

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Экономический факультет

Управление рисками на предприятии
(на примере АО «Тамбовская сетевая компания»)

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»
профиль бизнес-администрирование

Допущено к защите в ГАК

Зав. кафедрой	_____	д.э.н., проф. Канапухин П.А.
____.____.200_		
Студент	_____	Баранова Н.С.
Руководитель	_____	к.э.н., доц. Меняйло Г.В.

Воронеж 2020

Содержание

Введение	3
1 Теоретические основы управления рисками на предприятии	5
1.1 Сущность и классификация рисков	5
1.2 Стандарты риск-менеджмента	10
2 Методические основы управления рисками на предприятии	20
2.1 Идентификация рисков предприятия	20
2.2 Оценка рисков на предприятии	30
2.3 Методы управления рисками на предприятии	36
3 Повышение эффективности механизма управления рисками	
АО «Тамбовская сетевая компания»	44
3.1 Анализ системы управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания»	44
3.2 Предложения по совершенствованию программы управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания»	57
3.3 Оценка экономической эффективности предложений по управлению рисками АО «Тамбовская сетевая компания»	69
Заключение	78
Список использованных источников	81
Приложение	86

Введение

На сегодняшний день растет важность использования риск-менеджмента современными предприятиями. Данный фактор вызван как внешними, так и внутренними факторами развития современного общества и экономики. Для предотвращения банкротства или снижения эффективности компаниям необходимо регулярно улучшать деятельность, повышать конкурентоспособность, укреплять конкурентные преимущества в соответствии с тенденциями рынка, что невозможно без реализации действий и проектов, сопряженных с риском. Таким образом, наблюдаем определенную тенденцию – необходимость реализации новых проектов и действий, имеющих степень риска. Организации, обеспечивающие эффективное управление рисками, в большей степени способны защитить себя и успешно развить свой бизнес. Таким образом, тема исследования особенностей управления рисками является актуальной.

Целью исследования является изучение теоретических, методических и практических основ управления рисками на предприятии.

В соответствии с целью, в выпускной квалификационной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и классификацию рисков;
- изучить стандарты риск-менеджмента;
- рассмотреть идентификации рисков;
- выявить особенности оценки рисков предприятия;
- изучить методы управления рисками на предприятии;
- проанализировать систему управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания» и разработать предложения по формированию программы снижения рисков.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе управления рисками.

Объектом исследования выступает АО «Тамбовская сетевая компания». Компания осуществляет деятельность по передаче электрической энергии, производству и передаче тепловой энергии, оказывает услуги в сфере водоснабжения и водоотведения на территории Тамбовской области.

Методами исследования в ходе написания работы стали: анализ литературы по теме исследования, обобщение, синтез, экономический анализ, метод проектирования систем.

Информационной базой исследования явились труды таких ученых как Бадалова А.Г., Гущина Л.В., Домащенко Д.В., Исмагилов Р.Х., Ковалев П.В., Ларионова И.А., Москвин В.А., Меняйло Г.В., Рыхтикова Н.А., Селюков В.К., Станиславчик Е.Н., Федорова А.В., Фирсова О.А., Фомичев А.Н., Четыркин Е.М., Янкина И.А. и др. посвященных пониманию понятия риск, основам стандартизации в системе управления рисками, особенностям идентификации и оценки рисков, материалы периодической печати, информационные ресурсы сети Интернет, отчетность АО «Тамбовская сетевая компания».

По теме исследования опубликована следующая работа.

1) Баранова Н. С. Управление рисками на предприятии / Н. С. Баранова // Экономика и менеджмент как системы: связь поколений в их познании и перспективы развития: тезисы докладов Международной студ. науч.-практ. конф. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2020. - Т.2. - С. 136-137 .— 0,2 п.л.

1 Теоретические основы управления рисками на предприятии

1.1 Сущность и классификация рисков

На сегодняшний день в условиях нестабильности современных предприятий, связанных как с внешнеполитической обстановкой (санкциями, необходимостью импортозамещения), так и с экономической средой (развитие конкуренции на рынке, необходимость применения маркетинговых технологий и т.д.) особое распространение получила технология управления рисками как основа успешности функционирования предприятия в будущем.

Существует достаточно много определений понятия «риски», рассмотрим основные из них.

Под рисками понимают сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий.¹ Таким образом, согласно мнению авторов риск - это промежуточное состояние объекта, являющееся некой медианой между желаемым состоянием и состоянием, когда проект (действие и т.д.) не оправдывают возложенных ожиданий (или состояние провала).

Следующим определением рисков, встречающимся в литературе, является их понимание как возможности возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной или какой-либо другой деятельности.² Таким образом, авторы понятия подчеркивают, что риски выступают в виде неблагоприятных факторов, возникающих в хозяйственной деятельности.

Часть исследователей под рисками понимают вероятность или определенную угрозу потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате

¹ Антонов Г.Д. Управление рисками организации/ Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2019. С. 8.

² Вяткин В.Н. Риск-менеджмент/В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – М.: Юрайт, 2019. С. 10.

осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.³ Таким образом, исследователи под рисками понимают возможность внутренних и внешних угроз бизнесу в процессе ведения хозяйственной деятельности.

Другие исследователи под рисками понимают возможность опасности, неудачи, действие «на удачу» в надежде на счастливый исход.⁴ Таким образом, под рисками авторы понимают действия, имеющие неопределенный исход в результате осуществления которых предприятие либо получает прибыль, либо снижает свою конкурентоспособность.

Также под рисками понимают характеристику ситуации, которая имеет неопределённость исхода, причем обязательным условием является наличие неблагоприятных последствий.⁵ Таким образом, исследователи под риском понимают неуверенность, либо отсутствие какой - либо возможности получения достоверных сведений о благоприятном исходе в сложившейся ситуации при заданных внешних обстоятельствах.

Под рисками также понимаются ситуации, когда результат какого-либо действия неочевиден и неоднозначен и может быть несколько исходов результатов.⁶ Таким образом, основываясь на представленном определении, риск представляет собой состояние непредсказуемости, возникающее при реализации какого-либо действия, которое может быть реализовано по-разному.

Следует отметить, что под рисками понимают вероятность наступления неблагоприятного события в определенном обозримом будущем.⁷ Таким образом, что согласно мнению исследователей, риски возможно спрогнозировать по возможности наступления в будущем.

³ Димитриади Г.Г. Риск-менеджмент/Г.Г. Димитриади. – М.: ЛитРес: Самиздат, 2019. С. 9.

⁴ Ларионова И.А. Риск-менеджмент/И.А. Ларионова. – М.: НИТУ МИСиС, 2018. С. 12.

⁵ Норман П. Управляя рисками/П. Норман. – М.: МИФ. Бизнес, 2013. С. 5.

⁶ Селюков В.К. Риск-менеджмент организации/В.К. Селюков. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. С. 10.

⁷ Федорова А.В. Риск-менеджмент/ А.В. Федорова. – М.: Кнорус, 2020. С. 8.

Следующим определением рисков является понимание их как своеобразного обязательного атрибута любого вида деятельности.⁸ То есть, согласно мнению авторов, риски представляют собой один из обязательных элементов любой предпринимательской деятельности.

Под рисками также понимаются события, способные в случае реализации оказать влияние на ход выполнения проекта.⁹ Следует дополнительно отметить, что авторы определения подчеркивают, что риски существуют во всех проектах и видах деятельности, но не всегда реализуются. При реализации рисков можно говорить о появлении управленческой проблемы.

Также нельзя не отметить, что исследователи под рисками понимают деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.¹⁰ Таким образом, согласно мнению исследователей под рисками следует понимать процесс преодоления барьера препятствий методом принятия комплекса управленческих решений с целью достижения результата.

Основываясь на представленных определениях, можно выявить сущность рисков, это:

- сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий, возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода;

- действие «на удачу» в надежде на счастливый исход в ситуации, имеющей неопределенные последствия, неочевидный или неоднозначный результат;

⁸ Фирсова О.А. Управление рисками организаций/О.А. Фирсова. – М.: Межрегиональная общественная организация «Академия безопасности и выживания», 2016. С. 11.

⁹ Шохин Е.И. Финансовый менеджмент/Е.И. Шохин, М.Н. Гермогентова, Е.В.Серегин. – М.: Кнорус, 2017. С. 29.

¹⁰ Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации/Н. А. Рыхтикова. – М.: Инфра-М, 2018. С. 7.

- обязательный атрибут любого вида деятельности, способного оказать влияние на ход выполнения проекта или на деятельность хозяйствующего объекта в целом;

- потеря предприятием части своих ресурсов, недополучение доходов или появление дополнительных расходов.

Таким образом, в явлении «риск» можно выделить следующие элементы, приведенные на рисунке 1, взаимосвязь которых и составляет его сущность.

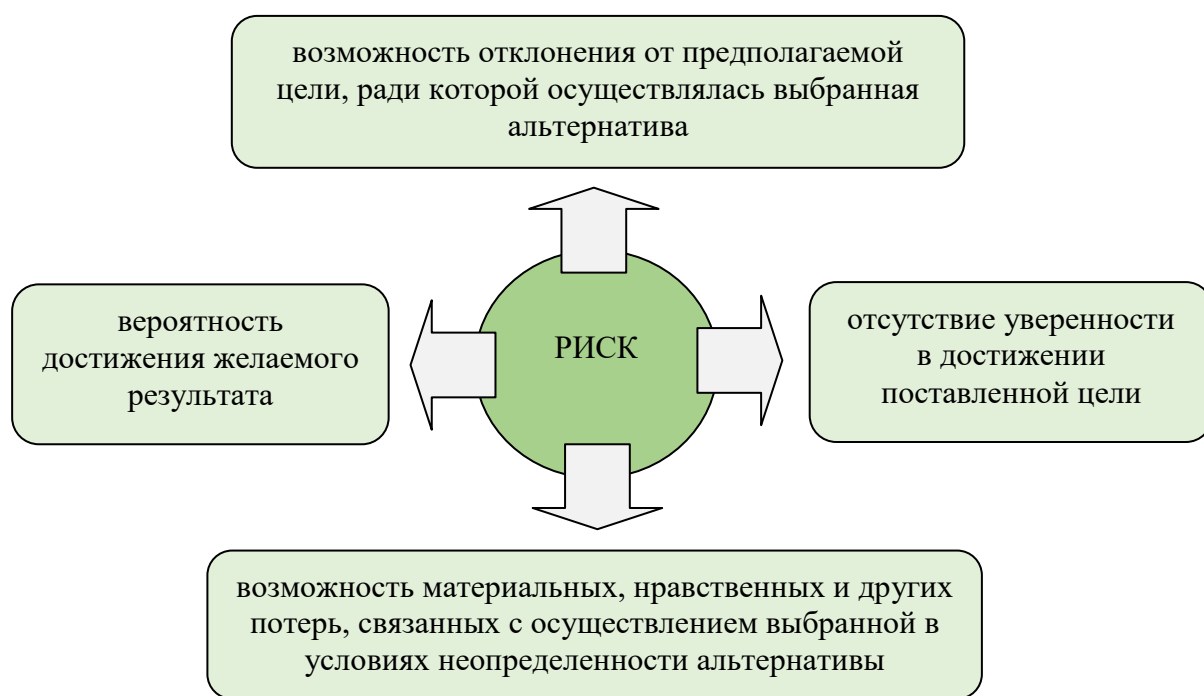


Рисунок 1 – Структура обязательных атрибутов риска, определяющих его как экономическую категорию¹¹

Таким образом, в рамках настоящей работы, под рисками будут пониматься действия «на удачу» в надежде на счастливый исход, совершаемые предпринимателем и осуществляемые в условиях неопределенности, имеющие вероятность наступления неблагоприятных событий или неудачной ситуации, способных оказать влияние на ход выполнения проекта или на деятельность хозяйствующего объекта в целом. В качестве неблагоприятных событий или

¹¹ Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование/П.Г. Белов. – М.: Юрайт, 2019. С. 13.

неудачной ситуации, способных оказать влияние на ход выполнения проекта или на деятельность хозяйствующего объекта в целом, исследователи выделяют, следующие события, представленные на рисунке 2.

Неблагоприятные исходы состояния риска	
	упущенная выгода
	потеря предприятием части своих ресурсов
	убыток в результате роста дополнительных расходов
	отсутствие результата (ни прибыли, ни убытка)
	недополучение дохода или прибыли
	событие, которое может привести к убыткам или недополучению доходов в будущем

Рисунок 2 – События, возникающие при неблагоприятном исходе в ситуации риска¹²

Таким образом, последствия рисков непосредственно отражаются на финансово-экономической деятельности, исходя из чего, оптимально использовать возможности управления рисками или риск-менеджмента.¹³

Также необходимо отметить, что как и любая экономическая категория, риски имеют свою классификацию, упрощающую их управление методом определения источника (или классификационного признака).¹⁴ Следует отметить, что существует большое количество типологий рисков, встречающихся в научной литературе, проанализировав которую была предложена следующая классификация, приведенная в Приложении А. Основными признаками классификации рисков являются:

- род опасности;

¹² Окулов В.Л. Риск-менеджмент. Основы теории и практика применения/ В.Л. Окулов. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2019. С. 21.

