

УДК: 336.77

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**Г. М. Холикова**

*В статье рассматривается управление рисками, признание риска, оценку риска, разработку стратегий управления им и снижение риска с использованием управленческих ресурсов, а также систематическое применение управленческой политики, процедур и практики к задачам установления контекста, выявления, анализа, оценки, лечения, мониторинга и коммуникации.*

*Описаны процесс управления рисками, который можно разбить на два взаимосвязанных этапа: оценка рисков и контроль рисков; система выявления и смягчение последствий этих рисков в соответствии спецификой деятельности организации, идентификация риска.*

**Ключевые слова:** *риск, управление рисками, идентификация и оценка рисков.*

Управление рисками — это процесс выявления, оценки и контроля угроз капиталу и доходам организации. Эти угрозы или риски могут проистекать из широкого круга источников, включая финансовую неопределенность, угрозы сбоям проекта (на любом этапе проектирования, разработки, производства), юридические обязательства, ошибки стратегического управления, аварии и стихийные бедствия.

Управление рисками — это идентификация, оценка и приоритизация рисков (определенных в ISO 31000 как влияние неопределенности на цели) с последующим скоординированным и экономичным использованием ресурсов для минимизации, мониторинга и контроля вероятности и/или воздействия неблагоприятных событий или для максимальной реализации возможностей [10].

Идентификация риска — это акт идентификации негативных и позитивных рисков, влияющих на достижение цели. Это итеративный процесс, который с каждым циклом может постепенно способствовать организационному совершенствованию, обеспечивая руководству более глубокое понимание рисков и их воздействия.

Управление рисками предполагает понимание, анализ и устранение рисков для обеспечения достижения организациями своих целей. Поэтому она должна быть пропорциональна сложности и типу организации. Enterprise risk management (ERM) — это интегрированный и объединенный подход к управлению рисками в организации и ее расширенных сетях.

Поскольку риск свойственен всему, что мы делаем, типы ролей, выполняемых

---

<sup>1</sup> Холикова Гулноза Мухамматкуловна — магистрант, институт «Иностранные языки, современные коммуникации и управление», Московский государственный психолого-педагогический университет

профессионалами риска, невероятно разнообразны. Они включают функции в области страхования, обеспечения непрерывности деятельности, охраны здоровья и безопасности, корпоративного управления, инжиниринга, планирования и финансовых услуг [2].

При оценке риска ключевую роль играет отношение к риску (т. е. является ли лицо, принимающее решение, не склонным к риску, нейтральным к риску или стремящимся к риску), что, несмотря на вовлечение факторов, которые могут быть объективно охвачены, таких как активы и доходы, во многом зависит от субъективных факторов, которые необходимо изучать и понимать, поскольку они влияют на отношение людей к соответствующему риску. Ресурсы, имеющиеся для управления рисками, ограничены, и поэтому цель заключается в достижении оптимального реагирования на риск, приоритетность которого определяется в соответствии с оценкой рисков. Риск неизбежен, и каждая организация должна принимать меры для управления риском таким образом, чтобы он мог оправдать себя до приемлемого уровня. Сумма риска, который считается приемлемым и оправданным — это «аппетит к риску». Ключевым критерием при выборе соответствующего метода является то, что его потребности в ресурсах не должны превышать степень снижения риска, полученного в результате его применения [17].

Стандарты управления рисками были разработаны несколькими организациями, включая Национальный институт стандартов и технологии и ISO. Эти стандарты призваны помочь организациям выявлять конкретные угрозы, оценивать уникальные уязвимости для определения их риска, определять пути снижения этих рисков и затем осуществлять усилия по снижению риска в соответствии с организационной стратегией.

*Целью статьи* является проанализировать управление рисками в организации на современном этапе. Публикация многочисленных статей, рабочих документов и книг ознаменовала беспрецедентный прогресс в управлении рисками. Р. Мэр и Б. Хэджес определили риск как «неопределенность в отношении убытка» [28]. Следуя этому определению, авторы четко разграничили два элемента риска: неопределенность и убыток. «Концепция риска стара, как человечество, но, возможно, роль риска стала значительно более заметной в конце современности» [20]. Бернштейн заходит так далеко, что говорит, что «овладение риском определяет границу между современным временем и прошлым» [16]. Это веский аргумент, хотя чем дальше мы оглядываемся назад во времени, тем больше подверженность (до) современных обществ опасностям [18]. Предпосылкой существования риска является неопределенность, то есть то, что будущее не предопределено, а зависит от нынешней человеческой деятельности. Бернштейн утверждает, что абсолютной уверенности не существует, утверждая, что никогда нельзя быть уверенным ни в чем, поскольку масса доступной информации либо неточна, либо неполна [11]. Следовательно, необходимый и постоянный элемент жизни.

