

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУР РАЗРАБОТКИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

**Трохов Андрей Александрович**

аспирант кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,  
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: Trohov.AA@rea.ru

Основная цель владельцев бизнеса – повышение стоимости компании в долгосрочной перспективе, которая зависит от стоимости активов и суммы денежных потоков. Повышение стоимости зачастую невозможно из-за воздействия различных рисков, связанных с реализацией цепочки создания ценности, финансовыми циклами, управленческими решениями и др. В статье представлены процедуры разработки мероприятий, направленных на минимизацию рисков, в частности, исполнение плана мероприятий по минимизации рисков, мониторинг факторов, определяющих основные риски компаний, ведение реестра рисков на базе применения разработанных методов идентификации рисков, качественная и количественная оценки рисков.

*Ключевые слова:* риск-менеджмент, реестр рисков, оценка экономических рисков.

## DESIGNING PROCEDURES FOR WORKING-OUT EVENTS AIMED AT RISK MINIMIZATION IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM

**Trokhov, Andrey A.**

Post-Graduate Student of the Department for Theory of Management and Business-Technologies of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: Trohov.AA@rea.ru

The main target of business proprietor is to raise the company value in the long-term prospect, which depends on asset value and cash flows. Raising value is not always possible due to different risks connected with realization of the value creating chain, finance cycles, managerial decisions, etc. The article provides procedures to work-out events aimed at risk minimization, in particular the event plan for risk minimization, factor monitoring determining key company risks, keeping the register of risks on the basis of applying methods of risk identification, qualitative and quantitative estimation of risks.

*Keywords:* risk management, risk register, estimation of economic risks.

**Р**иск – вероятный негативный результат, возникающий в ходе реализации приоритетных инновационных проектов, который приводит к потерям. Процесс управления рисками – это совокупность последовательных целенаправленных мероприятий, направленных на повышение вероятности успешных результатов деятельности компаний, включающих идентификацию рисков, их оценивание, обработку и мониторинг.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими (точнее финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Под стратегией управления понимают направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика – это конкретные приемы и методы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задача тактики управления – выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной ситуации методов и приемов управления.

Риск-менеджмент охватывает различные проблемы, связанные практически со всеми направлениями и аспектами управления.

Главные задачи менеджера состоят в следующем:

- определить область повышенного риска;
- оценить степень риска;
- разработать меры, предупреждающие риск;
- в случае убытков принять меры по их возмещению.

Управление риском включает следующие стратегии:

- уклонение от деятельности, содержащей определенный риск;
- принятие ответственности за риск с гарантией полной компенсации за счет собственных средств организации (создание страхового фонда);
- распределение риска среди непосредственных участников бизнеса;
- продажа и передача ответственности за риск другому лицу;
- сокращение возможных отрицательных последствий от риска с помощью, например, предупредительных мер.

Для оценки рискованности вложений и устойчивости проекта, как правило, используются качественный метод анализа рисков и анализ чувствительности. Качественный анализ рисков позволяет выявить и идентифицировать все возможные типы рисков, свойственных проекту, а также предложить мероприятия по минимизации и компенсации этих последствий. Анализ чувствительности включает расчет зависимости одного или нескольких выходных параметров от одного входного параметра.

При построении системы управления рисками необходимо определить процедуры, связанные с разработкой мероприятий по минимизации рисков, включающие следующие действия (рис. 1):

- 1) руководитель получает в программе системы управления рисками (СУР) перечень мероприятий, относящихся к каждому риску в желтой и красной зонах;
- 2) руководитель анализирует результативность мероприятий СУР предыдущего периода;
- 3) в случае низкой результативности примененных мероприятий СУР их перечень уточняется по каждому риску в желтой и красной зонах;
- 4) в случае высокой результативности примененных мероприятий СУР руководитель выбирает мероприятия из существующего перечня, направленные на уст-

ранение причин возникновения и сохранения рисков желтой и красной зон;

5) сформированный план мероприятий при необходимости согласуется с собст-

венником и после его утверждения принимается к исполнению.

