

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
(МГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ)

**ПРИНЯТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВТБ БАНК»)**

студентки 3 курса 351 группы  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент  
экономического факультета

Петковой Александры Георгиевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Саратов 2021

**Актуальность темы исследования.** Эффективное развитие корпоративного управления в России во многом определяется вовлечением и рациональным сочетанием множества экономических, финансовых, административно-правовых, организационных и управленческих факторов в процессе хозяйственной деятельности корпораций. Для современной корпорации, наибольшее значение играют управленческие факторы и процессы, позволяющие рационально распределить и использовать ресурсы компании и получить максимально возможный коммерческий эффект от ее хозяйственной деятельности. Ведущая роль управленческих факторов и процессов продиктована их интеграцией во все структурные подразделения и бизнес-процессы корпорации, возможностью изменения любых параметров развития, производственных и непроизводственных активов в соответствии с генеральной целью ее развития на различных горизонтах управления.

Результативность корпоративного решения определяется его качеством и объективностью, а также адекватностью передачи данного решения от лица, принимающего решения, конечному исполнителю. Проблема результативности корпоративных решений актуальна для различных уровней и горизонтов управления, что позволяет говорить о необходимости развития и совершенствования принятия корпоративных решений при управлении современными корпорациями. Корпоративные решения в отличие от традиционных управленческих имеют ряд преимуществ, поскольку учитывают стратегические приоритеты развития компании и отражают согласованную позицию его функциональных подразделений по достижению общих и индивидуальных целей и задач их устойчивого развития в установленные сроки с учетом имеющегося ресурсного потенциала.

Указанные обстоятельства обуславливают актуальности темы данной выпускной квалификационной работы и существенно повышают актуальность разработки и применения методов и механизмов совершенствования принятия корпоративных решений при управлении современными компаниями в условиях меняющейся рыночной среды.

**Степень разработанности проблемы.** Различным аспектам разработки и принятия корпоративных решений посвящены многочисленные исследования разных ученых. Значительный вклад в развитие системы принятия управленческих в частности корпоративных решений внесли труды таких отечественных ученых и специалистов, как Фатхудинов Р.А., Лукичева Л.И., Ивасенко А.Г., Виханский О.С., Эванс, Джеймс Р., Соколова Л.Е., Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А., Карданская И.Л., Смирнов Э.А. Саак А.Э., Тюшняков В.Н. и многие другие авторы. Однако проблемы принятия корпоративных решений в условиях современной экономики требуют дополнительных исследований.

**Целью работы выпускной квалификационной магистерской работы** является определение направлений совершенствования принятия корпоративных решений путем создания ситуационной комнаты и применения методики оценки рисков при их принятии на примере ПАО «ВТБ Банк».

**Задачами работы являются:**

1. Изучить понятие корпоративных решений, их этапы и методы принятия, а также факторы, влияющие на их принятие в организации;
2. Изучить административно-правовые особенности принятия корпоративных решений в российских компаниях;
3. Проанализировать практику принятия корпоративных решений в ПАО «ВТБ Банк» на уровне Наблюдательного совета и его комиссий;
4. Определить направления совершенствования по совершенствованию принятия корпоративных решений;
5. Произвести расчет эффективности предложенных направлений и рекомендаций.

**Объектом исследования** является Публичное акционерное общество «ВТБ Банк».

**Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе принятия корпоративных решений при управлении ПАО «ВТБ Банк».

**Методологической базой исследования** послужили научные и учебные издания по корпоративному управлению и принятию управленческих решений.

Основные моменты **научной новизны** в выпускной квалификационной магистерской работе заключаются в том, что в результате проведенного всестороннего исследования и анализа практики принятия корпоративных решений в ПАО «ВТБ Банк» были выявлены направления совершенствования процессе принятия решений для данной банковской корпорации. В частности, автором предложено создать ситуационную комнату для поддержки корпоративных решений, которая может стать информационной площадкой, рабочим инструментом Совета директоров, Наблюдательного совета и его комиссий ПАО «ВТБ Банк» как подспорье при принятии корпоративных решений, особенно в условиях пандемии.

