



Пархимчик Е. П.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Качанова Е. А.

доктор экономических наук, доцент, декан факультета экономики и управления Уральского института управления – филиала, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 66, elena.kachanova@ui.ranepa.ru

Исламова С. Т.

аспирант Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 66, islamova.st@yandex.ru

УДК 658.5

ББК 65.291.21

Цель. Исследование направлено на выявление определений направлений совершенствования стандартов в части управления рисками (риск-менеджмента).

Методы. В качестве основных используются общенаучные методы исследований.

Результаты и практическая значимость. Автором рассмотрены современные подходы к определению сущности риск-менеджмента в работах отечественных и зарубежных исследователей, проведен анализ основных стандартов риск-менеджмента и управления проектами с целью определения специфики риск-менеджмента, основных этапов риск-менеджмента и стратегий риск-менеджмента в организации.

Научная новизна. Автором предложено определение риск-менеджмента, определены универсальные этапы управления рисками в организации, представлена система риск-менеджмента.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, стандарты.

IMPROVEMENT OF RISK MANAGEMENT STANDARDS IN ENTERPRISE ACTIVITIES

Kachanova E. A.

Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Ural Institute of Management – branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 March str., Yekaterinburg, Russia, 620990, elena.kachanova@ui.ranepa.ru

Islamova S. T.

Post-graduate of Ural Institute of Management-branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 March str., Yekaterinburg, Russia, 620990, islamova.st@yandex.ru

Purpose. The study is aimed at identifying the direction of improvement of standards in the area of risk management (risk management).

Methods. The basic scientific methods of research are used.

Results and practical significance. The author considers modern approaches to the definition of the essence of risk management in the work of domestic and foreign researchers, conducted an analysis of the main standards of risk management and project management in order to determine the specifics of risk management, the main stages of risk management and risk management strategies in the organization.

Scientific novelty. The author proposed a definition of risk management, defined the universal stages of risk management in the organization, and introduced a risk management system.

Key words: risk, risk management, standards.

Существует множество определений понятия «риск-менеджмент». В результате анализа работ отечественных и зарубежных исследователей и нормативных актов нами были определены следующие подходы к определению сущности понятия «риск-менеджмент».

Наиболее распространенным является определение риск-менеджмента как процесса (процессный подход). Представителями данного подхода являются такие авторы, как М. Круи, Д. Галай, Р. Марк, А. А. Кудрявцев, Г. В. Чернова, Е. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский.

Представители следующего подхода рассматривают риск-менеджмент в широком смысле – как часть стратегии организации. Например, Р. М. Качалов, Н. А. Рыхтикова, В. С. Канев.

Представители третьего подхода рассматривают риск-менеджмент как набор тактических мероприятий по управлению рисками (Н. В. Хохлов, А. А. Обухов, И. Т. Балабанов, А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталев, Д. Хаббард).

Отдельно следует отметить существование подходов к определению сущности риск-менеджмента и его содержания представлены в российских и международных стандартах по управлению рисками и проектами (в части управления рисками) (таблица 1).

Характерной особенностью является то, что в зарубежных стандартах категория «риск» трактуется не только с точки зрения потенциального ущерба, но и потенциальных возможностей.

Другой особенностью является то, что за редким исключением в стандартах не встречается классификация рисков, что обусловлено уникальностью каждого проекта и каждой организации.

На основании проведенного анализа стандартов мы можем сделать вывод о том, что наиболее комплексным является Руководство к Своду знаний по управлению проектами (РМВОК).

Под риск-менеджментом нами предлагается понимать часть стратегии предприятия, включающую в себя планирование и реализацию мероприятий, направленных на минимизацию негативных рисков и максимизацию положительных рисков с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Как видно из данных таблицы 1 (стр. 160), в большинстве стандартов и руководств риск-менеджмент также рассматривается именно как процесс, включающий в себя определенные этапы, таким образом, мы можем сделать вывод, что основным подходом к определению сущности риск-менеджмента в стандартах является процессный подход.

На основании проведенного анализа мы можем выделить основные этапы управления рисками:

1. Постановка целей управления рисками
2. Идентификация рисков – процесс выявления рисков, описания рисков, назначение владельца риска,

описание причин и последствий рисков, условий наступления рисков. Целью идентификации рисков является составление максимально полного реестра рисков

3. Качественный анализ рисков – оценка вероятности возникновения рисков, оценка воздействия рисков. Целью данного этапа является приоритизация рисков и категоризация причин рисков

4. Количественный анализ рисков – определение воздействия рисков в денежном выражении

5. Планирование реагирования на риски – определение стратегии реагирования на риски, определение методов и инструментов управления рисками

6. Мониторинг рисков – отслеживание рисков, своевременное реагирование на риски, контроль остаточных рисков, оценка эффективности управления рисками.

