, но малой вероятностью, как и риски с незначительными последствиями и высокой вероятностью (клетки желтого цвета), имеют среднее воздействие на проект. Риски, которым необходимо уделять особое внимание, имеют достаточно высокую вероятность и существенные последствия (клетки таблицы, окрашенные оранжевым цветом).

Ниже приведена матрица рангов главных выявленных рисков по проекту «Создание наружной рекламы».

Таблица 20. Матрица воздействия (вероятностей и последствий) рисков

Вероятность	Угрозы					Благоприятные возможности				
	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Расчет рангов и оценка рисков проекта «Создание наружной рекламы» представлен на табл. 21.

Таблица 21. Ранги рисков проекта по матрице воздействия рисков

№	Причина	Вероятность	Последствия	Ранги риска	Уровень воздействия
1	Составление неправильного графика	0,7	0,8	0,56	Высокая вероятность и критичные последствия
2	Неправильное понимание задачи для реализации проекта	0,9	0,8	0,72	Высокая вероятность и критичные последствия
3	Нехватка квалифицированных специалистов	0,5	0,7	0,35	Незначительная, но с высокой вероятностью

Риски «Составление неправильного графика» и «Неправильное понимание задачи для реализации проекта» попали в зону рисков, оказывающую сильное воздействие на проект и требуют особого внимания со стороны руководства и команды.

Риск «Нехватка квалифицированных специалистов» попал в зону рисков, оказывающих несущественное воздействие на проект «Создание наружной рекламы».

Для рисков необходимо разработать «План реагирования на риски».

Для риска «Составление неправильного графика» рекомендуется выполнять следующие действия:

1. Ошибки в оценках трудоемкости и сроков
2. Отсутствие необходимых ресурсов и опыта работ
3. Привлеч руководителей функционального раздела на начальных этапах работы

Для риска «Неправильное понимание задачи для реализации проекта» рекомендуется выполнять следующие действия:

1. Постоянное взаимодействие с клиентом

2. Согласование этапов

3. Периодическое согласование презентации результатов работы

Запланированные операции по реагированию на риски должны соответствовать серьезности риска быть экономически эффективными в решении проблемы, своевременными, реалистичными в контексте проекта и согласованными со всеми участниками.

Для оценки рисков необходима точная и адекватная информация. Использование неточной информации ведет к ошибкам в оценке. Неверная оценка риска также является риском.

## **3.2 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «МАРКЕТИНГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ»**

Международный опыт бизнеса свидетельствует, что причиной большинства банкротств служат грубые ошибки и просчеты в управлении рисками в деятельности организации, что особенно актуально для организаций, основой деятельности которых является разработка и реализация проектов. Поэтому менеджеры по рекламе должны уделять особое внимание эффективному управлению риском.

Рекламное управление рисками включает следующие основные направления деятельности:

- распознавание, оценку и анализ степени риска для рекламного агентства;
- разработку и осуществление мер по предупреждению и минимизации риска;
- кризисное управление (ликвидацию последствий возникающих убытков и выработку механизмов выживания агентства).

Для рекламного агентства очень важно сформулировать определенную стратегию управления риском, для чего необходимо дать конкретные ответы на следующие вопросы:

1. какие именно виды рисков она обязана учитывать в своей деятельности;
2. какие способы и инструменты позволяют управлять подобными рисками;

3. какой объем риска организация может взять на себя (приемлемая сумма убытка, которая может быть погашена из собственных средств).

Однако только формулирования стратегии для управления риском недостаточно, нужно еще иметь механизм ее реализации – систему управления рисками, что, в свою очередь, предполагает:

- создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений;
- выделение в организации специального подразделения (работника), которому будет поручено управление рисками;
- выделение средств и формирование специальных резервов для страхования рисков и покрытия убытков и потерь [17].

Анализ показал, что в организации ООО «Маркетинговая организация» не выделяется деятельность по управлению рисками. Не выполняется осознанная диагностика, позволяющая выявить проблемы рекламных проектов.

Для проницательной и независимой диагностики организации необходима такая модель [4], которая отражает ее натуральные свойства, а не только накопившуюся практику, сформированную предыдущими проектами.

Менеджеры и руководители своих подразделений составляют графики выполнения и реализации проектов не всегда учитывая риски и прошлый опыт.

В организации не ведется учет и систематизация рисков прошлых проектов. Управление рисками осуществляется проект-менеджерами на уровне интуиции и опыта реализации прошлых проектов.

Организация ООО «Маркетинговая организация» рекомендуется рассмотреть возможности внедрения системы управления рисками.