Кроме того, в качестве усиления преимуществ от создания комнаты автором предложено при принятии решений применять различные методы оценки риска. Методика состоит в том, что необходимо применять качественные и количественные методы оценки рисков в зависимости от ситуации и решаемой проблемы.

На защиту выносятся следующие положения, к которым магистрант пришел в ходе своего исследования:

Автором уточнено понятие «корпоративных решений» и их отличие от «управленческих решений».

Автор проанализировал работу, состав Наблюдательного совета ПАО «ВТБ Банка» и его комиссий, а также принятые им решения, что дало возможность определить недостатки и направления совершенствования работы данного Совета для принятия более качественных решений.

Так же автором была представлена структура ситуационной комнаты и его визуальное отображение необходимые для более глубокого понимания роли комнаты, ее технического оснащения в принятии решений.

Кроме того, автором разработана методика оценки риска при принятии корпоративных решений, представляющую собой компиляцию количественных и качественных методов оценки риска наиболее подходящих для работы в ситуационной комнате.

Теоретическая и практическая значимость данной работы заключается в том, что благодаря методическим обоснованиям и научно-практическим результатам, полученным в работе, появляется возможность целенаправленно совершенствовать процесс принятия корпоративных решений в ПАО «ВТБ Банк».

Выпускная квалификационная магистерская работа состоит из трех глав, девяти параграфов, содержит таблицы, схемы, рисунки, а также список использованных источников.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **Теоретические и методологические основы принятия корпоративных решений в организации**

Принятие решений представляет собой особый вид деятельности человека, направленный на выбор способа достижения поставленной цели. В организациях принятия решений не удастся избежать ни руководителям, ни рядовым сотрудниками. Каждый из сотрудников в организации в течение рабочего дня принимает десятки и сотни решений, даже не замечая этого. Большинство повседневных решений они принимают автоматически. Другие решения заставляют их ненадолго задуматься. Но существуют и такие решения, которые захватывают все внимание и вынуждают сомневаться, взвешивать все «за» и «против» до тех пор, пока проблема не будет решена.

Выделение корпоративных отношений в качестве особых отношений, отличающихся от вещных и обязательственных, а потому требующих

специального правового регулирования, поддерживалось многими учеными. Корпоративные отношения обладают определенными особенностями, которые в совокупности могут дать новое качество, позволяющее рассматривать их как отдельную группу правоотношений, а законодательство о них – в качестве активно развивающейся сферы правового регулирования. Корпоративные отношения возникают в корпоративных организациях.

Таким образом, исходя из определения «корпорации» можно сделать вывод о том, что «корпоративные решения», как и управленческие решения, – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели системы управления корпорации. Однако в отличие от управленческих решений, корпоративные решения принимаются членами Правления и Совета директоров компании.

Сущность корпоративных решений, как и управленческих, связана с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации. Принятие корпоративных решений осуществляется под воздействием ряда факторов. Кроме того при всем многообразии этапов процесса принятия корпоративных решений в организации можно выделить три основных микроэтапа: начальный (подготовка корпоративного решения); основной (собственно принятие корпоративных решений); заключительный (корректировка корпоративного решения).

Для принятия корпоративных решений в организации могут быть использованы различные методы и методики: Метод «Анализ проблем»; Методика «Анализ потенциальных проблем», а также Методика «Оценка ситуации».

Исходя из определения корпоративных организаций, где говорится о том, что корпоративными признаются юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и

формируют их высший орган. Можно сделать вывод о том, что участники корпорации обязаны участвовать в принятии корпоративных решений, без которых корпорация не может продолжать свою деятельность в соответствии с законом, если его участие необходимо для принятия таких решений. По сути, здесь больше говорится не о праве, а об обязанности участников (акционеров, членов) участвовать в работе высшего органа корпорации – общего собрания участников (акционеров, членов), посредством, которого принимаются корпоративные решения. Нежелание участников корпорации выполнять свои обязанности накладывает на них административно-правовую ответственность.