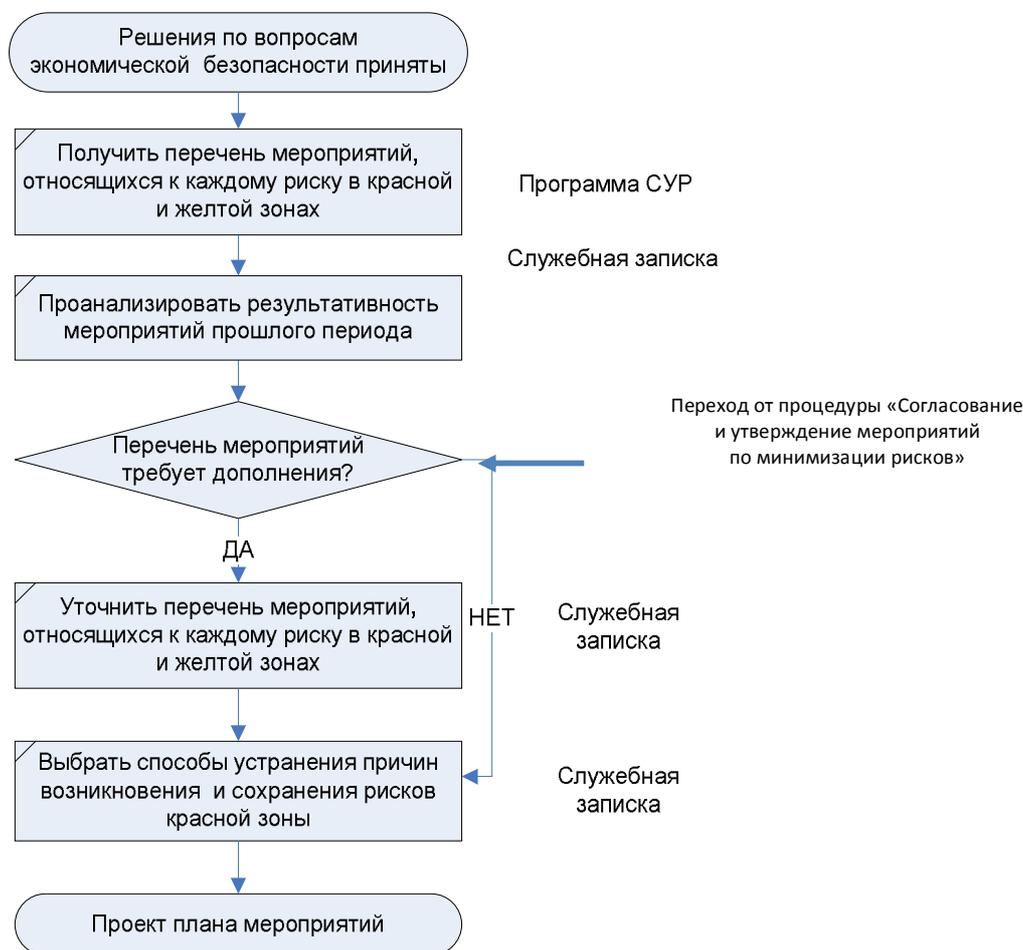


Рис. 1. Процедуры разработки мероприятий по минимизации рисков

Процедура исполнения плана мероприятий по минимизации рисков включает следующие действия:

1. Владельцы и руководитель утверждают план мероприятий по минимизации рисков.

2. Руководитель назначает ответственных исполнителей, ставит им задачи по исполнению мероприятий по рискам в желтой и красной зонах и определяет сроки реализации мероприятий.

3. Исполнители реализуют мероприятия по рискам в желтой и красной зонах и информируют руководителя о ходе работы.

4. Руководитель осуществляет мониторинг выполнения плана мероприятий по рискам в желтой и красной зонах.

5. Руководитель оценивает выполнение плана мероприятий по рискам в желтой и красной зонах. Если какой-то из пунктов плана мероприятий не выполнен, то руководитель анализирует причины его невыполнения по рискам в желтой и красной зонах.

6. Руководитель при необходимости совместно с риск-менеджером корректирует план мероприятий по рискам в желтой и красной зонах и продолжает мониторинг

выполнения плана мероприятий по рискам в желтой и красной зонах.

7. Исполнители реализуют скорректированные мероприятия по рискам в желтой и красной зонах.

8. Если выполнены все пункты плана мероприятий, то исполнители и риск-менеджер формируют отчетность о выполнении плана мероприятий по рискам в желтой и красной зонах и функционировании СУР.

9. Отчетность сформирована и передана руководителю и владельцам организации.

Графическое представление процедуры приведено на рис. 2.