А. Мак-Нил, Р. Фрей и П. Эмбрехтс подчеркнули применение количественных методов к управлению рисками [27]. Галай и Марк — две надежные рекомендации по управлению рисками для практиков, работающих в международных банках, с особым вниманием к нормативной базе [6]. Джорион представил обзор практики управления рисками на основе информации о банковских правилах, тщательного анализа финансовых катастроф, и анализа ошибок в управления рисками [24]. Он также привел веские доводы в пользу использования оценки риска на основе оценки стоимости риска

и проиллюстрировал ряд применений и усовершенствований методологии оценки стоимости риска. Наконец, Бернштейн — еще одна ключевая работа, в ней содержится подробный отчет об истории концепции риска от древности до наших дней [16].

Существует несколько рисков, которые можно разделить на различные типы в зависимости от того, как их реализация повлияет на деятельность организации и ее окружающую среду. Например, согласно Харланду [21], риск можно классифицировать следующим образом [14]:

- Стратегический риск: влияет на реализацию бизнес-стратегии.
- Операционный риск: влияет на внутреннюю способность фирмы производить и поставлять товары / услуги.
- Риск поставки: отрицательно влияет на внутренний поток любого типа ресурсов, чтобы позволить операциям иметь место.
- Риск клиента: влияет на вероятность размещения заказов клиентами, вкуче с такими факторами, как устаревание продукта в рамках рисков продукта/рынка.
- Риск обесценения активов: снижает использование актива и может возникнуть при снижении способности актива генерировать доход.
- Конкурентный риск: влияет на способность фирмы отличать свои продукты / услуги от конкурентов.
- Репутационный риск: подрывает ценность всего бизнеса из-за потери доверия.
- Финансовый риск: подвергает фирму потенциальным убыткам в результате изменений на финансовых рынках, также может произойти, когда конкретные дефолты должника.
- Финансовый риск: возникает в результате изменений в налогообложении.
- Регуляторный риск: подвергает фирму податливости изменениям, негативно влияющим на текущие дела фирмы.
- Юридический риск: подвергает фирму судебному преследованию со стороны клиентов, поставщиков, акционеров или сотрудников [29].

Измерение риска находится на стыке экономической теории, статистики, математики и современной теории вероятностей. С точки зрения вероятностной перспективы Сцего [30] представил подробный обзор мер риска и его развития, а также критику методологии оценки риска.

Альбрехт представил краткий обзор мер риска с актуальной точки зрения с уделением особого внимания относительным мерам риска [15]. Фёлмер в своей работе [19] предложил к рассмотрению математическое понимание мер риска и их связи с современными теориями финансов и ценообразования [22].

Организации сталкиваются с различными типами рисков, но все они могут управляться с помощью общей структуры. Таким образом, рамки, кратко изложенные в настоящем разделе, непосредственно применимы к управлению рисками и обеспечивают контекст для последующих разделов, в которых [5]:

- а) описываются различные виды финансовых и нефинансовых рисков,
- б) разъясняется, каким образом можно выявлять и оценивать финансовые и нефинансовые риски до осуществления соответствующих стратегий и систем контроля.

Основными элементами финансовой системы управления рисками являются [3]:

- идентификация и оценка рисков;
- разработка реакции на риск;
- реализация стратегии управления рисками и связанных с ней механизмов контроля;
- обзор рисков и повторение цикла.

Текущая рабочая среда требует комплексного подхода к управлению рисками. Комплексное управление рисками определяется как непрерывный, инициативный и систематический процесс понимания, управления и информирования о рисках в масштабах всей организации. Речь идет о принятии стратегических решений, которые способствуют достижению общих корпоративных целей организации [9].

ISO рекомендовала следующие целевые области, или принципы, которые должны быть частью общего процесса управления рисками [26]:

- процесс должен создавать ценность для организации;
- он должен быть неотъемлемой частью общего организационного процесса;
- он должен учитывать общий процесс принятия решений в компании;
- он должен четко учитывать любую неопределенность;
- он должен быть систематическим и структурированным;
- он должен основываться на наилучшей имеющейся информации;
- он должен быть адаптирован к проекту;
- он должен учитывать человеческий фактор, в том числе потенциальные ошибки;
- он должен быть прозрачным и открытым;
- он должен быть адаптирован к изменениям;
- он должен постоянно контролироваться и улучшаться.