Также следует отметить, что в ряде определений сочетаются два подхода. Так, в стандарте «Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании» риск-менеджмент определяется как систематическое приложение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией по вопросам риска [9]. Данное определение является одним из наиболее комплексных с точки зрения как процессного подхода, так и системного.

Однако, ни в одном стандарте или определении не указаны базовые элементы системы управления, что затрудняет использование стандартов в практике, т.к. документы носят рамочный характер.

Нами предлагается следующая структура системы риск-менеджмента предприятия (рис. 1; стр. 162).

Концепции риск-менеджмента

В научной литературе можно выделить 3 базовых концепции риск-менеджмента:

1. Концепция превентивного риск-менеджмента – в рамках данной концепции приоритетом является предупреждение рисков, а не ситуативное реагирование на них.

2. Концепция реагирующего риск-менеджмента – в рамках данной концепции компания не занимается предупреждением рисков, но в качестве приоритета определяет разработку мероприятий по реагированию на риски.

3. Концепция комплексного риск-менеджмента – в рамках данной концепции компании занимаются как предупреждением рисков, так и разработкой плана реагирования на возникающие риски.

Нормативная база

На формирование риск-менеджмента в организации оказывают влияние нормативные документы, которые можно условно разделить на 4 уровня:

Таблица 1. Сравнительная характеристика российских и международных стандартов управления рисками проекта и риск-менеджмента

Стандарт	Определение понятия риск-менеджмент	Этапы управления риском	Стратегии управления рисками
Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) [1]	Риск-менеджмент включает процессы, связанные с осуществлением планирования управления рисками, выявлением, анализом, реагированием, а также мониторингом и контролем рисков в проекте	- планирование управления рисками; - идентификация рисков; - качественный анализ рисков; - количественный анализ рисков; - планирование реагирования на риски; - мониторинг и управление рисками	- Стратегии реагирования на негативные риски: уклонение, передача, снижение, принятие - Стратегии реагирования на положительные риски: использование, разделение, увеличение, принятие - Стратегии реагирования на возможные потери - Экспертная оценка
Стандарт Ассоциации по управлению проектами Соединенного Королевства APM Body of knowledge [2]	Процесс, который позволяет понимать и своевременно управлять отдельными и комплексными рисками, достигая успеха посредством минимизации угроз и максимизации возможностей	- инициация; - идентификация рисков; - оценка рисков (качественная, количественная); - планирование реагирования на риски; - реагирование на риски	- Стратегии реагирования на угрозы: избегание, снижение, передача, принятие - Стратегии реагирования на возможности: увеличение, усиление, использование, отказ от использования
Стандарт COSO ERM [3]	Процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации.	- постановка целей; - определение событий; - оценка рисков; - выбор методов реагирования на риск; - разработка методов и форм контроля; - обмен информацией; - мониторинг рисков	- Уклонение от риска - Сокращение риска - Перераспределение риска - Принятие риска
Стандарт FERMA (Федерация ассоциация европейских риск менеджеров) [4]	Риск-менеджмент – процесс, следуя которому организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом.	- анализ рисков (идентификация и описание); - расчет вероятности и последствий рисков; - оценка рисков; - разработка мероприятий по управлению рисками; - мониторинг рисков	- Избегание риска: продажа актива, отказ от проекта, выход из рынка - Передача: страхование, хеджирование, аутсорсинг - Удержание (принятие): осознанное принятие, самострахование - Снижение (смягчение последствий): эффективное использование капитала, совершенствование системы управления, защита имущественных интересов, формирование плана действий
Менеджмент рисков проектов Г 52806-2007 [5]	Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска	- идентификация рисков; - анализ рисков; - оценивание рисков; - обработка рисков	Минимизация рисков: устранение или предупреждение рисков, распределение риска, снижение вероятности, снижение степени последствий