¹³ Брузелиус Н. Мегaproекты и риски/Н. Брузелиус, Б. Фливбьорг, В.Ротенгаттер. – М.: Альпина Паблишер, 2014. С. 6.

¹⁴ Безденежных В.М. Проектирование систем управления рисками организации/ В.М. Безденежных, Н.Г. Синявский, В.А. Дадалко. – М.: Кнорус, 2019. С. 28.

- возможность предвидения;
- частота реализации;
- сфера проявления;
- размер возможного ущерба;
- комплексность исследования;
- возможность страхования;
- характер проявления во времени;
- финансовые последствия;
- источники возникновения.

В большей степени в практической деятельности современных предприятий, используются классификации рисков по сфере возникновения, возможности предвидения, частоте реализации и возможности страхования.¹⁵ Отдельно, хотелось бы выделить, что выделяют следующие типы рисков: инвестиционные риски, риски на рынке недвижимости, риски на рынке ценных бумаг и пр.¹⁶ Использование классификации рисков, как было отмечено ранее, имеет высокую важность для управления ими. Перейдем к исследованию понятия, сущности и стандартов риск-менеджмента.

1.2 Стандарты риск-менеджмента

Прежде всего, выделим понятие риск-менеджмента и его составляющие элементы. В общем виде, под риск-менеджментом (или управлением рисками) понимают деятельность, направленную на снижение возможных рисков предприятия.¹⁷ Другим определением риск-менеджмента является его понимание как системы управления риском, экономическими и финансовыми

¹⁵ Исмагилов Р.Х. Риск-менеджмент/ Р.Х. Исмагилов. – М.: Феникс, 2015. С. 29.

¹⁶ Крышкин О.В. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы/О.В. Крышкин. – М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 36.

¹⁷ Бадалова А.Г. Управление рисками деятельности предприятия/ А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. – М.: Инфра-М, 2016. С. 36.

отношениями, возникающими в процессе этого управления.¹⁸ Также исследователи под риск-менеджментом понимают систему управления рисками на предприятии, предусматривающую использование методов и инструментов, направленных на идентификацию рисков, расчет вероятности их возникновения, определение возможного размера финансовых потерь, профилактику, внутреннее и внешнее их страхование.¹⁹ Таким образом, основываясь на выше приведенных определениях, риск-менеджмент представляет собой умение получать доходы, несмотря на неопределённость положения компании, на её трудности при помощи использования определенных методов, инструментов, правил и алгоритмов.

Структурно, как и любая система, риск-менеджмент состоит из двух подсистем:

- управляемая подсистема (или объект управления) - непосредственно риск, ситуация риска или экономические отношения между субъектами в процессе реализации риска;²⁰

- управляющая подсистема (или субъект управления) - персонал, осуществляющий целенаправленное воздействие на объект управления.²¹

Следует отметить, что воздействие может осуществляться лишь при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами (статистической, экономической, коммерческой, финансовой и другой информации).²² Информация, циркулирующая в процессе риск-менеджмента может также включать:

- вероятность того или иного страхового случая, страхового события и т.д.;

¹⁸ Гущина Л.В. Риски менеджмента и менеджмент рисков/Л.В. Гущина, Ю.А.Васильков. – М.: Lambert Academic Publishing, 2017. С. 13.

¹⁹ Ряховская А.Н. Риск-менеджмент - основа устойчивости бизнеса/А.Н. Ряховская, М.О. Кузнецова, О.Г. Крюкова – М.: Магистр, 2018. С. 9.

²⁰ Анькина А.А. Управление рисками в деятельности финансовых организаций: зарубежный и российский опыт/ А.А. Анькина//Вестник евразийской науки. – 2017. - №3. С. 3.

²¹ Селюков В.К. Риск-менеджмент организации/В.К. Селюков. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. С. 6.

²² Федорова А.В. Риск-менеджмент/ А.В. Федорова. – М.: Кнорус, 2020. С. 62.

- наличие и величина спроса на товары или услуги;
- характеристика платежеспособности клиентов, партнеров, конкурентов;
- характеристика финансовой устойчивости стейкхолдеров и самого предприятия и т.д.²³

Несомненно, для организации риск-менеджмента на предприятии, необходимо создание определенной культуры и инфраструктуры бизнеса, которая будет способствовать достижению целей управления рисками.²⁴ Необходимо отметить, что риск-менеджмент не распространен на российских предприятиях²⁵, что связано со следующими негативными факторами, приведенными на рисунке 3.

Негативные факторы, замедляющие развитие риск-менеджмента на российских предприятиях	
	высокие затраты на внедрение системы риск-менеджмента на предприятии
	отсутствие единых национальных стандартов в управлении рисками
	недостатки используемых методик, так как многие из них либо плохо адаптированы к российской действительности, либо научно не обоснованы
	система риск-менеджмента не входит в стратегические цели организации
	отсутствие понимания у руководства потребности в риск-менеджменте
	отсутствие квалифицированных специалистов – риск-менеджеров и структур по управлению рисками
	отсутствие структурированной информации для анализа и мониторинга рисков, отрыв от научно-практического фундамента, на котором возник современный риск-менеджмент

Рисунок 3 - Негативные факторы, замедляющие развитие риск-менеджмента на российских предприятиях²⁶

²³ Полковников А.В. Управление проектами: Полный курс МВА/А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. С. 151.

²⁴ Разработка системы управления рисками и капиталом/под. ред. Дугина А.Д., Пеникаса Г.И. – М.: Юрайт, 2016. С. 49.

²⁵ Русское Общество Управления Рисками - Некоммерческое партнерство. – (<http://rrms.ru/>)

²⁶ Домашенко Д.В. Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: Методы и инструменты/ Д. В. Домашенко, Ю. Ю. Финогенова. – М.: Инфра-М, 2016. С. 73.

Как видно из рисунка, большая часть ограничений применения риск-менеджмента на российских предприятиях связана с отсутствием внутренних (локальных) стандартов регулирования управления, малая их приспособленность к условиям российских реалий.²⁷ Здесь хотелось бы отметить, что управление рисками в России регулируется следующими основными международными актами: стандарт управления рисками, разработанный Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров («FERMA»); интегрированная модель управления рисками, принятая Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (модель «COSO-ERM»); семейство стандартов ISO 31000.

Рассмотрим их подробнее.

1. Стандарт управления рисками «FERMA». Стандарт был разработан Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров в 2002 году. Основной целью создания стандарта стала необходимость постановки системы управления рисками любого предприятия. Стандарт нацелен на применение его персоналом предприятий, именно поэтому он является интуитивно понятным – в нем определена четкая последовательность действий по постановке системы управления рисками и даны конкретные рекомендации. Его применение не является обязательным и носит лишь рекомендательный характер. Стандарт связывает риски и стратегическое управление, но также не содержит порядок разработки бизнес-идей. Таким образом, стандарт управления рисками «FERMA» - это лишь инструмент управления компанией. В нем выделены четыре типа рисков: стратегические, финансовые, операционные и риски опасностей. Кроме того, существуют внешние и внутренние факторы рисков. Стандарт «FERMA» задает значительное количество возможных методов идентификации и анализа рисков.²⁸

2. Интегрированная модель управления рисками «COSO-ERM». Стандарт был разработан Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея

²⁷ Фомичев А.Н. Риск-менеджмент/ А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2019. С. 14.

²⁸ Дамодаран А.Р. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики/А.Р. Дамодаран. – М.: Вильямс, 2017. С. 112.

совместно с компанией «PricewaterhouseCoopers» в 2004 году. Основной целью разработки данного стандарта стала необходимость повышения достоверности отчетности предприятий. Его применение является обязательным для публичных компаний в США. Данный стандарт ориентирован на внутренних аудиторов, поэтому для его применения необходима сторонняя помощь. Основным направлением применения стандарта являются растущие потребности делового окружения. В стандарте акцентируется внимание на сложностях и ожиданиях относительно управления рисками предприятия, с которыми сталкиваются современные руководители: начиная с быстро меняющихся технологий и заканчивая изменениями в экономическом окружении, в том числе порожденными демографическими факторами. Внедрение стандарта как в каждодневные операции, так и в стратегические решения создает реальную стоимость предприятия.²⁹

Таким образом:

- стандарт управления рисками «FERMA» является базой внедрения стратегического управления рисками, содержащими необходимые инструменты;

- модель управления рисками «COSO-ERM» является стержнем стратегического управления рисками.³⁰

Если изобразить обе системы как часть единого целого, то получится некая пирамида, где основанием станет «FERMA», а осью - «COSO-ERM».

3. Семейство стандартов ISO 31000. Документ представляет собой международный стандарт управления рисками. Остановимся подробнее на данном стандарте версии 2018 года. Прежде всего, отметим его различия от ранних версий, это:

- пересмотрены принципы риск-менеджмента, соответствие которым обеспечивает успешность его внедрения;

²⁹ Маякова А.В. Методология управления рисками/А.В. Маякова. – М.: Lambert Academic Publishing, 2019. С. 42.

³⁰ Виноградов О.П. Элементы теории риска/О.П. Виноградов. – М.: Едиториал УРСС, 2019. С. 50.

- особо выделены лидерская роль высшего руководства и интеграция менеджмента риска, начиная с уровня управления организацией;

- сделан большой акцент на итеративный характер риск-менеджмента, также отмечено, что получение нового опыта, знаний и результатов анализа может потребовать пересмотра элементов процесса, действий и средств контроля на каждом этапе процесса;

- упорядочено содержание документа с целью обеспечения универсальности и применимости его положений к различным потребностям и ситуациям.

Риск-менеджмент основан на принципах, структуре и процессе. Принципами риск-менеджмента в рамках стандарта являются: постоянное улучшение; интеграция; структурность и всеобъемлемость; адаптируемость; инклюзивность; динамичность; доступность информации; учет человеческих и культурных факторов. Структура риск-менеджмента стандарта ISO 31000:2018 основана на лидерстве и ответственности и включает: внедрение, разработку, реализацию, оценку и улучшение системы управления рисками. Процесс риск-менеджмента отражен на рисунке 4.

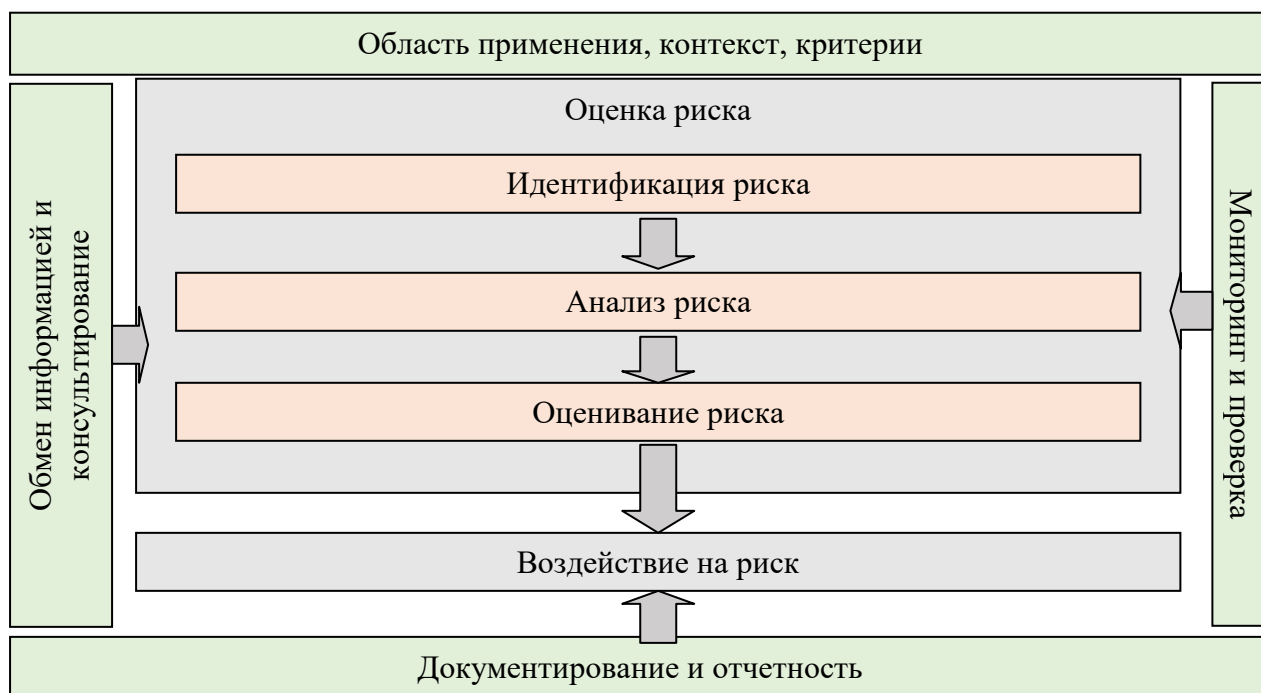


Рисунок 4 - Процесс риск-менеджмента в рамках стандарта ISO 31000:2018

В стандарте отмечается, что принципы, структура и процесс управления рисками в некотором виде (полностью или частично) могут уже существовать в организации, однако, возможно, их потребуется адаптировать или улучшить для того, чтобы риск-менеджмент был эффективным, результативным и последовательным.³¹

Данный документ подробно раскрывает процесс управления рисками современного предприятия. Его применение позволяет повысить вероятность достижения целей, выявлять угрозы и возможности, а также эффективно распределять ресурсы. Использование стандарта ISO 31000 версии 2018 года выводит методы управления рисками на международный уровень, сочетая в себе как оптимальный алгоритм управления рисками, так и принципы эффективного менеджмента и корпоративного управления.³²

Особенности данных стандартов, их преимущества и недостатки приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности, преимущества и недостатки существующих стандартов по управлению рисками предприятия

Стандарт	Особенности	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Стандарт «FERMA»	- стандарт направлен на максимизацию доходности; - рекомендательный характер; - постановка системы управления рисками любого предприятия.	- широкое применение; - конкретность рекомендаций; - легкое применение вне зависимости от квалификации управленца.	- не содержит акцента на отчетность организации в виде ключевой компоненты;
Модель «COSO-ERM»	- стандарт направлен на поддержание баланса доходности и риска; - обязательность к выполнению предприятиями, чьи акции котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже.	- возможность установления взаимосвязей между стратегическими целями, организационной структурой и управлением рисками;	- применяется только внутренними аудиторами; - объемность и сложность применения; - расплывчатость; - необходимость помощи сторонних консультантов.