### **Анализ процедуры принятия корпоративных решений на примере ПАО «ВТБ БАНК»**

ПАО «Банк ВТБ» является системообразующей кредитной организацией, одним из лидеров национального банковского сектора. Банк предоставляет финансовые услуги международного уровня, имеет дочерние структуры в различных государствах и оказывает профессиональный сервис на всех территориях своего делового присутствия. Наблюдательный совет является одним из важнейших элементов системы корпоративного управления ВТБ. В своей деятельности Наблюдательный совет руководствуется интересами Банка и акционеров.

Для эффективного осуществления Наблюдательным советом своих управленческих и надзорных функций, а также для предварительной детальной проработки отдельных вопросов при принятии решений в банке ВТБ действуют комитеты, разрабатывающие рекомендации по наиболее важным вопросам, входящим в компетенцию Наблюдательного совета.

На конец 2019 года в банке ВТБ действовали следующие комитеты Наблюдательного совета:

1. Комитет по аудиту;
2. Комитет по кадрам и вознаграждениям;

### 3. Комитет по стратегии и корпоративному управлению.

Анализ принятия корпоративных решений на уровне Наблюдательного Совета ПАО «ВТБ БАНК» и его комиссий показал, что за 2019 год он принял 240 решений. В процентном соотношении их можно представить следующим образом:

- ✓ Определение приоритетных направлений деятельности ВТБ – 10,8%;
- ✓ Риски, внутренний контроль – 8,3%;
- ✓ Кадровые вопросы – 9,2%;
- ✓ Корпоративное управление и процедурные вопросы – 36,7%;
- ✓ Рассмотрение отчетов – 3,3%;
- ✓ Одобрение сделок – 31,7%.

Организация работы Наблюдательного совета ПАО «ВТБ Банка» и особенно его комитетов осуществляется в соответствии с тремя этапами процесса принятия решений (табл. 1)

**Таблица 1 Работа Наблюдательного совета ПАО «ВТБ-Банк» в соответствии с этапами принятия корпоративных решений**

<b>Этапы принятия корпоративного решения</b>	<b>Организация работы Наблюдательного Совета и его комитетов</b>
1. Начальный:	Подготовка решения Наблюдательным советом
× Диагностика и формулировка проблемы	На уровне комитетов Наблюдательного совета
× сбор информации по проблеме	Лично каждым членом наблюдательного Совета и на уровне его комитетов
× постановка (мысленная формулировка) цели будущего решения	Лично каждым членом Совета
× формулировка ограничений и критериев принятия решения	Лично каждым членом Наблюдательного Совета и учет рекомендаций комитетов
× редукция исходной неопределенности до конечного множества альтернатив построения и нахождения модели	в процессе обсуждения на очных и заочных заседаниях
2. Основной	В процессе обсуждения альтернатив на очередном заседании Наблюдательного совета и принятие окончательного решения путем очного и/или заочного голосования
3. Заключительный	Составление протокола, в котором отражается позиция каждого члена Наблюдательного совета и принятое общее

	решение
--	---------

Что касается методов принятия решений, то Наблюдательный Совет и его комитеты на очных заседаниях на начальном этапе данного процесса применяют следующие методы (табл. 2.)

**Таблица 2. – Методы принятия корпоративных решений в ПАО «ВТБ Банк» на уровне Наблюдательного совета и его комитетов на начальном этапе данного процесса**

Методы принятия корпоративных решений	Недостатки применения
Метод «Анализ проблем»	1. Придание излишней важности и/или низкого значения выявленной проблеме. 2. Склонность к суждению о выявленной проблеме на основе прошлого опыта решения подобных проблем
Методика «Анализ потенциальных проблем»	1. Сложность достоверности прогнозирования вероятности наступления проблемных событий и их последствий. 2. Из-за сложности в прогнозировании потенциальных проблем вероятны ошибки в определении зон уязвимости в текущих планах и проектах банка
Методика «Оценка ситуации»	1. Неверная постановка приоритетов при оценке проблемной ситуации. 2. Придание большого/излишне низкого значения различным ситуационным факторам

Исходя из данных таблицы 2, можно сказать, что в ПАО «ВТБ Банк» на начальном этапе принятия корпоративных решений применяются такие методы как «Анализ проблем», «Анализ потенциальных проблем» и «Оценка ситуации». Однако в настоящее время методика «Анализа потенциальных проблем» практически не используется, т.к. из-за сложившейся в стране эпидемиологической и экономической ситуации очень трудно предугадать возникновения каких-либо потенциальных проблем. А исходя из таблицы 2.9, становится понятным, что на основном и заключительном этапах принятия корпоративного решения Наблюдательный совет и его комитеты ПАО «ВТБ Банк» применяют единственно принятый в данной корпорации метод коллегиального принятия решений – очное или заочное голосование.