Стандарт	Определение понятия риск-менеджмент	Этапы управления риском	Стратегии управления рисками
Менеджмент риска. Термины и определения ГОСТ Р 51897-2011 (идентичен ISO Guide 73:2009 «Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards») [6]	Скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска	• идентификация рисков; • анализ рисков (включает количественную оценку рисков); • сравнительная оценка рисков; • обработка риска	• Отказ от деятельности, в процессе или в результате которой может возникнуть опасное событие • Принятие или повышение риска устранение источников риска • Изменение вероятности опасного события • Изменение последствий опасного события • Разделение риска • Сохранение риска
Менеджмент риска. Стандарты и руководство (ГОСТ 31000: 2010) [7]	Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска	• определение ситуации; • идентификация риска; • анализ риска; • оценивание риска; • воздействие на риск	• Избежание риска • Принятие или увеличение риска • Устранение источника риска • Изменение возможностей • Изменение последствий • Разделение риска • Осознанное удержание риска
Менеджмент риска. Методы оценки риска ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 (идентичен ISO/IEC 31010:2009 «Risk management – Risk assessment techniques») [8]	Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска	• обмен информацией и консультации; • установление области применения менеджмента риска; • оценка риска; • обработка риска; • мониторинг и анализ риска	Нет
Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании: ГОСТ Р 51901.4-2005 [9]	Систематическое приложение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией по вопросам риска	• определение ситуации, включая подтверждение целей проекта; • идентификация риска; • оценка риска, включая анализ и количественную оценку риска; • обработка риска; • исследование и мониторинг риска; • обмен информацией по вопросам риска (включая консультации)	Предотвращение, Уменьшение риска, Разделение
Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами ГОСТ Р 54869-2011 [10]	—	• идентификация и документирование рисков; • оценка и ранжирование рисков; • разработка мероприятий по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, создание планов реагирования на случай возникновения таких рисков	Нет

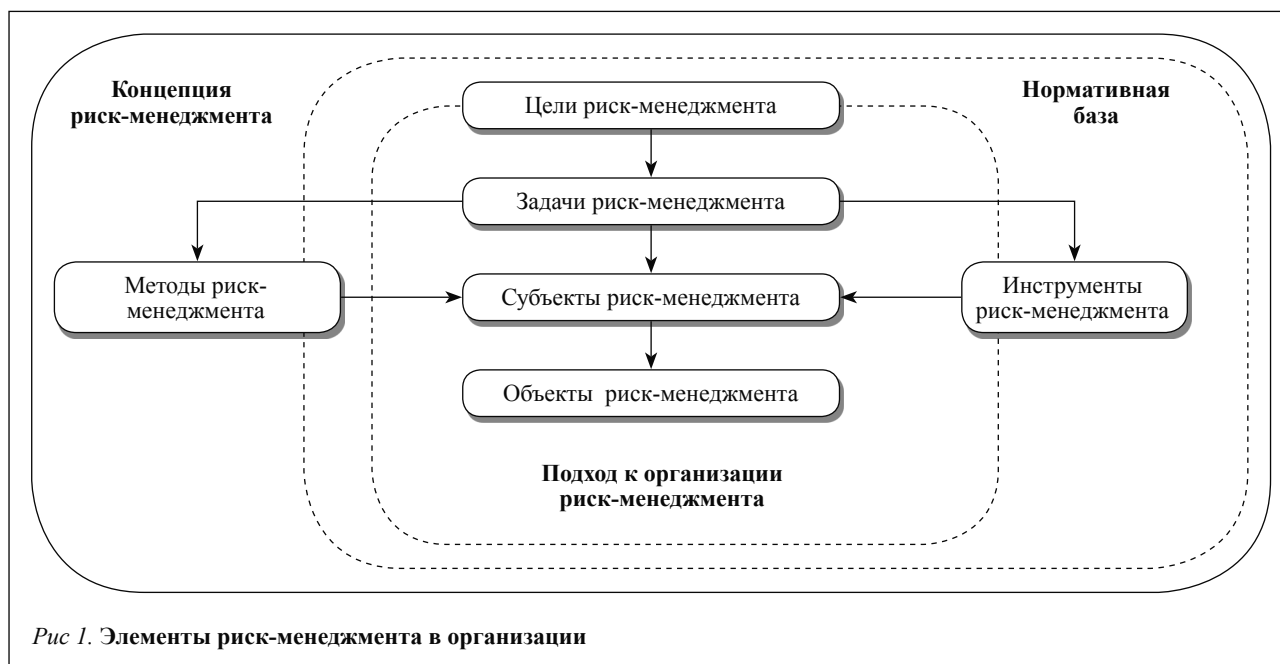


Рис 1. Элементы риск-менеджмента в организации

- международные стандарты в области управления рискам;
- федеральные нормативно-правовые акты, регламентирующие управление рисками;
- отраслевые нормативно-правовые акты, регламентирующие управление рисками;
- локальные нормативно-правовые акты, регламентирующие управление рисками.

Подходы к организации риск-менеджмента

К настоящему времени были сформулированы следующие подходы к организации риск-менеджмента в компании:

1. Структурно-функциональный подход.
2. Риск-менеджмент как планирование непрерывности бизнес-деятельности (планирование восстановления прерванной деятельности).
3. Комплексный риск-менеджмент [11].
4. Следует отметить, что каждая концепция имеет свои достоинства и недостатки. В первую очередь выбор концепции зависит от целей организации, стратегии, организационной структуры и целей управления рисками в компании.

Выбор концепции, нормативной базы и подхода к организации риск-менеджмента определяет цели и задачи риск-менеджмента в организации.