³¹ Международный стандарт ИСО 31000 (2-е издание, 2018) Менеджмент риска. С. 5.

³² Воронцова А.Б. Разработка системы управления рисками и капиталом/А.Б. Воронцова. – М.: Юрайт, 2019. С. 58.

1	2	3	4
Стандарты ISO 31000	- стандарт направлен на создание интегрированной системы управления рисками; - рекомендательный характер;	- широкое применение; - универсальность; - лаконичность; - последовательность и понятность процессов; - соотношение объем/полезность	-

Следует отметить, что существуют также и другие стандарты («A Risk Management Standard», «Australian/New Zealand Risk Management Standard (AS/NZS 4360)», «Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework», «Sarbanes-Oxley Act (SOX)» и т.д.).³³ Несмотря на большое количество разработок в области управления рисками, в практической деятельности используются преимущественно представленные в таблице стандарты, в частности – удачным сочетанием считают микс стандарта FERMA с дополнением основных элементов из COSO ERM.³⁴ Следует отметить, что стандарты серии ISO 31000 также нашли широкое применение в деятельности компаний. На настоящий момент идет процесс их оптимизации под особенности бизнеса российских компаний. Более подробно применение данных стандартов, а также их комплекса будет рассмотрено в следующей главе настоящей работы.³⁵

Основными правилами применения любого из выбранных стандартов риск-менеджмента являются: риск должен быть меньше стоимости собственного капитала; необходимость предварительного анализа рисков;

³³ Стрельник М.М. Сравнение стандартов управления рисками (COSO ERM, FERMA И ISO 31000:2009)/ М.М. Стрельник// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. - №6. С. 118.

³⁴ Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов/В.Л. Горбунов. – М.: РИОР, 2018. С. 98.

³⁵ Моисеева А. В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками // Молодой ученый. — 2017. — №10. С. 262.

реальная, значимая цель; при наличии сомнений, риск не допускается; анализ возможных альтернатив.³⁶

В заключение исследования, хотелось бы выделить отдельно преимущества использования риск-менеджмента, это:

- снижение фактора неопределенности при осуществлении предпринимательской деятельности;
- использование перспективных возможностей улучшения;
- улучшенное планирование и повышение эффективности деятельности;
- экономия ресурсов;
- улучшение взаимоотношений с заинтересованными сторонами;
- повышение качества информации для принятия решений;
- рост деловой репутации;
- поддержка со стороны стейкхолдеров (внешнего и внутреннего окружения);
- контроль производственного процесса и хода реализации инвестиционных проектов.³⁷

Таким образом, под рисками следует понимать действия «наудачу» в надежде на счастливый исход, совершаемые предпринимателем и осуществляемые в условиях неопределенности, имеющие вероятность наступления неблагоприятных событий или неудачной ситуации, способных оказать влияние на ход выполнения проекта или на деятельность хозяйствующего объекта в целом. Риск имеет свою классификацию, наиболее используемыми среди которых являются следующие типологии: по сфере возникновения, по возможности предвидения, по частоте реализации и возможности страхования. Широкое распространение также получили и иные типологии рисков, в частности – и узкоспециальные.

³⁶ Ковалев П.В. Успешный инвестиционный проект: Риски, проблемы и решения/П.В. Ковалев. – М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 59.

³⁷ Радионов А.В. Введение в количественный риск-менеджмент/ А.В. Радионов, А.А. Кудрявцев. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2016. С. 85.

Риск-менеджмент представляет собой систему, способствующую получению доходов предприятием, несмотря на неопределённость его положения, на трудности при помощи использования определенных методов, инструментов, правил и алгоритмов. Объектом риск-менеджмента является непосредственно риск, а субъектом - персонал, воздействующий на риск. На российских предприятиях риск-менеджмент не получил широкого распространения, что связано со множеством факторов, основным из которых является отсутствие стандартов, направленных на особенности российского бизнеса. Наиболее актуальным для современных предприятий является применение комплекса стандартов «FERMA + COSO-ERM» или отдельно стандарта серии ISO 31000 версии 2018 года.

2 Методические основы управления рисками на предприятии

2.1 Идентификация рисков предприятия

Наиболее актуальными моделями (или стандартами) риск-менеджмента для современного предприятия являются:

- комплекс стандартов «FERMA» и «COSO-ERM»;
- стандарт серии ISO 31000 версии 2018 года.

Проанализируем особенности управления рисками на предприятии каждого из представленных выше стандартов в разрезе следующих направлений: идентификация (анализ) и оценка рисков.

1. Стандарт «FERMA». В рамках данного стандарта, под идентификацией рисков понимается процесс выявления подверженности организации неизвестности. В качестве основных признаков выделяют возможности изменений внешнего окружения (законодательной, экономической, социальной, культурной и политической обстановки) и внутреннего окружения (стратегического, операционного и других направлений). Авторы стандарта подчеркивают, что в рамках идентификации (или определения) рисков, должно быть выявлено максимальное число рисков, которым подвержена организация во всех сферах деятельности, определены все возможные факторы изменений организации. Несмотря на то, что процесс выявления рисками, как правило, осуществляется независимыми консультантами, огромное значение для организации имеет создание внутренней службы управления рисками.³⁸

Одним из центральных звеньев данного стандарта является процесс описания выявленных рисков в определенном формате, что упрощает их идентификацию, анализ, а также стандартизирует следующий этап оценки. Описание рисков позволяет не только выявить их различные аспекты, но также и расставить приоритеты, выделить риски, оказывающие влияние на компанию

³⁸ Безденежных В.М. Проектирование систем управления рисками организации/ В.М. Безденежных, Н.Г. Синявский, В.А. Дадалко. – М.: Кнорус, 2019. С. 69.

в большей степени. Особое внимание в стандарте также уделяется и возможным технологиям и методам анализа (идентификации) рисков. В качестве основных методов идентификации рисков, авторы стандарта предлагают использовать следующие, приведенные на рисунке 5.

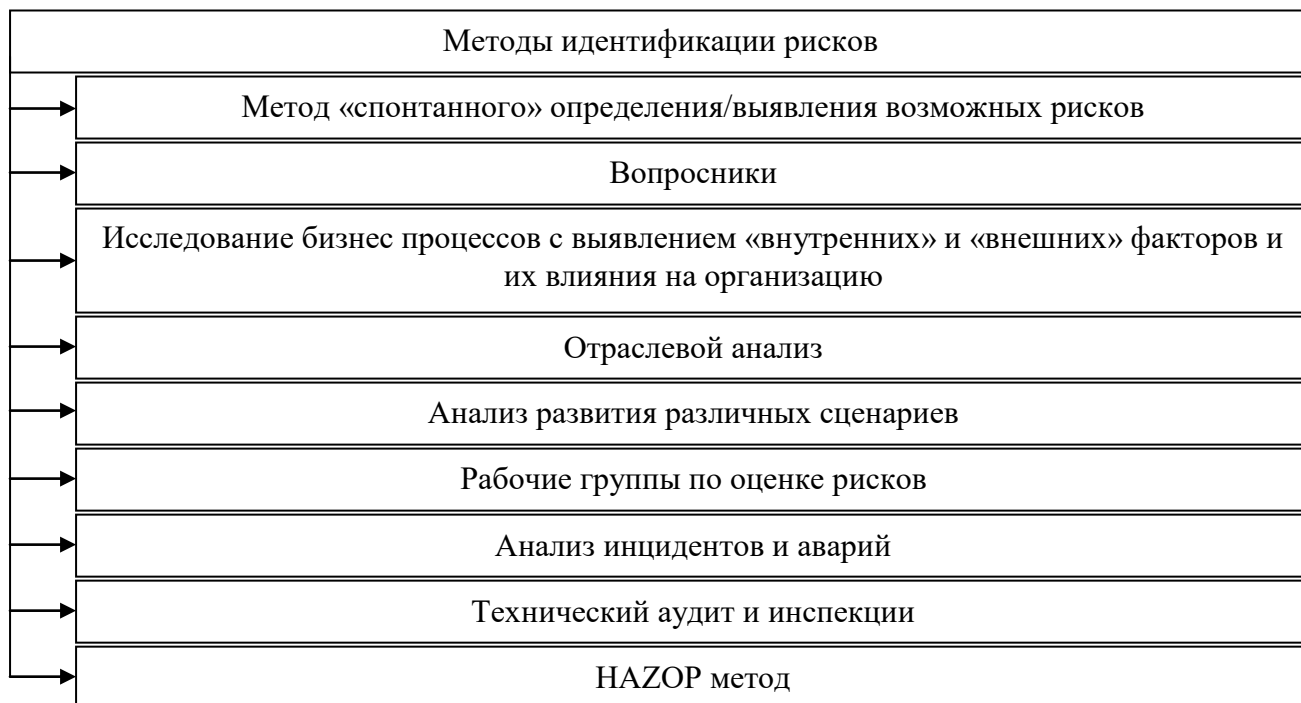


Рисунок 5 – Методы идентификации рисков согласно стандарту «FERMA»³⁹

Согласно нашему мнению, для определения рисков современной организации необходимо использовать несколько методик, которые позволят как подтвердить выявленные в ходе исследования риски, так и обнаружить новые. Выбранными методами стали:

- метод «спонтанного» определения/выявления возможных рисков;
- исследование бизнес процессов с выявлением «внутренних» и «внешних» факторов и их влияния на организацию;
- отраслевой анализ;
- рабочие группы по оценке рисков, использование вопросников;
- анализ инцидентов и аварий.

³⁹ Стандарт управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций риск-менеджеров (FERMA). С. 15.

После выявления (или идентификации) рисков наступает этап их описания. Описание рисков стандарта «FERMA» проходит в рамках универсальной формулы, а именно: наименование риска, сфера риска, тип риска, заинтересованные лица, количественное выражение риска, приемлемость риска, управление риском и механизмы контроля, возможности для улучшения, стратегические и управленческие решения. Результатом описания каждого из рисков выступает карта рисков (Risk Profile), в которой приведена взвешенная оценка рисков и приоритетность мероприятий по их снижению. Также формирование «карты риска» позволяет выявить зоны бизнеса, подверженные тем или иным рискам, описать действующие методы контроля над рисками и определить необходимость внесения изменения по уменьшению, усилению контроля или пересмотру действующих механизмов. Нельзя не отметить, что формирование «карты рисков» позволяет определить зоны ответственности за рисками и распределить человеческие ресурсы соответствующим образом.⁴⁰

2. Стандарт «COSO-ERM». Данный стандарт также как и «FERMA» предполагает разделять события, оказывающие влияние на компанию, на события, имеющие положительное влияние, отрицательное или смешанное. Основным условием при определении данных событий – является неопределенность. Если событие имеет отрицательный или смешанный результат при реализации – то оно относится к рискам. Следует отметить, что согласно мнению составителей стандарта, определение положительных событий также является важным, что связано с тем, что после преодоления угроз топ-менеджмент компании может сконцентрировать усилия на достижении целей.⁴¹

При идентификации рисков исследуется как внешние, так и внутренние факторы, их структура приведена на рисунке 6.

⁴⁰ Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование/П.Г. Белов. – М.: Юрайт, 2019. С. 82.