Таким образом, необходимо выработать направления по совершенствованию принятия корпоративных решений в ПАО «ВТБ Банк».

### **Направления совершенствования принятия корпоративных решений в ПАО «ВТБ Банк»**

Для устранения указанных недостатков мы рекомендуем ПАО «ВТБ Банк» создать ситуационную комнату, в которой будут проходить заседания Наблюдательного совета и его комитетов, а также заседания Совета директоров и Правления банка.

Ситуационные комнаты являются специальным рабочим местом для одного или группы специалистов, специально оборудованное для оперативного построения и «проигрывания» сценариев, быстрой оценки проблемной ситуации на основе использования специальных методов обработки больших объемов знаний и информации.

Основная задача таких комнат будет заключаться в обеспечении информационно-аналитической поддержки процедур и процессов, позволяющих членам Наблюдательного совета (и других советов и комиссий) принимать эффективные решения по текущему и стратегическому управлению, формированию стратегии развития Банка, а также предотвращению или устранению кризисных и чрезвычайных ситуаций. Как правило, это сложный технический комплекс, включающий множество подсистем и такая комната должна быть компьютеризирована на высоком уровне.

Основной функцией ситуационной комнаты будет являться поддержка и исполнение информационными технологиями элементов умственной, интуитивной, творческой деятельности членов Совета директоров, Наблюдательного совета и его комиссий. Основным преимуществом ситуационной комнаты, особенно если она хорошо компьютеризирована является то, что, например, отпадает необходимость проведения заседаний Наблюдательного Совета в заочной форме и в форме заочного голосования, т.к.

заседания можно проводить удаленно, что особенно актуально в условиях пандемии.

Таким образом, ситуационная комната должна превратиться в регулярно используемый рабочий инструмент Совета директоров, Наблюдательного совета и его комиссий ПАО «ВТБ Банк» как подспорье при принятии корпоративных решений, особенно в условиях пандемии.

Так же мы рекомендуем членам ситуационной комнаты при принятии решений применять различные методы оценки риска. Методика состоит в том, что необходимо применять качественные и количественные методы оценки рисков в зависимости от ситуации и решаемой проблемы.

Принятие качественных корпоративных решений в ситуационной комнате невозможно без использования качественных и количественных методов оценки риска и/или их комбинаций, так как оценка риска может быть выполнена с различной степенью глубины и детализации с использованием одного или нескольких методов разного уровня сложности.

Правильно примененный метод, может обеспечить лучшие результаты, если он соответствует области применения оценки, поскольку каждая проблема уникальна, содержит специфический опыт, свои особые решения, которые в совокупности складываются в специфический для ПАО «ВТБ-Банка» кластер проблем. Поэтому предлагаемые методы оценки риска при принятии корпоративных решений в ситуационной комнате направлены на получение глубокой, развернутой информации о проблемах. Они фокусируются на исследованиях понимания и интерпретации эмпирических данных, являются источником формирования гипотез и продуктивных идей. Результаты качественного и количественного исследования содержат мнения и оценки, рассуждения и описания, ассоциации, предположения и обоснования, идеи, предложения, аргументы участников комнаты, численные величины риска, возможного ущерба, его стоимостной оценки и мер по снижению или предотвращению риска.

Для расчета эффективности предложенных направлений воспользуемся формулой В. С. Юткаева.<sup>1</sup>

$$K_k = (P_v - P_n) / P_p * 100;$$

где  $K_k$  – коэффициент качества принятых решений;

$P_p$  – количество принятых решений;

$P_v$  – количество выполненных решений;

$P_n$  – количество выполненных некачественных решений.