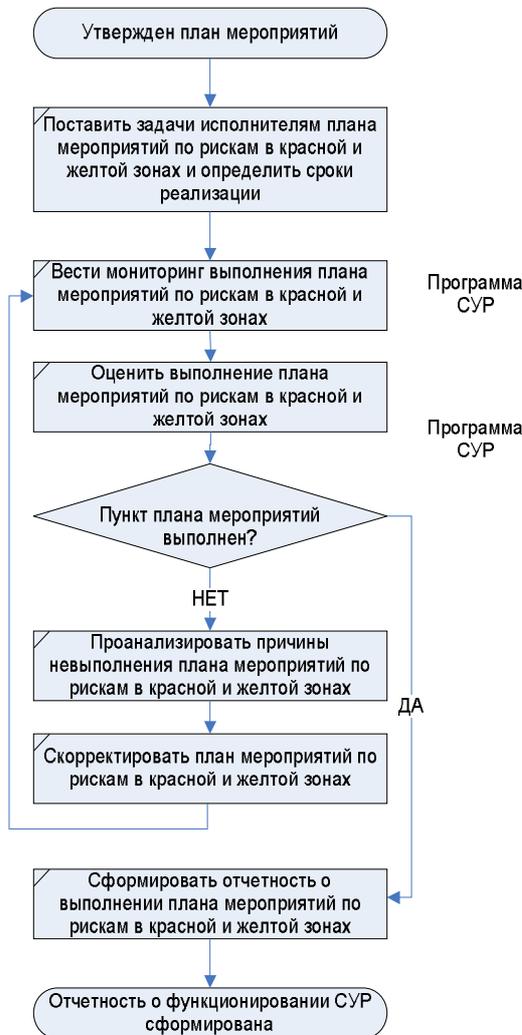


Рис. 2. Процедуры исполнения плана мероприятий по минимизации рисков

Процедуры мониторинга факторов, определяющих основные риски, связанные с экономической безопасностью энергокомпании, состоят из следующих этапов:

1. Риск-менеджер начинает новый расчет рисков согласно отчетному периоду.

2. Риск-менеджер предлагает руководителю состав экспертной группы для идентификации факторов, определяющих отраслевые риски, связанные с экономической безопасностью энергокомпании.

3. Руководитель согласовывает состав экспертной группы. Если руководитель имеет претензии к персональному составу экспертной группы, то риск-менеджер изменяет ее состав.

4. Если руководителя устраивает состав экспертной группы, то экспертам рассылаются персональные уведомления об участии в экспертной группе.

5. Риск-менеджер опрашивает экспертов о факторах, определяющих критерии отнесения к красной и желтой зонам рисков в связи с состоянием экономической безопасности.

6. Риск-менеджер формирует отчет руководителю о составе факторов, определяющих основные риски, связанные с экономической безопасностью энергокомпании.

7. Руководитель согласовывает отчет риск-менеджера о составе факторов.

8. Если отчет не согласован, то эксперты уточняют факторы, определяющие критерии отнесения к красной и желтой зонам рисков в связи с состоянием экономической безопасности.

9. Если отчет согласован, то риск-менеджер вносит изменения в программу СУР, определяющую критерии и критические значения рисков для отнесения к красной и желтой зонам рисков.

10. Перечень факторов с критериями и критическими значениями оценок риска сформирован.

Графическое представление процедуры приведено на рис. 3.