⁴¹ Гурнович Т.Г. Оценка и анализ рисков/Т.Г. Гурнович, Е.А. Остапенко, С.А. Молчаненко. – М.: Кнорус, 2019. С. 54.

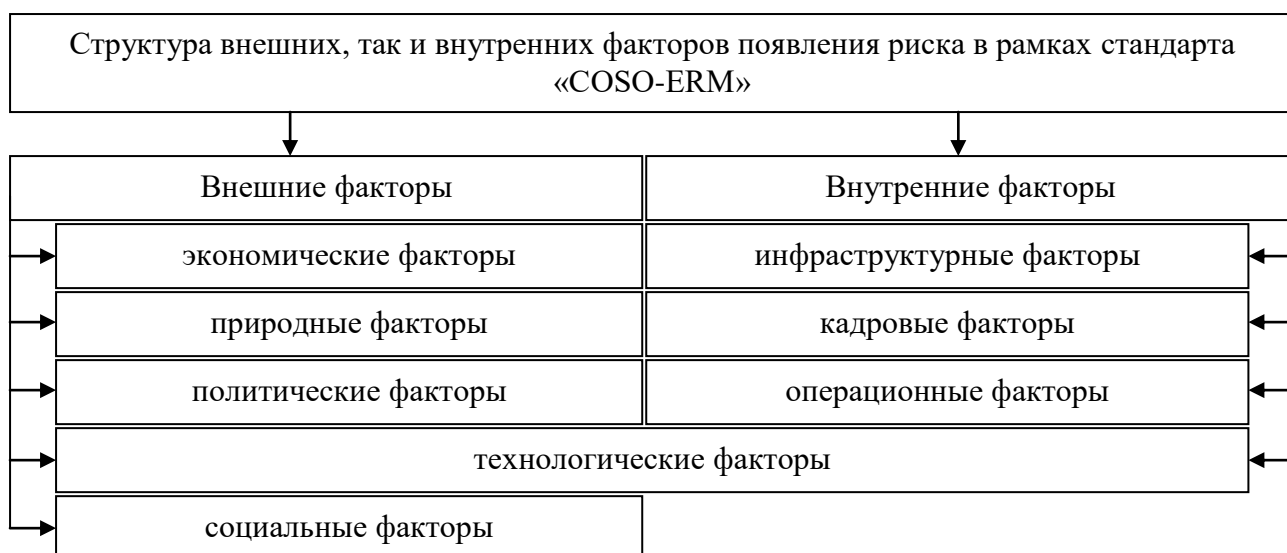


Рисунок 6 – Структура внешних, так и внутренних факторов появления риска в рамках стандарта «COSO-ERM»⁴²

Согласно данному стандарту, определять события необходимо на двух уровнях: на уровне организации и на уровне видов деятельности.

Нельзя не отметить, что в стандарте «COSO-ERM» приводится структура методов, которые могут использоваться при идентификации рисков. Авторы подчеркивают, что наиболее эффективной моделью является их сочетание, учитывающее анализ прошлого, настоящего и будущего исследуемого фактора. Структура рекомендуемых стандартом методов идентификации событий приведена на рисунке 7.

Конкретный набор методов избирается организацией самостоятельно в зависимости от специфики ее деятельности. Наиболее часто в практической деятельности идентификации рисков используются следующие методы: перечень событий, пороговые значения или предупредительные сигналы и анализ цепочки процесса.⁴³

⁴² Стандарт управления рисками COSO ERM (Enterprise Risk Management Integrated Framework). С. 19.

⁴³ Вяткин В.Н. Риск-менеджмент/В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – М.: Юрайт, 2019. С. 87.

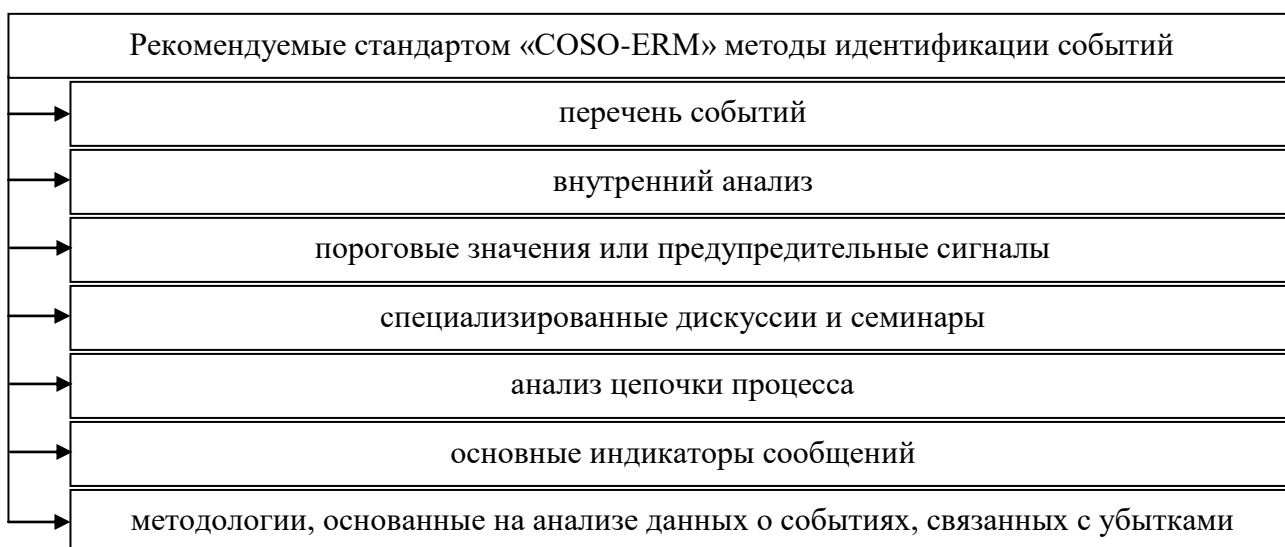


Рисунок 7 - Рекомендуемые стандартом «COSO-ERM» методы идентификации событий⁴⁴

Основным требованием к системе идентификации рисков является ее работоспособность, своевременное реагирование на риски.

Нельзя также не отметить, такое направление, освещенное в стандарте «COSO-ERM» как взаимосвязи событий. Создатели подчеркивают, что редко события происходят по отдельности, в большинстве случаев они появляются одновременно. Необходимо также выявлять взаимосвязи между ними, группировать по категориям, горизонтально и вертикально по всей компании.

3. Стандарт серии ISO 31000 версии 2018 года. В рамках данного стандарта под идентификацией рисков понимается поиск, определение и описание рисков, которые могут помочь или помешать организации в достижении ее целей. Основой успешной идентификацией рисков является использование надлежащей, соответствующей и актуальной информации. В отличие от стандарта «FERMA», создатели данного документа не предусматривают структуру методов поиска рисков – это остается на усмотрение исследователя.⁴⁵

⁴⁴ Стандарт управления рисками COSO ERM (Enterprise Risk Management Integrated Framework). С. 21.

⁴⁵ Федорова А.В. Риск-менеджмент/ А.В. Федорова. – М.: Кнорус, 2020. С. 86.

Интересной особенностью стандарта серии ISO 31000 является структура факторов, которые должны быть учтены при поиске рисков (Рисунок 8).

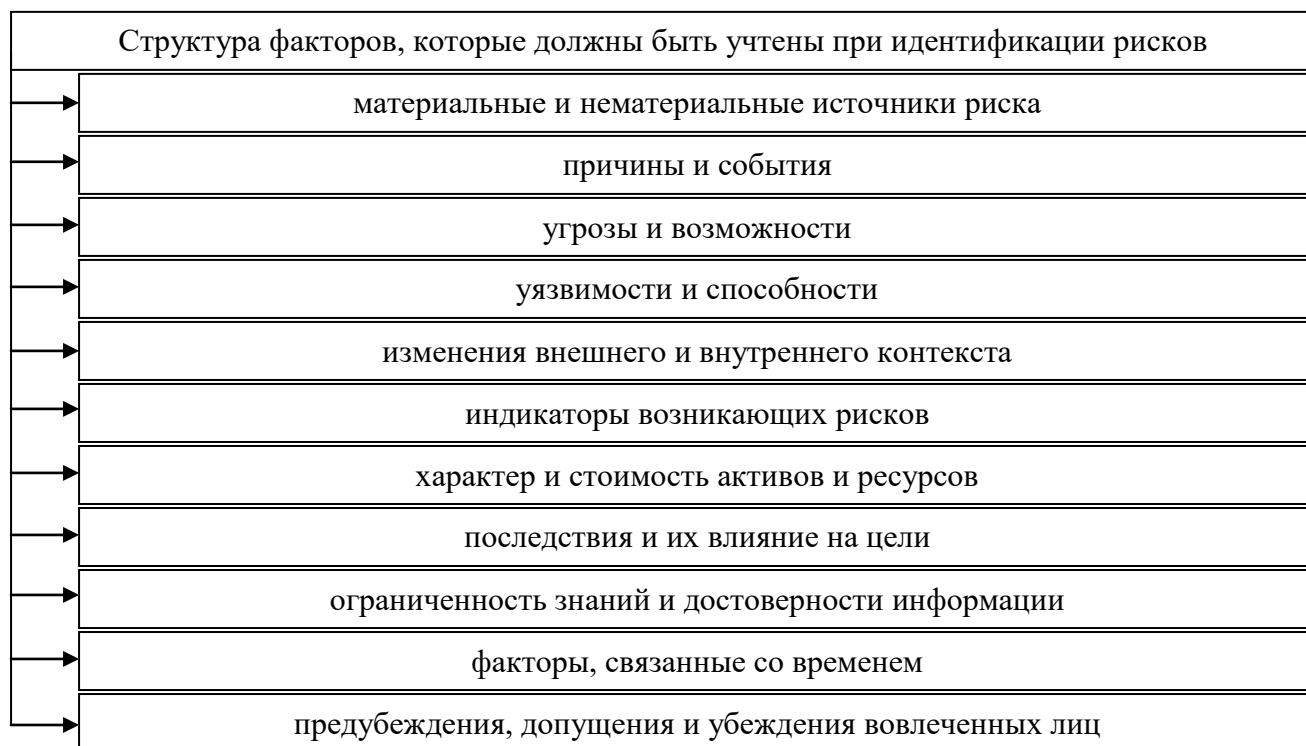


Рисунок 8 - Структура факторов, которые должны быть учтены при идентификации рисков

Исследователи подчеркивают, что в процессе идентификации рисков необходимо не только учитывать приведенные на рисунке факторы, но также и анализировать взаимосвязь между ними. Согласно стандарту, организации следует идентифицировать риски, независимо от того, находятся ли источники этих рисков под ее контролем. Следует учитывать возможность нескольких исходов, что может привести к множеству различных материальных или нематериальных последствий.⁴⁶

После идентификации рисков наступает этап их анализа, а именно: выявление характера риска, определение особенностей риска И характеристика уровня риска. Авторы стандарта подчеркивают, что каждый из рисков может иметь различные причины и последствия, что отражается на целях компании. В

⁴⁶ Энциклопедия финансового риск-менеджмента/ под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. – М.: Альпина Паблицер, 2019. С. 315.

документе также подчеркивается, что при исследовании рисков могут использоваться различные методы (качественные, количественные, их комбинации), условием являются особенности бизнеса конкретной компании. В качестве факторов, оказывающих влияние на события, исследователи выделяют следующие условия, которые должны быть изучены при идентификации и анализе риска, приведенные на рисунке 9.



Рисунок 9 – Факторы, необходимые для идентификации и анализа рисков согласно разработчикам стандарта серии ISO 31000 версии 2018 года

На анализ рисков может влиять любое расхождение мнений, предвзятость, восприятие риска и суждения, а также качество используемой информации, допущения и исключения, любые ограничения методов и способов их реализации. Эти факторы необходимо изучать, документировать и сообщать лицам, ответственным за принятие решений. Исходя из этого, имеется необходимость применения различных методов идентификации и анализа рисков, которые могут подтвердить полученные результаты, опровергнуть их, а также выявить новые события, имеющие важность для бизнеса.⁴⁷

В ходе идентификации рисков наиболее часто используются следующие методы:

⁴⁷ Селюков В.К. Риск-менеджмент организации/В.К. Селюков. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. С. 71.