Стандарты ISO и другие подобные им были разработаны во всем мире, чтобы помочь организациям систематически внедрять передовую практику управления рисками. Конечная цель этих стандартов заключается в создании общих рамок и процессов для эффективного осуществления стратегий управления рисками [7].

С точки зрения принятия решений комплексное управление рисками, как правило, предполагает создание иерархических систем ограничения и комитетов по управлению рисками для содействия определению установления и распределения ограничений. Интегрированное управление рисками стремится к оптимальному балансу на корпоративном уровне.

Понимание природы риска является предварительным условием для принятия надлежащих ответных мер. Выявление рисков является первым шагом в формировании профиля рисков организации [14]. Идентификация риска — это акт идентификации негативных и позитивных рисков, влияющих на достижение цели. Нет единого правильного способа документирования характеристики рисков организации, но документация имеет решающее значение для эффективного управления рисками. Неидентификация рисков может иметь радикальные, дорогостоящие и даже смертельные последствия [13].

Идентификация рисков должна быть методичной и учитывать основные виды деятельности организации и связанные с ними риски. Идентификация риска может

осуществляться с помощью вопросников, опросов, мозговых штурмов или ряда других методов, таких как расследование инцидентов, аудит, анализ первопричин или интервью [4]. Цель заключается в использовании опыта сотрудников для выявления и описания всех потенциальных рисков, которым может подвергаться организация.

Идентификацию риска можно разделить на две отдельные фазы [1]:

- Идентификация риска (для организации, которая ранее не идентифицировала свои риски структурированным образом, или для новой организации, или, возможно, для нового проекта или деятельности внутри организации);
- Непрерывная идентификация рисков, необходимая для выявления новых рисков, которые ранее не возникали, изменения существующих рисков или риски, которые существовали, перестают быть актуальными для организации (это должен быть рутинный элемент ведения бизнеса).

После выявления и перечисления рисков следующим шагом является анализ рисков. Посредством анализа рисков мы преобразуем выявленные риски в информацию для принятия решений. В свою очередь, каждый риск рассматривается и выносятся суждение о вероятности и серьезности риска. Анализ рисков — это процесс, который помогает выявить и устранить потенциальные проблемы, которые могут подорвать ключевые бизнес инициативы или проекты [12].

Анализ рисков может быть сложным, так как вам нужно будет использовать подробную информацию, такую как планы проектов, финансовые данные, протоколы безопасности, маркетинговые прогнозы и другую соответствующую информацию. Однако это важный инструмент планирования, который может сэкономить время, деньги и репутацию.

Процесс управления рисками включает как внутренний, так и внешний анализ. Первая часть процесса включает в себя определение и приоритизацию рисков, с которыми сталкивается организация, и понимание их значимости. Возможно, потребуется изучить организацию и ее продукцию, менеджмент, клиентов, поставщиков, конкурентов, ценообразование, отраслевые тенденции, структуру баланса и положение в отрасли [8]. Необходимо также учитывать заинтересованные стороны и их цели, а также терпимость к риску.

При этом разработка процессов управления кадровыми рисками в организации должна базироваться не только на традиционных моделях, направленных на выявление причин человеческих ошибок — угроз для организации, но и на социальных моделях достижения ожиданий, открывающих потенциальные возможности развития.

Как только появится четкое понимание рисков, соответствующие стратегии могут быть реализованы в сочетании с политикой управления рисками. Например, можно было бы изменить место и методы ведения бизнеса, тем самым снизив подверженность организации рискам, связанным с этими факторами напрямую. В качестве альтернативы существующие риски могут регулироваться производными инструментами. Еще одна стратегия управления рисками заключается в принятии всех рисков и возможности потерь.

Инвесторы используют различные тактики для определения риска. В некоторых случаях они смотрят на среднюю доходность инвестиций и находят ее среднее стандартное отклонение за тот же период времени. Затем они применяют к этому числу

колоколообразную кривую, которая диктует, что ожидаемая доходность инвестиций, вероятно, будет одним стандартным отклонением от среднего значения в две трети времени и двумя стандартными отклонениями от среднего отклонения 95% времени. Это помогает инвесторам оценить риск численно. Если они верят, что могут выдержать риск, финансовый и эмоциональный, они инвестируют.

Некоторые виды риска поддаются количественной диагностике, особенно финансовый риск. Для некоторых рисков, например, репутационного риска, возможна лишь субъективная оценка. В этом смысле оценка риска скорее искусство, чем наука. Однако, необходимо разработать некоторые рамки для оценки рисков. Оценка должна в максимально возможной степени опираться на объективные независимые доказательства, учитывать перспективы всего круга заинтересованных сторон, затрагиваемых риском, и избегать путаницы между объективной оценкой риска и суждением о приемлемости риска [23].