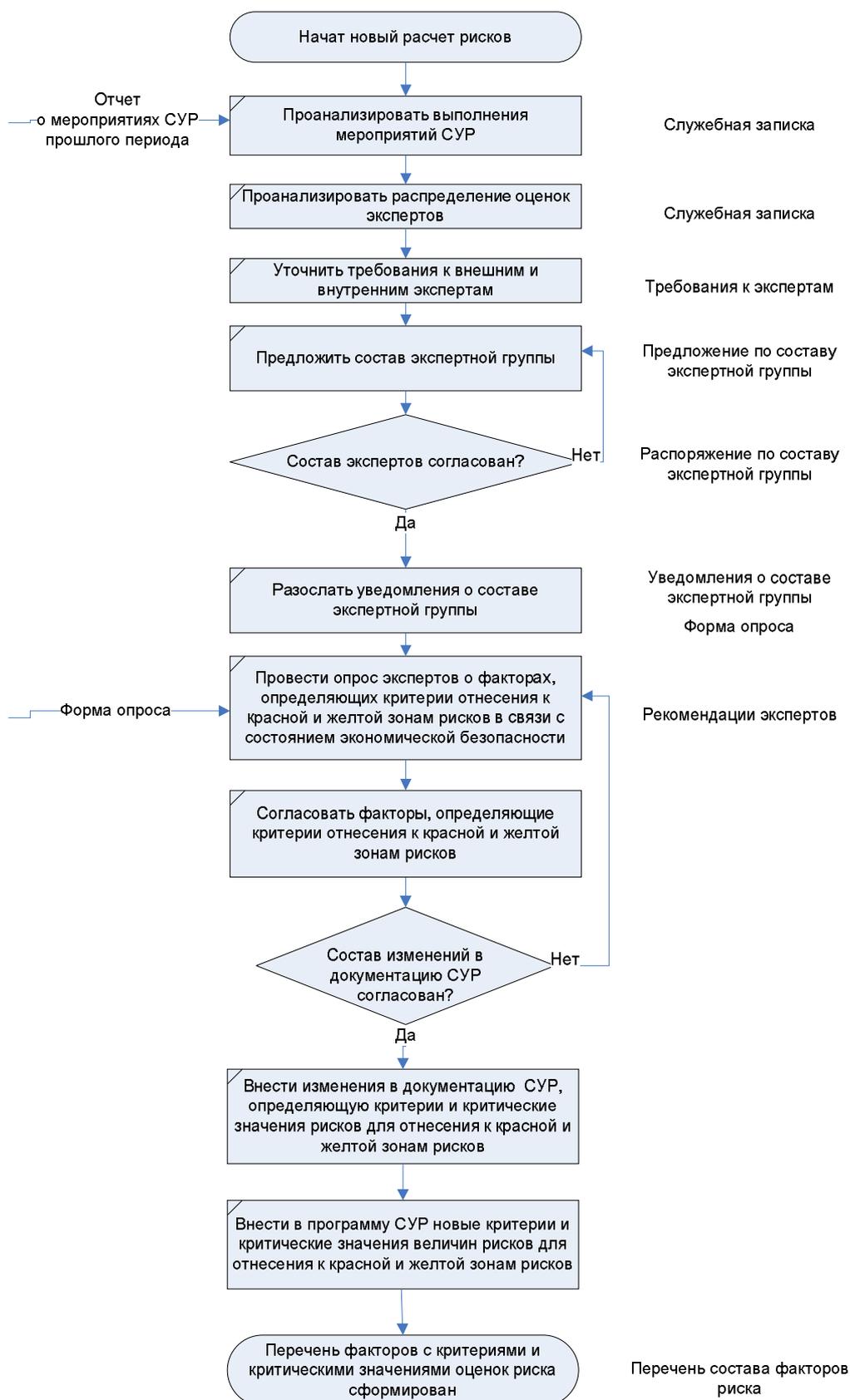


Рис. 3. Процедуры мониторинга факторов, определяющих основные риски компаний

Процедуры ведения реестра рисков на базе применения разработанных методов идентификации рисков включают следующие действия:

1. Риск-менеджер опрашивает экспертов о необходимости внесения изменений в состав перечня реестра рисков.

2. В процессе опроса эксперты предлагают изменения в состав перечня рисков. Если внесение изменений в состав перечня реестра рисков не требуется, реестр рисков утверждается к новому отчетному периоду.

3. Риск-менеджер формирует предложения руководителю об изменении состава перечня рисков.

4. Руководитель согласовывает изменения в составе перечня реестра рисков. Если изменения не согласованы, то эксперты уточняют перечень состава рисков.

5. Риск-менеджер вносит изменения в документацию СУР.

6. Риск-менеджер вносит изменения в программу СУР.

7. Реестр рисков сформирован к новому отчетному периоду для оценки.

Графическое представление процедуры приведено на рис. 4.