1. Мозговой штурм (или Brainstorming). Данный метод идентификации рисков является самым простым и распространенным методом анализа существующих рисков организации. В рамках мозгового штурма группой экспертов (5-12 человек) создается подробный список всех возможных рисков проекта или процесса. Необходимо подчеркнуть, что в рамках данного собрания не разрабатывается реестр рисков, а только собирается информация о них и не допускается обсуждение выдвинутых идей. В итоге применения метода выявляется большое количество рисков. Данный метод имеет как преимущества, так и недостатки. К преимуществам относят низкую стоимость применения метода и быстроту проведения. Недостатками считают потенциальное доминирование одной личности, фокусировка только на отдельных предметных областях, необходимость проведения опытным куратором. Для нейтрализации недостатков метода был разработан метод «Карточки Кроуфорда», являющийся анонимным и позволяющий не только идентифицировать, но и ранжировать риски в порядке их приоритетов.⁴⁸

2. Метод «Delphi». Данный метод также является экспертной методикой. В отличие от методики мозгового штурма, применение метода «Delphi» требует большего количества ресурсов по причине многоэтапности. Метод реализуется в рамках следующих этапов:

- проводится письменный опрос участников команды экспертов;
- анализ полученных данных сторонними лицами (приглашенными экспертами),
- обобщение списка рисков сторонними экспертами;
- рассылка полученных данных экспертам для получения комментариев.

Особенностью применения метода является то, что он позволяет не только анализировать риски, но и систематизировать их, вычленять незначительные риски. В отличие от рассмотренного выше, метод «Delphi» исключает давление со стороны коллег и неловкость при высказывании идеи,

⁴⁸ Маякова А.В. Методология управления рисками/А.В. Маякова. – М.: Lambert Academic Publishing, 2019. С. 62.

что является несомненным преимуществом его применения. Также метод может проводиться дистанционно, что существенно упрощает его применение. Недостатками его применения является длительность проведения, высокая нагрузка на инициаторов. Результативность применения напрямую зависит от количества времени, затраченного на обработку результатов.⁴⁹

3. Идентификация основных причин (или ИОП). В отличие от представленных выше методов, идентификация основных причин не имеет четко сформулированного алгоритма. Применение метода основывается на квалификации исполнителя, который должен сформировать комплексное представление всех потенциальных и явных причин ущерба и организовать процесс работы над ними. Сущность метода заключается в исследовании всех возможных рисков, являющихся следствием определенной деятельности организации и нахождением причинно-следственных связей между ними. При нахождении закономерностей, появляется возможность выявления основных и главных причин рисков, области и активности, в которых они возникают, учитывая всевозможные смежные процессы, которые оказывают свое влияние на возникновение рисков. После нахождения рисков, принимаются решения об их преодолении. Наиболее часто в рамках данного метода используется «Диаграмма Исикавы». Преимуществом метода является низкая стоимость (нивелируется необходимость привлечения экспертов) и быстрота проведения. В качестве недостатков выделяют необходимость наличия специальной документальной базы, на основе которой можно было бы построить анализ идентификации и выявления рисков.⁵⁰

4. SWOT анализ. Метод основан на оценке возможностей и окружения «рискового» проекта или процесса. Данный метод является привлекательным за счет получения быстрого результата идентификации рисков, но согласно мнению экспертов, его проведение способствует получению поверхностных результатов. Согласно мнению исследователей, для оптимального применения

⁴⁹ Димитриади Г.Г. Риск-менеджмент/Г.Г. Димитриади. – М.: ЛитРес: Самиздат, 2019. –С. 48.

⁵⁰ Воронцова А.Б. Разработка системы управления рисками и капиталом/А.Б. Воронцова. – М.: Юрайт, 2019. С. 232.

SWOT анализа необходимо использовать дополнительные методики, которые позволят получить качественную информационную картину рисков области. Основными преимуществами данного метода идентификации рисков являются: универсальность применения, гибкость использования, широта использования, легкая адаптируемость. В качестве недостатков SWOT анализа выделяют: поверхностность оцениваемых факторов, только качественное описание факторов, субъективность. Эксперты также отмечают, что выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов, что приводит к тому, что данный анализ, сам по себе, нельзя считать самодостаточным.⁵¹

5. Метод Монте-Карло (или ММК). Данный метод представляет один из самых формализованных и сложных, так как в его основе содержится основательный технологический аппарат. Метод построен на базе математических алгоритмов, что позволяет считать данную методику наиболее обоснованной и точной. Применение метода оптимально в условиях, когда уже есть массив информации по условиям рисков который можно обработать. Наиболее часто в рамках данного метода используются информационные таблицы, современные программные средства моделирования и описания процессов, для которых должны удовлетворяться высокие требования к функциональным и нефункциональным характеристикам использованных данных. Преимуществами метода Монте-Карло являются: универсальность, простота моделей, оценка взаимосвязанности процессов, прозрачность и понятность моделей и точность результатов. Недостатками ММК являются: длительность идентификации рисков, техническая сложность метода и отсутствие возможности моделирования событий в зависимости от вероятности проявления.⁵²

⁵¹ Бадалова А.Г. Управление рисками деятельности предприятия/ А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. – М.: Инфра-М, 2016. С. 74.

⁵² Вяткин В.Н. Риск-менеджмент/В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – М.: Юрайт, 2019. С. 203.

Согласно мнению экспертов, использование данного метода может быть оправдано только в тех компаниях и областях, в которых уже наработан доступный для использования массив данных, на основе которого могут быть построены модели поведения систем и процессов.

Основываясь на исследовании процесса идентификации и анализа рисков в рамках актуальных стандартов, выявлено:

- структура факторов, необходимых для анализа при идентификации рисков наиболее полно отражена в стандарте «COSO-ERM» (внешние и внутренние факторы), а также в стандарте ISO 31000 версии 2018 года;

- особенности организации эффективной системы идентификации рисков отражены в стандарте ISO 31000 версии 2018 года – это использование надлежащей, соответствующей и актуальной информации;

- наиболее полно методы выявления или идентификации рисков приведены в стандартах «FERMA» и «COSO-ERM»;

- наиболее полно процесс описания рисков приведен в стандарте «FERMA», также здесь представлен такой оптимальный инструмент как карта рисков (Risk Profile);

- необходимость анализа взаимосвязи событий, группировки их по категориям, приведена в стандартах «COSO-ERM», а также в стандарте ISO 31000 версии 2018 года.

В заключение исследования процесса идентификации рисков хотелось бы отметить, что ни один из приведенных методов не является оптимальным для каждого типа компаний, их применение должно базироваться на специфике каждой организации.

2.2 Оценка рисков на предприятии

Исследуем процесс оценки рисков предприятия, изложенный в анализируемых стандартах. Следует отметить, что оценка риска является базой для определения мероприятий по управлению каждым конкретным риском.

1. Стандарт «FERMA». В рамках стандарта приведен раздел качественной и количественной оценки рисков. В разделе указано, что разработка критериев оценки должна основываться на особенностях бизнеса компании и разрабатываться самостоятельно представителями организации. Наиболее часто используются следующие критерии, это: оценка учетной политики организации, оценка себестоимости продукции, оценка регулятивных требований, оценка социально-экономических вопросов, оценка экологического аспекта и оценка ожиданий стейкхолдеров и т.д. Для исследования данных критериев применяется ряд специализированных методов и технологий оценки рисков.⁵³ Авторы стандарта «FERMA» подразделяют их на три вида, это: общие методы и технологии, а также специальные методы оценки положительных и негативных рисков. Структура методов оценки рисков в рамках стандарта приведена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Методы и технологии оценки рисков в рамках стандарта «FERMA»

⁵³ Димитриади Г.Г. Риск-менеджмент/Г.Г. Димитриади. – М.: ЛитРес: Самиздат, 2019. С. 40.

Хотелось бы отметить, что для оценки рисков должны применяться как ряд общих методов, так и один из специальных, что позволит получить наиболее объективный результат.

Согласно нашему мнению, для оценки рисков организации актуально использование следующих методов:

- общие методы оценки рисков: моделирование взаимозависимостей, дерево событий, статистический анализ;
- специальные методы для оценки негативных рисков: необходимо использование всех предложенных стандартом методов оценки;
- специальные методы для оценки позитивных рисков: маркетинговые исследования и анализ бизнес эффекта.

2. Стандарт «COSO-ERM». Согласно стандарту, оценка рисков является цепочкой действий, совершаемых в рамках всей организации. Оценка рисков происходит по двум технологиям:

- оценка присущего риска (риск, который ранее не был оценен, на который не разработаны меры реагирования);
- оценка остаточного риска (риск, оставшийся после принятия мер по его устранению).⁵⁴

Таким образом, сильной стороной стандарта является то, что он предусматривает возможность неполного устранения проблемной ситуации, а также необходимость дополнительной оценки последствий после принятых мер по устранению риска.

Оценка риска в соответствии со стандартом традиционно происходит по двум шкалам – шкалы вероятности и шкалы влияния на предприятие. Обе шкалы имеют оценки высокой, средней и низкой вероятности или выражаются в процентном соотношении.

Согласно мнению авторов документа, оценка рисков должна проходить во временной отрезок, равный периоду стратегии (краткосрочный и

⁵⁴ Окулов В.Л. Риск-менеджмент. Основы теории и практика применения/ В.Л. Окулов. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2019. С. 93.

долгосрочный периоды) организации и плану осуществления целей. Источниками данных для оценки рисков являются:

- данные о событиях, наблюдавшихся в прошлом;
- анализ текущей и будущей ситуации в отрасли и на предприятии (внешние и внутренние данные).⁵⁵

Использование комплекса информации позволяет получить более точные и объективные данные вероятности и влияния рисков. В большей степени необходимо анализировать текущую ситуацию и будущие изменения, так как существующий опыт относителен, факторы, анализируемые ранее, могут существенно изменяться в будущем.

При оценке рисков по методологии «COSO-ERM» используются как количественные, так и качественные методы. Следует отметить, что качественные методы используются при невозможности применения количественных (например, при отсутствии надежных данных или наличии сложности их получения). В свою очередь, количественные методы оценки рисков являются сложными и в большей степени основаны на математических моделях, при применении которых необходимы комплексные валидные данные. Составители стандарта рекомендуют применение трех моделей оценки рисков, продемонстрировавших свою эффективность, это:

- сравнение с эталоном;
- вероятностные модели (модели стоимости, денежных потоков, доходов, подверженных риску, а также модели распределения денежных и операционных убытков);
- невероятностные модели (оценка чувствительности к событию, стресс-тестирование и анализ сценариев).

Для приведения данных в соответствие оценки рекомендуется применение метода дискуссий и семинаров, позволяющих отразить результаты по описательной или числовой шкале.⁵⁶

⁵⁵ Селюков В.К. Риск-менеджмент организации/В.К. Селюков. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. С. 82.

Следует отметить, что в стандарте подчеркивается, что применение единого метода оценки рисков в различных подразделениях предприятия не является эффективным, оптимальным выступает выбор метода оценки в зависимости от специфики деятельности.

3. Стандарт серии ISO 31000 версии 2018 года. Целью оценивания риска является содействие принятию решений. Оценивание риска включает сравнение результатов анализа риска с установленными критериями риска для определения необходимости дополнительных действий. Этот процесс может привести к решению:

- более ничего не предпринимать;
- рассмотреть возможные варианты воздействия на риск;
- провести дальнейший анализ, чтобы лучше понять риск;
- поддерживать существующие средства контроля;
- пересмотреть цели.

Решения должны учитывать более широкий контекст и объективные и субъективные последствия для внешних и внутренних заинтересованных сторон. Результаты оценки риска должны быть документированы, донесены до заинтересованных сторон, а затем проверены на соответствующих уровнях организации.⁵⁷

Также нельзя не отметить стандарт ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска». Авторы стандарта рекомендуют использовать следующие методы оценки рисков:

- структурированные или частично структурированные интервью;
- контрольные листы;
- предварительный анализ опасностей;
- исследование HAZOP;
- анализ опасности и критических контрольных точек;
- структурированный анализ сценариев методом «что, если?»;

⁵⁶ Федорова А.В. Риск-менеджмент/ А.В. Федорова. – М.: Кнорус, 2020. С. 44.

⁵⁷ Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации/Н. А. Рыхтикова. – М.: Инфра-М, 2018. С. 108.

- анализ сценариев;
- анализ воздействия на бизнес и т.д.⁵⁸

Выделяют две группы методов оценки риска, это качественные и количественные методы. Качественный подход подразумевает под собой описание всех предполагаемых рисков проекта и их причин, стоимостную оценку их последствий, а также мер по их снижению. В ходе качественного анализа определяются факторы риска, которые могут привести к возможным потерям, а также их вероятность и время появления. Производится расчет максимальной величины потерь в случае самого худшего сценария, в дополнение могут быть построены распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от размера эффекта. К качественным методам оценки рисков проекта относят совокупность методов экспертных оценок, анализ уместности затрат, метод аналогий, которые анализируются ниже в данной главе. Наиболее оптимальным здесь является метод экспертных оценок. Данная группа методов представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур анализа рисков, основанных на заключениях экспертов имеющих опыт реализации подобных проектов. Каждому эксперту в виде опросных листов предоставляется исчерпывающий перечень рисков и предлагается оценить вероятность их наступления по специальной шкале. Среди них выделяют: метод Дельфи, метод балльной оценки, методики ранжирования - рейтинговый метод, метод на основе балльной оценки и др.⁵⁹

Количественные методы анализа рисков заключаются в присвоении количественного параметра качественному. В ходе количественной оценки рисков численно определяются отдельные виды риска, вероятность наступления тех или иных событий, а также рассчитываются показатели, количественно характеризующие степень риска. Количественная оценка

⁵⁸ Крышкин О.В. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы/О.В. Крышкин. – М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 217.