Субъект и объект риск-менеджмента

В качестве субъекта риск-менеджмента в организации могут выступать руководитель организации, руководитель проекта, определенные структурные под-

разделения и работники организации, оказывающие прямое или косвенное управленческое воздействие (формы управления) на объект управления – отдельные риски либо комплекс рисков (как положительных, так и отрицательных), а также экономические отношения, возникающие между различными субъектами в процессе управления рисками.

Методы и инструменты

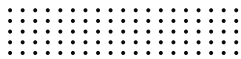
В российских и международных стандартах по управлению рисками и проектами (в части управления рисками) представлено множество методов управления рисками в зависимости от этапа (идентификация, качественный и количественный анализ, мониторинг рисков).

Выбор методов и инструментов также определяется на основании приоритетной концепции и нормативной базы, а также подхода к организации риск-менеджмента на предприятии.

Совершенствование стандартов управления рисками предприятия в части уточнения элементов системы позволяет сформировать комплексную систему риск-менеджмента предприятия, что в перспективе будет способствовать повышению эффективности его деятельности.

Литература:

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). [Электронный ресурс] URL: <http://by.odt-office.eu/files/docs/Svod>



Пархимчик Е. П.

znaniy-po-upravleniju-proektami.pdf (дата обращения 10.03.2017 г.).

2. Стандарт Ассоциации по управлению проектами Соединенного Королевства APM Body of knowledge. UK: Association for Project Management Ibis House, 2012. 277 p.
3. A structured approach to Enterprise Risk-management (ERM) and the requirements of ISO 3100. AIRMIC, Alarm, IRM, 2010. 20 p.
4. Стандарт FERMA (Федерация ассоциация европейских риск менеджеров). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ferma.eu/> (дата обращения: 15.04.2017)
5. Менеджмент рисков проектов. Общие положения Г 52806-2007: Приказ Ростехрегулирования от 27.12.2007 N 422-ст // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Менеджмент риска. Термины и определения: ГОСТ Р 51897-2011 (идентичен ISO Guide 73:2009 «Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards»). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gost.ru> (дата обращения 10.04.2017 г.)
7. Менеджмент риска. Стандарты и руководство: ГОСТ 31000: 2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gost.ru> (дата обращения: 25.04.2017)
8. Менеджмент риска. Методы оценки риска: ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 (идентичен ISO/IEC 31010:2009 «Risk management – Risk assessment techniques»). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gost.ru> (дата обращения 15.03.2017 г.)
9. Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании: ГОСТ Р 51901.4-2005. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gost.ru> (дата обращения 20.03.2017 г.)
10. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами: ГОСТ Р 54869-2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gost.ru> (дата обращения 15.04.2017 г.).
11. Поскочинова О. Г. Системные решения по управлению рисками на предприятии. СПб.: Издательство Северо-Западного института повышения квалификации ФНС России, 2013. 160 с.

References:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). [e-resource]. URL: <http://by.odn-office.eu/files/docs/Svod-znaniy-po-upravleniju-proektami.pdf> (date of reference 10.03.2017).
2. Standard of the Association for Project Management of the United Kingdom APM Body of knowledge. UK: Association for Project Management Ibis House, 2012. 277 p.
3. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 3100. AIRMIC, Alarm, IRM, 2010. 20 p.
4. Standard FERMA (Federation of the Association of European Risk Managers). [e-resource]. URL: <http://www.ferma.eu/> (date of reference 15.04.2017)
5. Risk management projects. General provisions: Г 52806-2007: Order of Rostekhregulirovanie from 27.12.2007 №422-st // Access from the legal system “ConsultantPlus”.
6. Risk Management. Terms and definitions: GOST R 51897-2011 (identical to ISO Guide 73: 2009 “Risk management – Guidelines for use in standards”). [e-resource]. URL: <http://www.gost.ru> (date of reference 10.04.2017)
7. Risk Management. Standards and guidance (GOST 31000: 2010). [e-resource]. URL: <http://www.gost.ru> (date of reference 25.04.2017)
8. Risk Management. Methods of risk assessment GOST R ISO / IEC 31010-2011 (identical to ISO / IEC 31010: 2009 “Risk management Risk assessment techniques”). [e-resource]. URL: <http://www.gost.ru> (date of reference 15.03.2017)
9. Risk Management. Manual for use in the design: GOST R 51901.4-2005. [e-resource]. URL: <http://www.gost.ru> (date of reference 20.03.2017)
10. Project management. Requirements for project management GOST R 54869-2011. [e-resource]. URL: <http://www.gost.ru> (date of reference 15.04.2017).
11. Poskochinova O. G. System solutions for enterprise risk management. SPb.: Publishing house of the North-Western Institute for Advanced Studies of the Federal Tax Service of Russia, 2013. 160 p.