**На первом этапе** внедрения системы управления рисками рекомендуется применить процедуру управления рисками в виде электронного журнала (можно использовать сервер Google-диск). Это позволит, в том числе, и подготовить персонал компании к внедрению системы по управлению рисками.

Настоящая процедура применяется для управления рисками в крупных организациях с деятельностью по управлению большим количеством проектов. Но может адаптироваться и для небольших организаций, основной деятельностью которых является инициация, разработка и реализация проектов. По согласованию сторон процедура может изменяться.

Управление рисками должно выполняться на протяжении всего периода жизни проекта с использованием электронного Google-журнала регистрации (реестра) рисков.

У журнала может быть один владелец, тот, кто занимается исключительно управлением рисками в организации, или несколько: главный управляющий и заместитель. Доступ к просмотру и редактированию электронного журнала должен быть только у штатных сотрудников организации, участвующих в управлении проектами.

Журнал рисков размещается на Google-диске менеджером, который ведет проект и обновляет/дополняет его в течении дня.

Формы регистрации рисков размещаются в журнале на Google-диске и обновляются/дополняются ежедневно в конце дня.

Алгоритм заполнения журнала рисков:

- Руководитель подразделения может сформулировать риск и инициировать его решение согласно процедуре. Риск фиксируется руководителями функциональных групп к которым относится данный риск "Финансы", "Креатив", «Клиентский отдел», «Студия», «Продакшн» или лицами, назначенными ими; в журнале рисков необходимо дать ссылку на файл журнала рисков на Google-диск.
- Одновременно оформляется форма регистрации риска; необходимо дать ссылку на файл формы регистрации рисков на Google-диске.
- Возможные варианты управления рисками обсуждаются на ежедневных оперативных совещаниях и на еженедельных совещаниях группы управления проектом и документируются в форме регистрации рисков [2].

Пример формы регистрации риска представлен в табл. 22[19].

Таблица 22. Пример формы регистрации риска

**Запрос на регистрацию риска Номер в журнале рисков: < Заполняется на Google-диске >**

<Заполняется автором запроса >

**ФИО автора:** <Иванов Иван Иванович >

**Должность:** <Руководитель группы финансы>

**Проект:** <XMASgifts>

**Статуспроекта:** <Планирование>

<Заполняется автором  
запроса >

**Приоритет:** <Критично,  
высокий, средний, низкий  
(\* ) >

**Дата запроса:**  
<дд.мм.гггг. >

**Описание риска:** <Заполняется автором запроса>

<Детальное описание риска и дата наступления риска>

< Описание уже предпринятых действий для минимизации риска >

**Дата окончания действия риска:** <дд.мм.гггг. >

**Предпосылки:** < Описание причин возникновения риска >

**Последствия:** <Описание возможных последствий в случае наступления рисков  
событий и их влияния на проект>

**Варианты решения:** <Описание предложений по вариантам решения>

<какие действия от проектного офиса ожидаются для минимизации риска>

< Заполняется на Google-диске >

**Статус (\*\*\*):**

**Дата**

**Комментарий к  
статусу:**

<статус>	<дд.мм.гггг. >	< комментарий к статусу >
<статус>	<дд.мм.гггг. >	< комментарий к статусу >
<статус>	<дд.мм.гггг. >	< комментарий к статусу >
<статус>	<дд.мм.гггг. >	< комментарий к статусу >

Результаты анализа риска (\*\*\*):< Заполняется на Google-диске >

<b>Вероятность</b>	<b>Влияние</b>	<b>Степень угрозы</b>	<b>Стратегия работы</b>
100%	Сильное	Критическая	Избежать
75%	Среднее	Высокая	Принять
50%	Слабое	Средняя	Игнорировать
25%	Минимальное	Низкая	Снижать

< Обоснование выбора стратегии (обязательно заполняется в случае выбора стратегии принятия риска) >

< Описание предложений по вариантам решения и действиям для совещания >

< Предложение по назначению владельца риска >

Ответственный за риск: <ФИО сотрудника>

**Утвержденный вариант решения по минимизации риска:** < Заполняется на Google-диске >, <Заполняется на Google-дискена основании протокола совещания>

Назначенные действия	Ответственный	Срок	Источник действия	Статус
<Описание назначенного действия>	<Иванов И.И. >	<дд.мм.гггг.>	<Совещание от ... >	<(***)>

- Принятое решение документируется в форме регистрации рисков.
- Влияние на график работ оценивается для каждого решения.
- Если необходимо, заполняются формы - запросы на изменение.