⁵⁹ Окулов В.Л. Риск-менеджмент. Основы теории и практика применения/ В.Л. Окулов. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2019. С. 73.

отражает величину предполагаемого риска по проекту, его реальная величина становится известной в результате факта наступления рискованного события. В качестве наиболее распространенных инструментов количественной оценки проектных рисков выделяют: метод корректировки нормы дисконта (ставки процента с поправкой на риск), анализ чувствительности критериев эффективности, метод проверки устойчивости (расчета критических точек), сценарный метод, деревья решений и имитационное моделирование (метод Монте-Карло).⁶⁰

Основываясь на исследовании процесса оценки рисков в рамках актуальных стандартов, выявлено:

- критерии оценки рисков приведены в стандарте «FERMA»;
- наиболее полно методы оценки рисков отражены в стандартах «FERMA» и «COSO-ERM» (количественные и качественные методики);
- наиболее эффективной является технология, приведенная в стандарте «COSO-ERM», а именно – двухступенчатая система оценка (оценка присущего риска и оценка остаточного риска), а также выделена информационная база анализа и период оценки рисков;
- в стандарте серии ISO 31000 приведены результаты процесса оценки рисков.

Наиболее полно процесс оценки рисков отражен в ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», данный стандарт может использоваться для оценки рисков единолично (без дополнений).

2.3 Методы управления рисками на предприятии

Методы управления рисками на предприятии представляют собой определенные воздействия, осуществляемые топ-менеджерами компаний или специалистами, на события, несущие риск ее деятельности. Рассмотрим методы управления рисками, содержащиеся в исследуемых стандартах.

⁶⁰ Ларионова И.А. Риск-менеджмент/И.А. Ларионова. – М.: НИТУ МИСиС, 2018. С. 62.

1. Стандарт «FERMA». Согласно данному стандарту основными методами управления рисками предприятия являются: контроль риска, разработка мероприятий по предупреждению риска и финансирование риска.

Под контролем риска понимается создание внутренней системы контроля (или мониторинга), имеющей цель снижения или предупреждения риска. Эффективной данная система может быть лишь при условии постоянного контроля и своевременного оповещения обо всех изменениях в системе управления рисками организации. Актуальность использования постоянной системы мониторинга определяется тем, что любая современная организация находится в постоянном развитии, в динамично развивающемся окружении, следовательно, на нее постоянно оказывают влияние внутренние и внешние факторы, а значит и появляются риски. Использование метода постоянного мониторинга позволяет достигнуть следующих целей, структура которых приведена на рисунке 11.

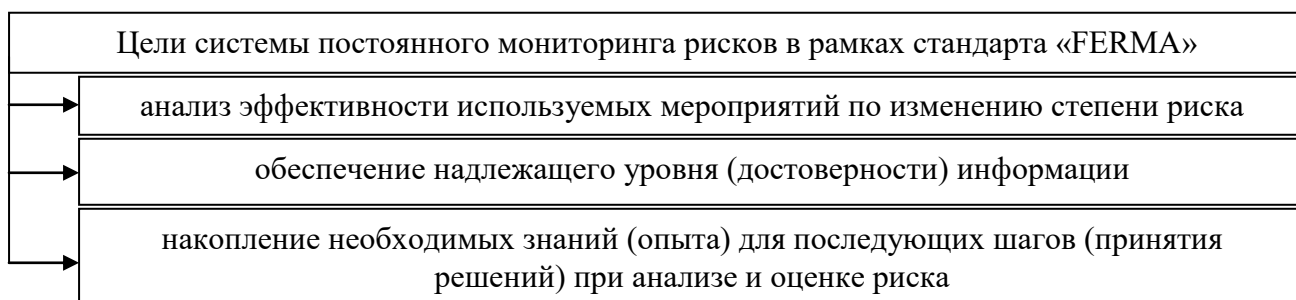


Рисунок 11 – Цели системы постоянного мониторинга рисков в рамках стандарта «FERMA»

Также особое внимание в стандарте уделено эффективности системы контроля. Согласно мнению составителей, оценить мониторинг рисков возможно путем сравнения расходов на мероприятия и ожидаемым положительным эффектом от снижения степени подверженности риску.⁶¹

Под мероприятиями системы управления рисками понимают действия со стороны топ-менеджмента, направленные на снижение или устранения риска.

⁶¹ Маякова А.В. Методология управления рисками/А.В. Маякова. – М.: Lambert Academic Publishing, 2019. С. 54.

Любое мероприятие, предлагаемое в рамках системы, должно отвечать следующим условиям:

- быть направленными на повышение надежности и эффективности работы организации;
- соответствовать степени эффективности согласно системы внутреннего контроля;
- соответствовать актуальному законодательству.

Эффективностью мероприятий по управлению рисками является сравнение расходов на мероприятия и размера возможного ущерба в случае их не применения.⁶²

Под финансированием риска понимается финансирование последствий риска. Основой финансирования рисков является страхование. В стандарте отмечено, что некоторые риски организации невозможно застраховать. В финансирование риска не включают расходы на мероприятия по управлению рисками.⁶³

2. Стандарт «COSO-ERM». В рамках данного стандарта предусмотрены четыре основных метода управления рисками, это:

- уклонение от риска (устранение всех условий вероятности риска, прекращение деятельности, ведущей к риску);
- сокращение риска (уменьшение вероятности или влияния риска);
- перераспределение риска (уменьшение вероятности или влияния риска за счет переноса или распределения риска до желаемого уровня риска);
- принятие риска (отсутствие действий по устранению риска по причине его допустимости).⁶⁴

В стандарте подчеркивается, что применение методов управления рисками является очевидным и основывается на проведенной предварительно оценке. Для управления каждым риском выбирается один из способов

⁶² Ряховская А.Н. Риск-менеджмент - основа устойчивости бизнеса/А.Н. Ряховская, М.О. Кузнецова, О.Г. Крюкова – М.: Магистр, 2018. С. 52.

⁶³ Фомичев А.Н. Риск-менеджмент/ А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2019. С. 221.

⁶⁴ Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации/Н. А. Рыхтикова. – М.: Инфра-М, 2018. С. 71.

управления, что определяет важность процесса выбора. Здесь авторы подчеркивают необходимость разработки ряда альтернатив (решений) и моделирование выбора каждой из них, учитывая возможность появления дополнительных событий (в том числе и негативных) и их влияние на остаточный риск.

В рамках данного стандарта также отражен метод мониторинга как один из основополагающих способов управления рисками предприятия. В отличие от стандарта «FERMA», в нем представлены конкретные способы контроля, это: средства контроля, контрольное число, заданные перечни данных, проверка обоснованности данных и логические проверки.⁶⁵

Также немаловажным аспектом управления рисками в рамках стандарта «COSO-ERM» является необходимость целостного подхода (или исследование рисков с позиции всей организации, а не отдельных ее подразделений)

В целом, необходимо отметить, что в исследуемом стандарте в большей степени отражена методология управления рисками на предприятии (в сравнении с «FERMA»).

3. Стандарт серии ISO 31000 версии 2018 года. В рамках данного стандарта предлагается следующий алгоритм управления рисками, приведенный на рисунке 12.

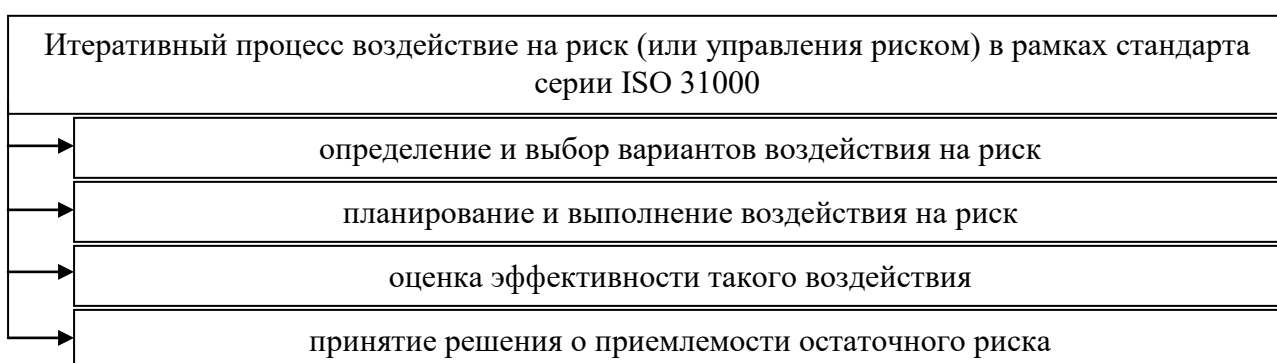


Рисунок 12 – Итеративный процесс воздействие на риск (или управления риском) в рамках стандарта серии ISO 31000

⁶⁵ Маякова А.В. Методология управления рисками/А.В. Маякова. – М.: Lambert Academic Publishing, 2019. С. 89.

Следует отметить, что согласно стандарту, если уровень остаточного риска не приемлем, необходимо проведение дальнейшего воздействия на риск при помощи корректирующих мер (или мер воздействия).

Центральным звеном системы управления рисками предприятия является выбор вариантов воздействия на риск. Авторы стандарта предлагают следующие методы управления рисками: избежание риска, принятие или увеличение риска, устранение источника риска, изменение вероятности, изменение последствий, разделение риска и осознанное удержание риска. Таким образом, методы предложенные в рамках стандарта не только частично коррелируют с методами стандарта «COSO-ERM», но также и расширяют их. В основе выбора одного из них находится сопоставление выгод, ожидаемых от достижения целей воздействия на риск, с затратами, усилиями и недостатками реализации в ходе воздействия, а также должен проводиться в соответствии с целями организации, критериями риска, доступными ресурсами, ценностями, восприятием и потенциальным вовлечением заинтересованных сторон.⁶⁶

Важными элементами управления рисками в стандарте являются документирование, пересмотр и контроль.

Нельзя не отметить методы управления рисками, представленные в литературе, их подразделяют на четыре основные группы, это:

1. Уклонение от риска. Метод уклонения предполагает избегание опасных ситуаций:

- игнорирование партнеров с сомнительной репутацией;
- отказ от сотрудничества с непроверенными организациями;
- игнорирование инновационных проектов, имеющих риски.

Такая стратегия, возможно, избавит от множества непредвиденных опасностей, но она будет тормозить развитие компании и станет причиной упущения многих выгодных инвестиционных решений.

⁶⁶ Крышкин О.В. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы/О.В. Крышкин. – М.: Альпина Паблшер, 2020. С. 234.

Здесь отдельно хотелось бы выделить страхование рисков, представляющее один из популярных методов уклонения, когда ответственность за возмещение убытков передается страховой компании. Он позволяет решить вопрос неопределенности и финансовой устойчивости компании. Страхование рисков также имеет свои недостатки, связанные с невозможностью предугадать все угрозы, а также высокая стоимость платежей по событиям, которые возможно никогда не наступят. Также страховые компании имеют ограниченную власть, что не позволяет полностью защититься от всех угроз.⁶⁷

2. Локализация. Метод локализации применяется только для угроз, которые легко предугадать и можно в какой-то степени изолировать. Его сущность заключается в передаче деятельности, этапов и других направлений работы, имеющих риски, подразделениям. Здесь как правило применяются следующие механизмы:

- создание небольшой дочерней компании, занимающейся инновационными проектами;
- изолирование рискованных проектов от основной деятельности предприятия;
- реализация рискованного проекта специально сформированной обособленной командой специалистов.⁶⁸

3. Рассеивание (диссипация). Метод представляет собой распределение существующих угроз между бизнес-партнерами. При этом создаются концерны, акционерные общества, другие формы кооперации. Популярной формой метода диссипации является диверсификация — снижение концентрации опасностей за счет расширения линейки продукции, сфер деятельности, рынков продажи, списка поставщиков. Если по какому-нибудь

⁶⁷ Виноградов О.П. Элементы теории риска/О.П. Виноградов. – М.: Едиториал УРСС, 2019. С. 58.

⁶⁸ Антонов Г.Д. Управление рисками организации/ Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2019. С. 81.