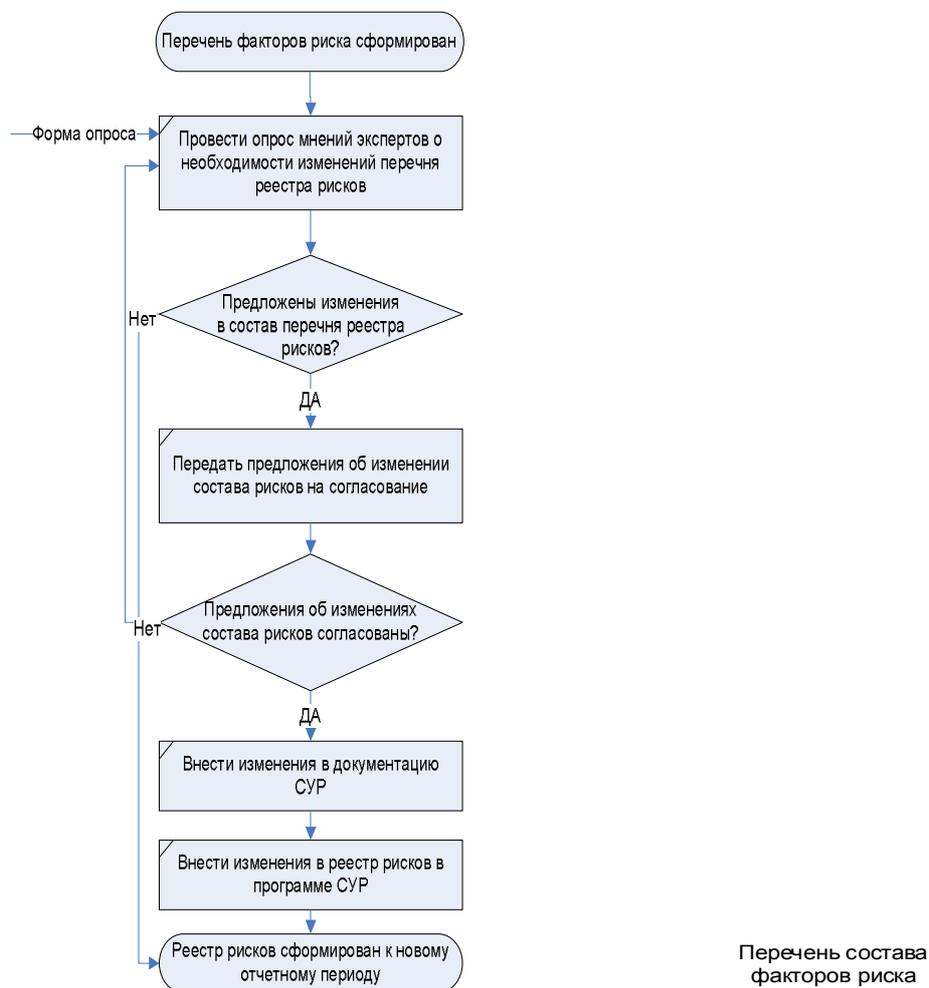


Рис. 4. Процедуры ведения реестра рисков на базе применения разработанных методов идентификации рисков

Процедуры качественной и количественной оценки рисков предполагают вы-

полнение риск-менеджерами следующих операций:

1. Внесение информации по экономическим рискам, составленной по результатам обработки внешней бухгалтерской отчетности, в программу ФИНЭК.
2. Внесение результатов расчетов экономических рисков в программу СУР.
3. Проведение расчета количественной оценки экономических рисков в программе СУР.
4. Проведение расчета качественной оценки экономических рисков в программе СУР.
5. Анализ результатов оценок экономических рисков в программе СУР.
6. Проведение опроса экспертов по отраслевым рискам в программе СУР.
7. На основе полученных результатов

оценки экономических и отраслевых рисков формирование сводной оценки рисков экономической безопасности в программе СУР и карты сводных рисков организации.

8. На основе сводной оценки рисков экономической безопасности и карты сводных рисков организации выделение рисков красной зоны.

9. На основе сводной оценки рисков экономической безопасности и карты сводных рисков организации выделение рисков желтой зоны.

10. Карта рисков сформирована.

Графическое представление процедуры приведено на рис. 5.