Рассчитаем коэффициент качества принятых решений Наблюдательным советом до и после введения наших рекомендаций. Для этого обратимся к данным, которые представлены во второй главе.

Согласно анализу в 2019 году Наблюдательный совет принял 240 решений, из них 21 решение было выполнено, 7 – некачественно выполнено, что можно отразить в формуле:

$$K_k = (21 - 7) / 240 * 100\% = 5,8\%$$

Многие специалисты в данной области сходятся во мнениях, что значение коэффициента  $K_k$  (%):

- От 0 до 20 – низкий;
- От 21 до 50 – средний;
- От 51 до 80 – высокий;
- От 81 до 100 – идеальный.

Таким образом, исходя из общих значений коэффициента качества принятых решений,  $K_k = 5,8\%$  показывает низкое значение.

Рассчитаем данный коэффициент с учетом наших рекомендаций. Предположим, что все преимущества ситуационной комнаты и методики оценки риском принятия решений будут реализованы, тогда получим:

$$K_k = (55 - 3) / 240 / 100\% = 53,7\%$$

Коэффициент качества принятых решений равный 53,7% имеет среднее значение, что является достаточно хорошим результатом, так как решения,

---

<sup>1</sup> Попов А. Н. Виноградова Н. П. Экономика принятия решений: монография. – УК Edinburgh : European Academy of Natural History; М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2017.

принимаемые Наблюдательным советом, имеют долгосрочный характер, поэтому об их качестве можно узнать только после продолжительного периода времени.

Таким образом, можно сделать вывод о том, наши рекомендации по совершенствованию принятия корпоративных решений в ПАО «ВТБ Банк» целесообразны и могут способствовать полному или частичному устранению выявленных в процессе анализа недостатков.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, принятие решений представляет собой особый вид деятельности человека, направленный на выбор способа достижения поставленной цели. Корпоративные решения, как и управленческие решения, – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели системы управления корпорации. Однако в отличие от управленческих решений, корпоративные решения принимаются членами Правления и Совета директоров компании.

Сущность корпоративных решений, как и управленческих, связана с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации. Принятие корпоративных решений осуществляется под воздействием ряда факторов.

Для принятия корпоративных решений в организации могут быть использованы различные методы и методики: Метод «Анализ проблем»; Методика «Анализ потенциальных проблем», а также Методика «Оценка ситуации».

Исходя из определения корпоративных организаций, где говорится о том, что корпоративными признаются юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган. Можно сделать вывод о том, что участники корпорации обязаны участвовать в принятии корпоративных решений, без

которых корпорация не может продолжать свою деятельность в соответствии с законом, если его участие необходимо для принятия таких решений. По сути, здесь больше говорится не о праве, а об обязанности участников (акционеров, членов) участвовать в работе высшего органа корпорации – общего собрания участников (акционеров, членов), посредством, которого принимаются корпоративные решения. Нежелание участников корпорации выполнять свои обязанности накладывает на них административно-правовую ответственность.

ПАО «Банк ВТБ» является системообразующей кредитной организацией, одним из лидеров национального банковского сектора. Банк предоставляет финансовые услуги международного уровня, имеет дочерние структуры в различных государствах и оказывает профессиональный сервис на всех территориях своего делового присутствия.

Анализ принятия корпоративных решений на уровне Наблюдательного Совета ПАО «ВТБ БАНК» и его комиссий показал, что за 2019 год он принял 240 решений. В процентном соотношении их можно представить следующим образом:

- ✓ Определение приоритетных направлений деятельности ВТБ – 10,8%;
- ✓ Риски, внутренний контроль – 8,3%;
- ✓ Кадровые вопросы – 9,2%;
- ✓ Корпоративное управление и процедурные вопросы – 36,7%;
- ✓ Рассмотрение отчетов – 3,3%;
- ✓ Одобрение сделок – 31,7%.