направлению предприятие понесет потери, оно сможет компенсировать их за счет других.⁶⁹

4. Методы компенсации. Методы компенсации являются самыми многочисленными и часто применяемыми, но требуют глубокого анализа, тщательного планирования деятельности предприятия. Они позволяют предупредить опасные ситуации и смягчить финансовые потери. Также к методам компенсации относится хеджирование — заключение сделок, контрактов с учетом возможных изменений в курсе валют и ценовой политике. Такой подход позволяет застраховаться, сделать доходы и убытки предсказуемыми, но при этом размер возможной прибыли снижается.⁷⁰

Основываясь на исследовании методов управления рисками на предприятии в рамках актуальных стандартов, выявлено:

- алгоритм управления рисками в большей степени отражен в стандарте серии ISO 31000;
- особенности разработки мер, условия их эффективности представлены в стандарте «FERMA»;
- наиболее расширенный список методов управления рисками приведен в стандарте серии ISO 31000;
- конкретные мероприятия контроля представлены в стандарте «COSO-ERM»;
- важность разработки альтернатив мероприятий и процесса моделирования ситуаций по устранению или снижению рисков приведена в стандарте «COSO-ERM»;
- цели системы постоянного мониторинга наиболее полно раскрыты в стандарте «FERMA»;
- важность финансирования риска раскрыта в стандарте «FERMA».

⁶⁹ Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов/В.Л. Горбунов. – М.: РИОР, 2018. С. 74.

⁷⁰ Бадалова А.Г. Управление рисками деятельности предприятия/ А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. – М.: Инфра-М, 2016. С. 92.

На основе приведенного исследования, была разработана система управления рисками современного предприятия, приведенная в Приложении Б.

Таким образом, процесс идентификации, оценки и управления рисками предприятий отражен во всех трех исследуемых стандартах. Было обнаружено, что каждый из исследуемых стандартов обладает отличительными особенностями (или преимуществами).

Ориентируясь на результатах проведенного исследования, следует отметить, что ни один из актуальных (рассмотренных выше) стандартов, не является комплексным – он может быть дополнен за счет другого стандарта. Выдвинутое предположение в теоретической части настоящей работы, заключающееся в предположении, что наиболее актуальным для современных предприятий является применение комплекса стандартов «FERMA + COSO-ERM» или отдельно стандарта серии ISO 31000 версии 2018 года – опровергнуто.

Для современного предприятия необходимо использовать сильные стороны каждого из актуальных стандартов. В главе была разработана методология, включающая преимущества трех актуальных стандартов, которая будет использована для идентификации, анализа, оценки и управления рисками современного предприятия.

3 Повышение эффективности механизма управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания»

3.1 Анализ системы управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания»

Акционерное общество «Тамбовская сетевая компания» (далее также – АО «ТСК») осуществляет деятельность по передаче электрической энергии, производству и передаче тепловой энергии, оказывает услуги в сфере водоснабжения и водоотведения на территории Тамбовской области. Акционерное общество «Тамбовская сетевая компания» является крупнейшим системным оператором Тамбовской области, который обеспечивает производство и поставку комплекса коммунальных энергоресурсов.

Основной целью исследуемого предприятия является расширение рынков товаров, работ и услуг для удовлетворения общественных потребностей и извлечение прибыли.

Миссией АО «Тамбовская сетевая компания» является предоставление потребителям бесперебойных и доступных услуг ЖКХ, и тем самым, улучшение качества жизни населения, обеспечение социальной стабильности и способствование эффективному экономическому развитию хозяйствующих субъектов региона.

В соответствии с миссией и целью, АО «Тамбовская сетевая компания» ставит перед собой следующие задачи:

- обеспечение системной надежности, безопасности и устойчивого функционирования объектов жизнеобеспечения в сфере коммунального комплекса региона;
- реконструкция и модернизация сетей и оборудования с применением инновационных технологий;
- реализация энергоэффективной политики;
- проведение мероприятий по снижению затрат;

- снижение потерь электроэнергии в сетях;
- обеспечение экологической безопасности;
- рациональное природопользование;
- повышение инвестиционной привлекательности компании;
- сохранение и расширение клиентской базы;
- работа с регулирующим органом по установлению экономически обоснованных тарифов;
- рациональное использование собственных и заемных средств;
- совершенствование принципов корпоративного управления;
- ведение открытой и прозрачной информационной политики;
- соблюдение прав и законных интересов акционеров Общества и потребителей услуг;
- создание сплоченного, социально защищенного, творческого и экономически мотивированного коллектива.

Для реализации данных задач, АО «Тамбовская сетевая компания» имеет штат специалистов, объединенных в единую команду. Численности сотрудников составляет 2 039 человек. Организационная структура управления АО «Тамбовская сетевая компания» приведена в Приложении В.

Организационная структура компании является линейно-функциональной. Данная структура имеет как преимущества, так и недостатки.

К преимуществам данной организационной структуры управления относятся:

- наличие эффективных корпоративных связей, построенных по типу иерархической лестницы;
- качественная проработка решений сотрудниками, имеющими необходимую квалификацию;
- отсутствие у линейных руководителей функционала, связанного с планированием, обеспечением и т.д.

Недостатки данной структуры управления следующие:

- заинтересованность каждого звена в достижении своей цели, отсутствие командности;

- низкий уровень коммуникации на горизонтальном уровне и чрезмерно высокий по вертикали;

- участие топ-менеджмента компании не только в разрешении стратегических, но и оперативных задач.

Хотелось бы отметить, что данная структура является оптимальной для предприятия в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Прежде всего, хотелось бы отметить, что в структуре предприятия отсутствует отдел по управлению рисками. Данная функция является дополнительной и возложена на экономический отдел (5 человек). Организационная структура данного подразделения приведена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Организационная структура экономического отдела

Основными функциями специалистов подразделения являются:

- финансовый анализ деятельности предприятия;
- экономическое планирование хозяйственной деятельности;
- учет кредиторской и дебиторской задолженности.

Управление рисками здесь не является профильной деятельностью. Также ориентируясь на отчеты организации, должностные инструкции и другие регламентирующие деятельность предприятия документы, обнаружено, что процесс идентификации, анализа и оценки рисков является не периодичным, а носит скорее ситуационный характер (т.е., реализуется не регулярно).

Последний раз результаты идентификации и оценки рисков были опубликованы в рамках годового отчета компании по результатам 2017 года – 24 мая 2018 года).

Оценим эффективность существующей системы управления рисками по следующему алгоритму:

- анализ документационного обеспечения системы управления рисками предприятия;
- анализ полученных результатов крайней (последней) оценки рисков;
- оценка существующей системы управления рисками предприятия;
- обобщение полученных результатов.

Этапы анализа существующей системы управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания», а также период и методы исследования приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Этапы анализа существующей системы управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания»

Этап	Период	Метод
Анализ документационного обеспечения системы управления рисками предприятия	01.01.2020 – 14.01.2020	кабинетное исследование документации компании.
Анализ полученных результатов последней оценки рисков	15.01.2020 – 30.01.2020	
Оценка существующей системы управления рисками предприятия	01.02.2020 – 20.02.2020	
Обобщение полученных результатов	21.02.2020 – 28.02.2020	- обобщение

Первым этапом исследования является анализ документационного обеспечения системы управления рисками предприятия. Процесс управления рисками закреплен в «Положении по управлению рисками АО «Тамбовская сетевая компания» (от 01.01.2015 г.). Данное Положение структурно представлено следующими разделами:

1. Резюме. В данном разделе кратко освещена актуальность и необходимость управления рисками предприятия.

2. Идентификация рисков. В данном разделе представлена структура методов идентификации рисков, рекомендуемая для использования экономическим отделом. Основным и единственным методом, согласно Положению, идентификации рисков в компании является «мозговой штурм». В идентификации рисков участвуют как сотрудники экономического отдела, так и

руководители подразделений (юридический отдел, отдел кадров, отдел логистики и снабжения и т.д.). Это, согласно внутреннему документу, позволяет выявить наибольшее количество рисков в разных областях деятельности предприятия. Обработкой результатов занимается сотрудник экономического отдела, которому была делегирована обязанность по выявлению и управлению рисками согласно приказу.

3. Оценка рисков. Согласно внутреннему Положению, оценкой рисков также занимается выбранный руководством сотрудник экономического отдела. В рамках Положения определен конкретный алгоритм оценки рисков, а также ряд методов, которые должны использоваться при их оценке, это:

- метод экспертной оценки;
- оценка вероятности исполнения;
- имитационное моделирование.

На основе применения трех методов формируется единая матрица управления рисками, содержащая критерии «вероятность» и «влияние». На основе данных матрицы выбираются методы управления рисками.

4. Методы управления рисками. Согласно внутреннему Положению, для каждого из рисков ответственным сотрудником выбирается метод управления, это:

- для рисков, имеющих сильное влияние и высокую степень вероятности, рекомендуется метод уклонения;
- для остальных рисков рекомендуется метод локализации и страхования.

Выбор метода управления рисками находится полностью в компетенции назначенного сотрудника.

5. Заключение. В рамках настоящего раздела приводятся заключительные положения проведенного исследования рисков.

В целом, согласно анализу документационной базы управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания» можно сделать вывод, что управление рисками на предприятии реализуется мало эффективно, что связано со следующими факторами:

- отсутствие регламента по проведению исследования рисков организации, отражающего периодичность данного анализа;
- применение лишь одного метода идентификации рисков.

Вторым этапом исследования является анализ полученных результатов крайней (последней) оценки рисков. Как было отмечено ранее, последняя оценка рисков в организации проходила по результатам 2017 года (май 2018 г.). В идентификации рисков принимали участие следующие сотрудники АО «Тамбовская сетевая компания»:

- главный экономист;
- экономист (3 человека);
- руководитель юридического отдела;
- руководитель отдела кадров;
- главный инженер;
- руководитель отдела охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ);
- руководитель отдела логистики и снабжения;
- руководитель отдела производственно-технического обеспечения (ПТО);
- главный бухгалтер;
- эколог.

Таким образом, общее количество респондентов составило двенадцать человек.

В ходе мозгового штурма, дискуссий и обсуждений были выявлены 32 риска, из них, согласно обсуждению, были выделены и подтверждены (или идентифицированы) 10 основных рисков, это:

- снижение показателей ликвидности и платежеспособности в результате необходимости привлечения дополнительных кредитных ресурсов для реализации проектов;
- снижение возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны в виду ухудшения экономического состояния страны;

- ухудшение экономической и политической ситуации в Российской Федерации;
- ухудшение налоговой политики и законодательства Российской Федерации;
- вероятность чрезвычайных ситуаций на объектах электро-сетевого хозяйства, а также вследствие стихийных бедствий;
- снижение надежности электроснабжения, связанное с высоким физическим и моральным износом электро-сетевых активов;
- снижение эффективности закупок, вызванное человеческим фактором;
- появление непреднамеренных сбоев в работе по причинам неверного выбора технологического оборудования, нарушения технологического процесса, появление потерь в результате сбоев и поломок;
- влияние крупных транзакций на параметры рынка;
- возникновение отклонений в информационных системах и системах внутреннего контроля.

Хотелось бы отметить, что количество выявленных и подтвержденных рисков крайне мало, как правило, в ходе обсуждений выявляется большее количество рисков.

В целом, идентифицированные в ходе исследования риски в деятельности АО «Тамбовская сетевая компания» можно отнести к шести группам, структура которых приведена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура рисков АО «Тамбовская сетевая компания», выявленных методом мозгового штурма

Тип риска	Риск
1	2
Финансовый риск	1. Снижение показателей ликвидности и платежеспособности в результате необходимости привлечения дополнительных кредитных ресурсов для реализации проектов. 2. Снижение возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны в виду ухудшения экономического состояния страны.
Правовой риск	1. Ухудшение налоговой политики и законодательства Российской Федерации.
Технологический и технический риск	1. Появление непреднамеренных сбоев в работе по причинам неверного выбора технологического оборудования, нарушения технологического процесса, появление потерь в результате сбоев и поломок.

1	2
Рыночный риск	1. Влияние крупных транзакций на параметры рынка.
Операционный риск	1. Возникновение отклонений в информационных системах и системах внутреннего контроля. 2. Снижение эффективности закупок, вызванное человеческим фактором.
Риски, связанные с деятельностью общества	1. Ухудшение экономической и политической ситуации в Российской Федерации. 2. Вероятность чрезвычайных ситуаций на объектах электро-сетевого хозяйства, а также вследствие стихийных бедствий. 3. Снижение надежности электроснабжения, связанное с высоким физическим и моральным износом электро-сетевых активов.

Данные риски сотрудником экономического отдела были оценены при помощи трех методик (метод экспертной оценки, оценка вероятности исполнения и имитационное моделирование), результаты которых были обобщены в единую таблицу. Здесь хотелось бы отметить, что анализируя данные внутренней документации, результаты применения всех трех методик совпадают (или коррелируют), что отражает оптимальность существующего алгоритма оценки. Матрица полученных рисков, а также методов их устранения, предложенные ответственным за управление рисками сотрудником предприятия (на момент исследования или май 2018 год), приведены в Приложении Г.

Анализируя систему управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания», можно сделать вывод, что в целом, выявленные риски являются актуальными, а методы управления – оптимальными. Исходя из этого, можно сделать следующие выводы:

- процесс идентификации рисков в организации – неудовлетворительный;
- процесс оценки рисков в организации – удовлетворительный;
- процесс управления рисками – удовлетворительный.