Измерение является ключевым аспектом политики управления рисками. Измерение риска позволяет оценить потенциальные потери. К сожалению, потенциальные потери не могут быть точно вычислены. Потери могут быть определены только после того, как они будут претворены. В последние десятилетия были разработаны более сложные инструменты управления рисками. К ним относятся модели оценки стоимости риска, волатильности, вероятности дефолта, подверженности дефолту и потерь при дефолте. Знаковым событием в истории риск менеджмента стала разработка модели ценообразования опционов Black Scholes Merton в 1973 году [25]. Благодаря лучшему пониманию различных областей, количественных моделей и доступности вычислительной мощности стало возможным в значительной степени количественно оценить риск.

Многие организации используют стоимостной или аналогичный составной номер в качестве единого показателя риска. Цель введения такого показателя заключается в предоставлении руководству и Совету надлежащей информации и совершенствовании процесса принятия решений. Однако при таком подходе есть недостатки, которые должны быть понятны руководству, совету директоров и лицам, принимающим решения.

Следует отметить, что технологии управления рисками в контексте различных подхода практически не определены, что вызывает необходимость дальнейших исследований в данной области: с повышением роли кадровых процессов и человеческого фактора до стратегического уровня в системе реализации корпоративных целей, в связи с чем эффективное функционирование организации и качество производимой продукции зависит не в последнюю очередь от качества труда и лояльности ее персонала.

Политика управления рисками это основа, которая позволяет организации расти, выстраивая процессы принятия решений, вместо того чтобы рассматривать каждое решение независимо. Управление рисками — это деятельность, которая включает в себя признание риска, оценку риска, разработку стратегий управления им и снижение риска с использованием управленческих ресурсов. Целью хорошего управления рисками является выявление и смягчение последствий этих рисков в соответствии спецификой деятельности организации.

Управление рисками включает в себя основные этапы идентификации и анализа

рисков. Метод анализа рисков будет зависеть от того, является ли рассматриваемая ситуация "массовым явлением". Для эффективного и результативного внедрения, менеджерам следует обеспечить поддержку реализации подхода, путем разработки общей политики в области риск-менеджмента. Успех реализации риск-менеджмента также зависит от участия и взаимодействия всех сотрудников предприятия, что требует наличия высокого уровня развития коммуникаций на предприятии и соответствующей организационной культуры. В зависимости от интенсивности происходящих изменений и масштабов влияния рисков предприятия должно проводить мониторинг и пересмотр рисков. Менеджмент риска следует реализовывать на предприятии на всех уровнях его деятельности: стратегическом, тактическом и оперативном.

Риск-менеджмент должен стать неотъемлемой частью системы менеджмента качества современных предприятий, способствующим их непрерывному совершенствованию и динамичному развитию.

Анализ риска должен предсказывать будущие события и действия без знания этих намерений. При разработке политики управления рисками крайне важно учитывать профиль рисков организации, поскольку профиль рисков будет влиять на степень ее терпимости к риску и соответствующие стратегии. Принципы Международной Организации по Стандартизации обеспечивают основу для совершенствования процессов управления рисками, которые могут использоваться компаниями, независимо от их размера или целевого сектора.

### Литература

1. Баранников А. Л., Иванова С. П., Мусин М. М., Кулыгина О. И. Антикризисное управление: Учеб. пособие. М.: РГТЭУ, 2012.
2. Воронцовский А. В. Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. — М.: Издательство Юрайт, 2016. 414 с.
3. Дубов Д. А., Колпаков В. Ф. Выбор подходящей модели для моделирования экономических процессов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4–2 (81–2). С. 132–135.
4. Иванова С. П., Садыкова К. В. Антикризисное управление в системе корпоративного менеджмента. Рабочая тетрадь. — Волгоград, 2017.
5. Иванова С. П. Подходы к организации управления рисками в банковской сфере // Материалы 9-й Международной научно-практической конференции: в 2 частях «Основные направления экономического, правового и социально-культурного развития в современной России. — М.: Российский университет дружбы народов, 2013. С. 44–49.
6. Круи М. Основы риск-менеджмента: пер. с англ. / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк; науч. ред. В. Б. Минасян. — М.: Издательство Юрайт, 2015. 390 с.
7. Мясоедов А. И. Инновационные технологии в управлении персоналом/ В сборнике: Инновационная экономика и менеджмент: Методы и технологии Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Под ред. О. А. Косорукова, В. В. Печковской, С. А. Красильникова. 2018. С. 222–224.
8. Мясоедов А. И. Модели конструктивного управления конфликтами в современных организациях // Научный журнал «Дискурс». 2018. 2 (16). С. 96–103.