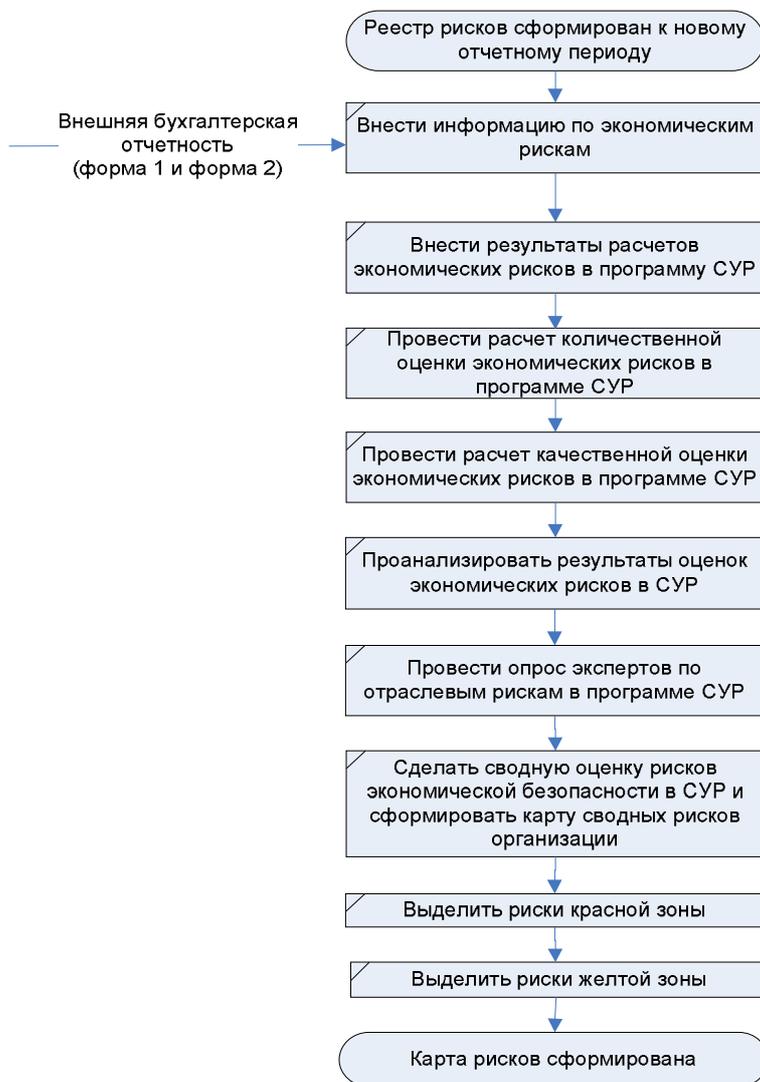


Рис. 5. Процедуры качественной и количественной оценки рисков

Данные процедуры можно использовать для построения системы управления рисками в компаниях, а также для разработки специализированных приложений, автоматизирующих деятельность риск-менед-

жеров и обеспечивающих владельцев бизнеса необходимой информацией для принятия управленческих решений в области минимизации рисков.

#### Список литературы

1. Ляндау Ю. В. Бизнес-архитектор: построение систем управления. – М. : Русайнс, 2016.
2. Ляндау Ю. В. Модели управления процессно-ориентированной структурой // Инновации и инвестиции. – 2013. – № 4. – С. 114–117.
3. Ляндау Ю. В. Подходы к улучшению бизнес-процессов // Экономика. Налоги. Право. – 2011. – № 6. – С. 61–66.
4. Масленников В. В. и др. Методы расчета и оценка управленческого эффекта от использования научно-технических разработок. – М. : ГУУ, 2008.
5. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Чигров А. С. Формализация стратегий на основе сбалансированной системы показателей. – М. : Русайнс, 2016.
6. Филиппов Д. И. Международный банковский риск-менеджмент в условиях глобализации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 2 (80). – С. 82–88.
7. Maslennikov V. V., Kalinina I. A. Analysis of Satisfaction of Consumers of Public Services // International Business Management. – 2015. – Vol. 9. – N 6. – P. 1141–1146.

#### References

1. Lyandau Yu. V. Biznes-arkhitektork: postroenie sistem upravleniya [Business-Architect: Management System Development]. Moscow, Rusayns, 2016. (In Russ.).
2. Lyandau Yu. V. Modeli upravleniya protsessno-orientirovannoy strukturoy [Models of Managing Procedure-Oriented Structure]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2013, No. 4, pp. 114–117. (In Russ.).
3. Lyandau Yu. V. Podkhody k uluchsheniyu biznes-protsessov [Approaches to Enhancing Business Processes]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics. Taxes. Law], 2011, No. 6, pp. 61–66. (In Russ.).
4. Maslennikov V. V. et al. Metody rascheta i otsenka upravlencheskogo effekta ot ispol'zovaniya nauchno-tekhnicheskikh razrabotok [Methods of Calculating and Estimating Managerial Effect of Using Scientific and Technological Developments]. Moscow, GUU, 2008. (In Russ.).
5. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Chigrov A. S. Formalizatsiya strategiy na osnove sbalansirovannoy sistemy pokazateley [Formalization of Strategy on the Basis of Well-Balanced System of Indicators]. Moscow, Rusayns, 2016. (In Russ.).
6. Filippov D. I. Mezhdunarodnyy bankovskiy risk-menedzhment v usloviyakh globalizatsii [International Banking Risk Management in Globalization Conditions]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 2 (80), pp. 82–88. (In Russ.).
7. Maslennikov V. V., Kalinina I. A. Analysis of Satisfaction of Consumers of Public Services. *International Business Management*, 2015, Vol. 9, No. 6, pp. 1141–1146.