Информация фиксируется в форме регистрации риска (см. таблицу 22), состоящей из:

1. Верхнего колонтитула с указанием:

- имени автора, объявившего риск ;
- функциональной области и этапа проекта, к которому относится риск ;
- даты записи;
- порядкового номера записи;
- полного описание риска ;

2. Формулировки текущего состояния (изменяется по мере необходимости):

- назначенный ответственный за разрешение риска ;
- приоритет: "критично", "высокий", "средний", "низкий";

1. Изучения/минимизации риска:

- возможные пути решения: возможные пути минимизации риска, включая влияние на проект в терминах нарушения хода проекта, времени, качества;
- оценка влияния: оценка влияния на бизнес/технические аспекты проекта;

1. Решения:

- рекомендация: окончательное решение для утверждения;

1. Утверждения:

- утверждено исполнителем, дата;
- утверждено заказчиком, дата;
- соответствующий номер запроса на изменение (если присутствует запрос на изменение);
- запрос на изменение утвержден, дата.

Ответ на риск должен быть дан не позднее пяти рабочих дней от даты регистрации вопроса [18].

Менеджер, занимающийся управлением рисками в организации курирует все риски проектов до тех пор, пока проект не будет завершен.

Данная процедура управления рисками поможет организации ООО «McCannEricsonWorldwhite» контролировать свои риски и систематизировать последовательность решения или устранения проблемы. С помощью журнала управления рисками можно выявлять функциональные подразделения с небольшим количеством рисковых событий и планировать мероприятия направленные на снижение негативных воздействий рисков.

### **Мониторинг, отчетность и контроль управления рисками**

Следующим аспектом внедрения системы управления рисками является формирование мониторинга и отчетности. Из общераспространенных на практике можно назвать следующие формы документирования процесса управления рисками проекта: отчет менеджера проекта, журнал рисков проекта, журнал проблем, журнал требований на изменение проекта.

Организации ООО «Маркетинговая организация» необходимо рассматривать возможность формирования системы мониторинга и отчетности.

Для контроля за рисками целесообразно разработать контрольные процедуры, распределить ответственность и отслеживать эффективность механизма контроля.

Процедуры контроля за рисками находят свое отражение в отчетности по проекту: в еженедельном отчете менеджера, о котором уже упоминалось, и в протоколах совещаний по проекту или еженедельные встречи. Рекомендуется все процедуры и формы отчетности закреплять в уставе проекта — документе, на основании которого ведется управление конкретным проектом.

Агентству необходимо рассмотреть возможность открыть новую вакансию менеджера в компетенции которого будет входить задача управление рисками в организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Организации работают в различных условиях конкурентной среды, имея разную внутреннюю среду, уровень производственного потенциала, кадровый состав и т.д. В связи с этим у каждого предприятия возникают риски, непосредственно присущие только данной компании и связанные со спецификой производственной, технологической, коммерческой, финансовой и других видов деятельности. Важно своевременно их выявить и определить вероятность наступления, время наступления, а также возможный ущерб.

Отсутствие функции управления рисками в организации не только может, но и реально вредит организациям, провоцируя уязвимость перед опасностями и увеличение возможных потерь в условиях жесткой конкуренции. Управление рисками становится повседневной задачей в деятельности для многих организаций. Вместе с тем классификация рисков и соответственно оценка значимости каждой из категорий рисков в контексте конкретной деятельности - это работы, которые должны выполняться на регулярной основе.

Тщательное и подробное планирование управления рисками позволяет:

- 1) выделить достаточное количество времени и ресурсов для выполнения операций по управлению рисками;
- 2) определить общие основания для оценки рисков;
- 3) повысить вероятность успешного достижения результатов проекта.

ООО «Маркетинговая организация» осуществляет свою деятельность с 2001 года, входит в международный холдинг и является одним из самых продуктивных российских рекламных агентств. 90% всей рекламы, выпускаемой агентством, производится локально (т. е. не является адаптацией зарубежных кампаний). Это позволило агентству накопить уникальный опыт в разработке рекламных материалов для местного рынка.

За время существования, компания ООО «Маркетинговая организация» наладило сотрудничество более чем с 50 российскими и зарубежными клиентами и

зарекомендовала себя как надежный и гибкий партнер, ориентированный на долгосрочное и эффективное сотрудничество с клиентами.

В работе были изучены теоретические основы разработки управления рисками, выполнен анализ деятельности ООО«Маркетинговая организация», анализ внешней и внутренней среды компании и построена матрица, на основе которой был проведен анализ и выбор стратегических альтернатив и выявлены условия возникновения рисков организации.

Самыми опасными угрозами являются: «Экономический спад (кризис) в стране», «Появления новых фирм на рынке», «Стремительно растущий уровень конкуренции», «Перенасыщение рынка рекламной продукцией» и «Рост цен на услуги».