9. Мясоедов А. И. Устоявшиеся подходы к организации информационного пространства интернет-СМИ / А. И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2017. № 15 (15). С. 219–223.
10. Николаева А. А. Альтернативный метод формирования экономической модели России/ А. А. Николаева, С. М. Гольдман // Научно-аналитический журнал «Наука и практика» Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. Т. 10. № 3(31). С. 70–76.
11. Радостева М. В., Мясоедов А. И. Конфликт между поколениями в современный период времени // Научный журнал «Дискурс». 2018. 3 (17). С. 120–129.
12. Савельева А. В. Формирование внутреннего кадрового резерва в организации. Этапы и положительные стороны // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 8. С. 317–322.
13. Фирсова О. А. Управление рисками организаций. Учебное пособие. Орел: МАБИВ, 2014.
14. About Risk management [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theirm.org/about/risk-management/>
15. Albrecht P. Risk measures, Encyclopedia of Actuarial Science, John Wiley & Sons, 2004.
16. Bernstein D. P., & Fink, L. Childhood Trauma Questionnaire: A retrospective self-report manual San Antonio, TX: The Psychological Corporation, 1998.
17. Coleman T. The Research Foundation of CFA Institute [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cfainstitute.org/learning/products/publications/contributed/riskmanagement/Documents/rf\\_summary\\_practical\\_guide\\_risk\\_management.pdf](https://www.cfainstitute.org/learning/products/publications/contributed/riskmanagement/Documents/rf_summary_practical_guide_risk_management.pdf)
18. Dessewffy T. Digitális szakadék mint akarat és képzet, avagy Manchester Zalaeger szegre megy. El ő adás rezümé. Magyar Szociológiai Társaság konferenciája, 2002. december 13 Budapest.
19. Föllmer H., Schied A. Stochastic Finance an Introduction in Discrete Time. 2nd Edition, Walter de Gruyter, Berlin, 2004
20. Garaczi E., Szabo K., Franciszti L., Csiszovszki Z., Lorincz O., Toke E.R., Molnar L., Bitai T., Janossy T., Bata-Csorgo Z., Kemeny L., Lisziewicz J. DermAll nanomedicine for allergen-specific immunotherapy. Nanomedicine 9, 2013.1245–1254.
21. Harland C., Brenchley R., Walker H. Risk in supply networks. Journal of Purchasing and Supply Management. 2013. №9 (2). P. 51–62.
22. HM Treasure. The Orange Book. Management of Risk — Principles and Concepts, 2004.
23. Horcher, Karen A. Essentials of Financial Risk Management. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., 2005.
24. Jorion P. Value, Risk and Control: A Dynamic Process in Need of Integration. London: Financial Times. Also reprinted in Pickford, J. (ed.) Mastering Risk, Vol. 1: Concepts, London, Pearson, 2001.
25. Jorion Ph. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk, 3rd Edition, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2007.
26. Lleo S. Risk Management: A Review, he Research Foundation of CFA Institute. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfapubs.org/doi/pdf/10.2470/rflr.v4.n1.1>



27. McNeil A.J., Frey R., Embrechts P. Quantitative risk management. Princeton University Press, 2005.
28. Mehr R.I., Hedges B.A. Risk Management: Concepts and Applications. Irwin, 1974.
29. Razali A., Tahir I. Review of the Literature on Enterprise Risk Management. Business Management Dinamic Magazine, 2011, v.5/1.
30. Szego G. Measures of risk. Journal of Banking & Finance, Elsevier. 2002.vol. 26(7). P. 1253–1272.

## **RISK MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION AT THE PRESENT STAGE**

**G.M. Kholikova,**

Institute "Foreign Languages, Modern Communications and Management" Moscow State  
Psychological and Pedagogical University

*The article considers risk management, risk recognition, risk assessment, development of risk management strategies and risk reduction using management resources, as well as the systematic application of management policies, procedures and practices to the tasks of establishing the context, identifying, analyzing, evaluating, treating monitoring and communication.*

*The risk management process is described, which can be divided into two interrelated stages: risk assessment and risk control; a system for identifying and mitigating the consequences of these risks in accordance with the specifics of the organization's activities, risk identification.*

**Keywords:** *risk, risk management, risk identification & risk assessment.*