Организация работы Наблюдательного совета ПАО «ВТБ Банка» и особенно его комитетов осуществляется в соответствии с тремя этапами процесса принятия решений. В ПАО «ВТБ Банк» на начальном этапе принятия корпоративных решений применяются такие методы как «Анализ проблем», «Анализ потенциальных проблем» и «Оценка ситуации». Однако в настоящее время методика «Анализа потенциальных проблем» практически не используется, т.к. из-за сложившейся в стране эпидемиологической и

экономической ситуации очень трудно предугадать возникновения каких-либо потенциальных проблем. На основном и заключительном этапах принятия корпоративного решения Наблюдательный совет и его комитеты ПАО «ВТБ Банк» применяют единственно принятый в данной корпорации метод коллегиального принятия решений – очное или заочное голосование.

Для устранения указанных недостатков мы рекомендуем ПАО «ВТБ Банк» создать ситуационную комнату, в которой будут проходить заседания Наблюдательного совета и его комитетов, а также заседания Совета директоров и Правления банка.

Ситуационные комнаты являются специальным рабочим местом для одного или группы специалистов, специально оборудованное для оперативного построения и «проигрывания» сценариев, быстрой оценки проблемной ситуации на основе использования специальных методов обработки больших объемов знаний и информации.

Основная задача таких комнат будет заключаться в обеспечении информационно-аналитической поддержки процедур и процессов, позволяющих членам Наблюдательного совета (и других советов и комиссий) принимать эффективные решения по текущему и стратегическому управлению, формированию стратегии развития Банка, а также предотвращению или устранению кризисных и чрезвычайных ситуаций. Как правило, это сложный технический комплекс, включающий множество подсистем и такая комната должна быть компьютеризирована на высоком уровне.

Основной функцией ситуационной комнаты будет являться поддержка и исполнение информационными технологиями элементов умственной, интуитивной, творческой деятельности членов Совета директоров, Наблюдательного совета и его комиссий. Основным преимуществом ситуационной комнаты, особенно если она хорошо компьютеризирована является то, что, например, отпадает необходимость проведения заседаний Наблюдательного Совета в заочной форме и в форме заочного голосования, т.к.

заседания можно проводить удаленно, что особенно актуально в условиях пандемии.

Таким образом, ситуационная комната должна превратиться в регулярно используемый рабочий инструмент Совета директоров, Наблюдательного совета и его комиссий ПАО «ВТБ Банк» как подспорье при принятии корпоративных решений, особенно в условиях пандемии.

Так же мы рекомендуем членам ситуационной комнаты при принятии решений применять различные методы оценки риска. Методика состоит в том, что необходимо применять качественные и количественные методы оценки рисков в зависимости от ситуации и решаемой проблемы. Данная методика отражена в табл.3.

**Таблица 3.Методика оценки рисков при принятии корпоративных решений в ситуационной комнате для ПАО «ВТБ-Банк»**

<b>Качественные методы оценки риска при принятии решений</b>	<b>Количественные методы оценки риска при принятии решений</b>
Метод экспертных оценок	Метод САРМ(Capital Asset Pricing Model)
Метод Комиссии	Байесовский анализ - Сеть доверия Байеса
Метод анализа (оценки) воздействия на бизнес(BIA - Business Impact Analysis.)	Метод индексов риска

Принятие качественных корпоративных решений в ситуационной комнате невозможно без использования качественных и количественных методов оценки риска и/или их комбинаций, так как оценка риска может быть выполнена с различной степенью глубины и детализации с использованием одного или нескольких методов разного уровня сложности.

Правильно примененный метод, может обеспечить лучшие результаты, если он соответствует области применения оценки, поскольку каждая проблема уникальна, содержит специфический опыт, свои особые решения, которые в совокупности складываются в специфический для ПАО «ВТБ-Банка» кластер проблем. Поэтому предлагаемые методы оценки риска при принятии корпоративных решений в ситуационной комнате направлены на получение глубокой, развернутой информации о проблемах. Они фокусируются на исследованиях понимания и интерпретации эмпирических

данных, являются источником формирования гипотез и продуктивных идей. Результаты качественного и количественного исследования содержат мнения и оценки, рассуждения и описания, ассоциации, предположения и обоснования, идеи, предложения, аргументы участников комнаты, численные величины риска, возможного ущерба, его стоимостной оценки и мер по снижению или предотвращению риска.