Предложены стратегии, направленные на развитие организации: 1) привлечение клиентов на основе индивидуального подхода к каждому клиенту; 2) поиск новых способов выхода на рынок, использование новых коммуникативных стратегий для выхода на рынок; 3) открытие собственного производства, что позволит снизить издержки и контролировать производственный процесс; 4) систематически повышать уровень квалификации сотрудников, в соответствии с новыми тенденциями на рынке, что позволит агентству выйти на новый уровень реализации творческих проектов.

Реализация выше перечисленных стратегий позволит снизить риски организации ООО«Маркетинговая организация».

Анализ деятельности предприятия и анализ внешней и внутренней среды позволит выявить следующие риски:

1)на этапе производства: не уложится в сроки размещения материала; выполнить задание не по техническим требованиям; увеличение расхода материальных затрат из-за перерасхода материалов, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других дополнительных расходов; физический и моральный износ оборудования.

2) на маркетинговом уровне: не правильно подобрана идея к целевой аудитории в процессе реализации проекта.

3) на финансовом уровне: неплатежеспособность сторон; непроходимость утверждения договора по требованию юристов; нет выплат за выполненную

работу.

4) на инвестиционном уровне: обесценивание инвестиционного портфеля.

Риски нужно идентифицировать и ранжировать на протяжении всей деятельности организации по разработке и реализации рекламных проектов.

Анализ деятельности предприятия показал, что управление рисками в ООО «Маркетинговая организация» происходит в основном на «интуитивном» уровне, на основе прошлого опыта прошлых проектов. Для предотвращения каждого риска выбирается «свой» способ минимизации или устранения. При этом не уделяется внимание эффективности снижения рисков в организации. Для совершенствования управления рисками на первом этапе в организации ООО «Маркетинговая организация» предлагается ввести журнал по управлению рисками для контроля за рисками и планировать мероприятия направленные на снижение негативных воздействий рисков.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 160 с.
2. Международный стандарт ISO 31000:2018 (2-е издание, 2018) Менеджмент риска – Руководство - авторский перевод АНО ДПО "ИСАР". URL: <https://risk-academy.ru/download/iso31000/>
3. Межова Л.Н. Управление рисками: учебное пособие/ Москва. Юрайт.- 2014. с.52-64
4. Вяткин В.Я. Риск-менеджмент : учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 353 с. – Серия : Авторский учебник.
5. А. Хамид Моллах, Майк Лонг, Гарольд С. Бэйсмен «Управление рисками в фармацевтическом производстве». URL: <http://gmpnews.ru/2014/12/upravlenie-riskami>
6. Лапыгин Ю. Н., Системное решение проблем – М. :Эксмо, 2008. URL: <http://my-money.biz/2012/06/metody-ispolzuyushhie-kartochki>
7. Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент: Учебник / А. А. Кудрявцев; СПбГУ, экон. факультет. — Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010.- 655 с.

8. Том ДеМарко, Тимоти Листер, «Вальсируя с Медведями. Управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения», М., Компания р.т. Office, 2005. URL: [http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov\\_lectures/9.shtml](http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov_lectures/9.shtml)
9. Павлов И., Нельзя предотвратить, но можно контролировать / IntelligentEnterprise/RE («Корпоративные системы») №19 (128), 2005. URL: <https://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=16076>
10. Боэмом Б. Спиральная модель жизненного цикла разработки. / Barry W. Boehm. «A Spiral Model of Software Development and Enhancement, Computer, May 1988. URL: [https://studopedia.su/11\\_49972\\_spiralnaya-model.html](https://studopedia.su/11_49972_spiralnaya-model.html)
11. Архипенков С., Управление рисками проекта. URL: [http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov\\_lectures/9.shtml](http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov_lectures/9.shtml)
12. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. — 6 е изд., стер. - М. : Издательство «Омега Л», 2010. — 960 с.
13. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. М. Л. Разу. - 4-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2015.- 760 с.
14. Друкер Питер, 2014 «Практическое руководство по сегментированию рынка», SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. URL: <http://www.marketing.spb.ru>
15. Домашенко Д.В. Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: методы и инструменты / Домашенко Д.В., Финогенова Ю.Ю.- М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: 60x90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-9776-0427-7 - URL: <http://znanium.com/catalog/product/550188>
16. Медведева А. М. Управление рисками в системе сбалансированных показателей. М.: Издательский дом «Наука», 2010. — 214 с.
17. Балясникова И.Э. Управление рисками в рекламном агентстве // Университет наук. 2017. № 13. — С. 251-261. — URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article0804>
18. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами // Академия АйТи ДМК Пресс Москва, 2006 - 714 стр. — URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/28040443>

19. Пример процедуры управления рисками <https://helpiks.org/7-44230.html>

20. Интернет-ресурс: <https://pmi.ru>