Таким образом, существенные недостатки выявлены в процессе идентификации рисков. Подтвердить это (или опровергнуть) можно при реализации следующего этапа исследования – проведение оценки существующей системы идентификации рисков предприятия. Следует отметить, что этап

идентификации рисков выбран по причине необходимости использования дополнительного метода, так как использование лишь одного метода (мозгового штурма) не позволит выявить все существующие риски компании, и, следовательно, оценить их.

Данное дополнительное исследование построим следующим образом:

- реализуем существующий механизм по выявлению рисков организации;
- применим дополнительные методы по выявлению рисков;
- сравним полученные результаты.

Для реализации цели дополнительного исследования, нами была создана группа экспертов (12 сотрудников компании, участвующих ранее при идентификации рисков). В ходе мозгового штурма были выявлены те же десять рисков, что и в 2018 году (по итогам 2017 года), а также и два новых, это: рост конкуренции на рынке со стороны независимых компаний и частных ТСЖ и риск недополучения прибыли.

Вторым этапом исследования является использование альтернативных методов по идентификации рисков. Согласно нашему мнению, процесс идентификации рисков, состоящий из одного метода не является оптимальным, и не позволяет выявить все существующие риски деятельности предприятия. Поэтому проанализируем риски предприятия с позиций дополнительных методов. В качестве метода идентификации рисков будет использован SWOT-анализ, проведенный на основе внутренней информации компании, наблюдения (сильные и слабые стороны предприятия), а также основываясь на материалах периодической печати и информации, содержащейся в сети Интернет (возможности и угрозы для компаний сферы ЖКХ). Полученные результаты исследования приведены в таблице 4.

Необходимо отметить, что слабые стороны предприятия, а также угрозы и являются факторами рисков. Таким образом, метод мозгового штурма не позволяет выявить кадровые, стратегические и рыночные риски, что подтверждает предположение, что система идентификации рисков предприятия не оптимальна.

Таблица 4 – SWOT-анализ деятельности АО «Тамбовская сетевая компания»

<p>Внутренние сильные стороны (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> - положительный имидж компании на рынке; - наличие системы менеджмента качества; - кадровый потенциал; - использование новейших разработок; - актуальный ассортимент жилищно-коммунальных услуг. 	<p>Внутренние слабые стороны (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработка и воплощение неверных бизнес-решений; - неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов; - высокий человеческий фактор, приводящий к появлению ошибок; - недостаточная система контроля сотрудников.
<p>Внешние благоприятные возможности (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки; - завоевание новых потребительских сегментов. 	<p>Внешние угрозы (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> - изменение конъюнктуры рынка; - изменение цен на топливо; - появление фирм-конкурентов;

Структура рисков организации, выявленная при помощи SWOT-анализа, приведена в таблице 5.

Таблица 5 - Структура рисков АО «Тамбовская сетевая компания», выявленных методом SWOT-анализа

Тип риска	Риск
Кадровый риск	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий человеческий фактор, приводящий к появлению ошибок. 2. Недостаточная система контроля сотрудников.
Стратегический риск	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и воплощение неверных бизнес-решений. 2. Неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов.
Рыночный риск	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение конъюнктуры рынка. 2. Изменение цен на топливо. 3. Появление фирм-конкурентов.

Таким образом, к выявленным двенадцати рискам при помощи мозгового штурма также были добавлены семь рисков, выявленных при помощи SWOT-анализа. Необходимо отметить, что рост конкуренции, а также появление фирм-конкурентов – это тот риск, который совпал.

Для понимания важности проведения регулярного выявления рисков, проведем оценку экспертным методом. Здесь следует отметить, что ранее было выявлено, что применение комплекса исследований позволяет получить равнозначные результаты, поэтому был выбран данный метод. Необходимо также подчеркнуть, что несмотря на то, что ранее уже проводилась оценка десяти существующих рисков, ситуация как в стране, так и на рынке жилищно-

коммунальных услуг могла измениться за два прошедших года, поэтому наравне с новыми рисками, оценим также и выявленные ранее.

Для достижения данной цели, была создана экспертная группа, состоящая из четырех специалистов экономического отдела (сотрудников, непосредственно участвующих в оценке рисков и обладающих актуальной информацией о вероятностях рисков). Респондентам было предложено проранжировать список рисков по пятибалльной шкале по двум параметрам (влияние и вероятность), где:

- «5» - максимальное влияние или вероятность события риска;
- «0» - отсутствие влияния или вероятности события риска.

Результаты исследования приведены в Приложении Д.

Дополнительно, хотелось бы отметить, что шкалой влияния оценки рисков станет:

- сильное влияние и высокая вероятность – от 4,00 баллов включительно;
- умеренное влияние и средняя вероятность – от 3,00 баллов до 3,99 баллов включительно;
- слабое влияние и низкая вероятность – ниже 2,99 баллов включительно.

Результаты исследования представлены в таблице 6.

Оценивая полученные результаты, наблюдаем, что не выявленные ранее риски имеют:

- сильное влияние и высокую вероятность (риск недополучения прибыли);
- умеренное влияние и высокую вероятность (изменение цен на топливо);
- сильное влияние и среднюю вероятность (разработка и воплощение неверных бизнес-решений, неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов);
- умеренное влияние и среднюю вероятность (высокий человеческий фактор, приводящий к появлению ошибок).

Таблица 6 – Актуальная идентификационная карта рисков АО «Тамбовская сетевая компания»

		Влияние		
		Сильное	Умеренное	Слабое
Вероятность	Высокая	<ol style="list-style-type: none"> Снижение показателей ликвидности и платежеспособности в результате необходимости привлечения дополнительных кредитных ресурсов для реализации проектов. Снижение надежности электроснабжения, связанное с высоким физическим и моральным износом электро-сетевых активов. Риск недополучения прибыли. 	<ol style="list-style-type: none"> Вероятность чрезвычайных ситуаций на объектах электро-сетевого хозяйства, а также вследствие стихийных бедствий. Изменение цен на топливо. 	<ol style="list-style-type: none"> Ухудшение налоговой политики и законодательства Российской Федерации. Изменение конъюнктуры рынка.
	Средняя	<ol style="list-style-type: none"> Появление непреднамеренных сбоев в работе по причинам неверного выбора технологического оборудования, нарушения технологического процесса, появление потерь в результате сбоев и поломок. Разработка и воплощение неверных бизнес-решений. Неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов. 	<ol style="list-style-type: none"> Влияние крупных транзакций на параметры рынка. Высокий человеческий фактор, приводящий к появлению ошибок. 	<ol style="list-style-type: none"> Снижение возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны в виду ухудшения экономического состояния страны. Появление фирм-конкурентов.
	Низкая	<ol style="list-style-type: none"> Возникновение отклонений в информационных системах и системах внутреннего контроля. 	<ol style="list-style-type: none"> Снижение эффективности закупок, вызванное человеческим фактором. Недостаточная система контроля сотрудников. 	<ol style="list-style-type: none"> Ухудшение экономической и политической ситуации в Российской Федерации.

Всего – пять рисков, имеющих важность для предприятия, не выявленные ранее. Данные риски способны оказать существенное влияние на деятельность АО «Тамбовская сетевая компания». Также были определены риски, оказывающие меньшее влияние и не выделенные в рамках мозгового штурма, это: изменение конъюнктуры рынка, появление фирм-конкурентов и недостаточная система контроля сотрудников.

Дополнительно, хотелось бы также отметить динамику в матрице рисков в сравнении с представленной ранее картой, изменения представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Изменения в карте рисков АО «Тамбовская сетевая компания»

Риск	Было		Стало	
	Влияние	Вероятность	Влияние	Вероятность
Снижение надежности электроснабжения, связанное с высоким физическим и моральным износом электро-сетевых активов	Умеренное	Высокая	Сильное	Высокая
Вероятность чрезвычайных ситуаций на объектах электро- сетевого хозяйства, а также вследствие стихийных бедствий	Умеренное	Средняя	Умеренное	Высокая
Снижение возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны в виду ухудшения экономического состояния страны	Сильное	Высокая	Слабое	Высокая
Влияние крупных транзакций на параметры рынка	Слабое	Средняя	Умеренное	Средняя

Таким образом, изменения в карте рисков отражают необходимость регулярного проведения идентификации и оценки рисков. Также ориентируясь на результаты исследования, новые выявленные риски имеют влияние и воздействие на деятельность предприятия. Без регулярного исследования рисков, процесс управления ими попросту неэффективен.

Последним этапом исследования является обобщение полученных результатов. Оценивая существующую систему управления, были отмечены как ее сильные, так и слабые стороны.

Сильными сторонами управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания» являются:

- наличие базы, регламентирующей процесс управления рисками предприятия;
- наличия специальных навыков у сотрудников экономического отдела;
- использование нескольких методик оценки рисков;
- оптимальные методы управления рисками, предлагаемые сотрудниками.

В качестве недостатков отмечены:

- отсутствие регулярности выявления и оценки рисков предприятия;
- использование лишь одного метода идентификации рисков, не позволяющих выявить все риски;
- отсутствия механизма оценки выявленных ранее рисков.

Гипотеза исследования, заключающаяся в предположении, что процесс управления рисками в компании реализуется неэффективно – частично доказана. Было обнаружено, что процесс идентификации рисков не позволяет выявлять все возможные риски, а также данный процесс носит нерегулярный (ситуативный) характер. Очевидно, что существующая система управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания» нуждается в усовершенствовании.

3.2 Предложения по совершенствованию программы управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания»

В АО «Тамбовская сетевая компания» существует программа снижения рисков, особенности которой документально закреплены в «Положении по управлению рисками АО «Тамбовская сетевая компания» (от 01.01.2015 г.). На сегодняшний день необходима актуализация данной программы и положения в соответствии с выявленными проблемами, а именно:

- отсутствие регулярности выявления и оценки рисков предприятия;
- использование лишь одного метода идентификации рисков, не позволяющих выявить все риски;
- отсутствия механизма оценки выявленных ранее рисков.

Разработаем программу снижения рисков АО «Тамбовская сетевая компания», которая будет представлять собой дополнение к существующему Положению. Предложенная программа будет включать в себя следующие разделы:

- описание исходной ситуации и необходимости внедрения программы;
- формулирование целей и задач программы;

- описание технологии идентификации, оценки и разработки методов управления рисками;
- представление карты рисков (в соответствии с Положением);
- характеристика мероприятий программы;
- календарный план реализации мероприятий по снижению рисков;
- ответственные исполнители за реализацию мероприятий программы;
- ресурсы, необходимые для реализации программы;
- укрупненный бюджет на реализацию программы;
- эффективность предложенных мероприятий.

Предложенную программу по снижению рисков предприятия АО «Тамбовская сетевая компания» необходимо разрабатываться ежегодно – на будущий период. Предлагаемые сроки:

- с 01 апреля по 31 апреля – идентификация и оценка рисков;
- с 01 мая по 31 мая – разработка методов управления рисками;
- с 01 июня по 31 июня – подготовка программы снижения рисков;
- с 01 июля по 31 декабря – реализация задач программы снижения рисков.

Здесь хотелось бы отметить особенности данного периода. Как правило, часть рисков можно выявить на основании годового отчета предприятия, который за предыдущий год формируется до марта. Программа снижения рисков будет функционировать с 01 января по 31 декабря (или один календарный год). После ее завершения, будет реализована следующая программа, сформированная в рамках текущего года. Регулярное ее обновление позволит выявить возможные риски на стадии их возникновения и оперативно предложить механизм по их снижению.

Раскроем содержание программы на примере существующей ситуации.

1) Описание исходной ситуации и необходимости внедрения программы. На сегодняшний день предприятие АО «Тамбовская сетевая компания» действует в среде, полной рисков. Своевременная их идентификация, оценка и

разработка мероприятий по снижению негативного воздействия позволит компании вести эффективную финансово-хозяйственную деятельность.

2) Формулирование целей и задач программы. Предложенная программа направлена на своевременное снижение рисков АО «Тамбовская сетевая компания», оперативное реагирования на условия внешней и внутренней среды.

Основными задачами предложенной программы являются:

- создание оптимальной системы управления рисками предприятия;
- внедрение идентификации, оценки и управления рисками на ежегодной основе;
- формирование ряда мероприятий по снижению рисков предприятия на будущий год;
- определение ресурсной базы снижения рисков в соответствии с картой рисков;
- создание организационного плана внедрения программы.

3) Описание технологии идентификации, оценки и разработки методов управления рисками. На основе существующего в организации Положения можно выявить алгоритм управления рисками предприятия, он приведен на рисунке 14.

Данный алгоритм, согласно нашему мнению, необходимо оптимизировать в соответствии с выявленными проблемами. Основой нового механизма управления рисками может стать предложенная ранее методология управления рисками современного предприятия, включающая преимущества актуальных стандартов.

Данная методология была изменена под специфику организации, ее вид, необходимый для внесения в программу приведен на рисунке 15.

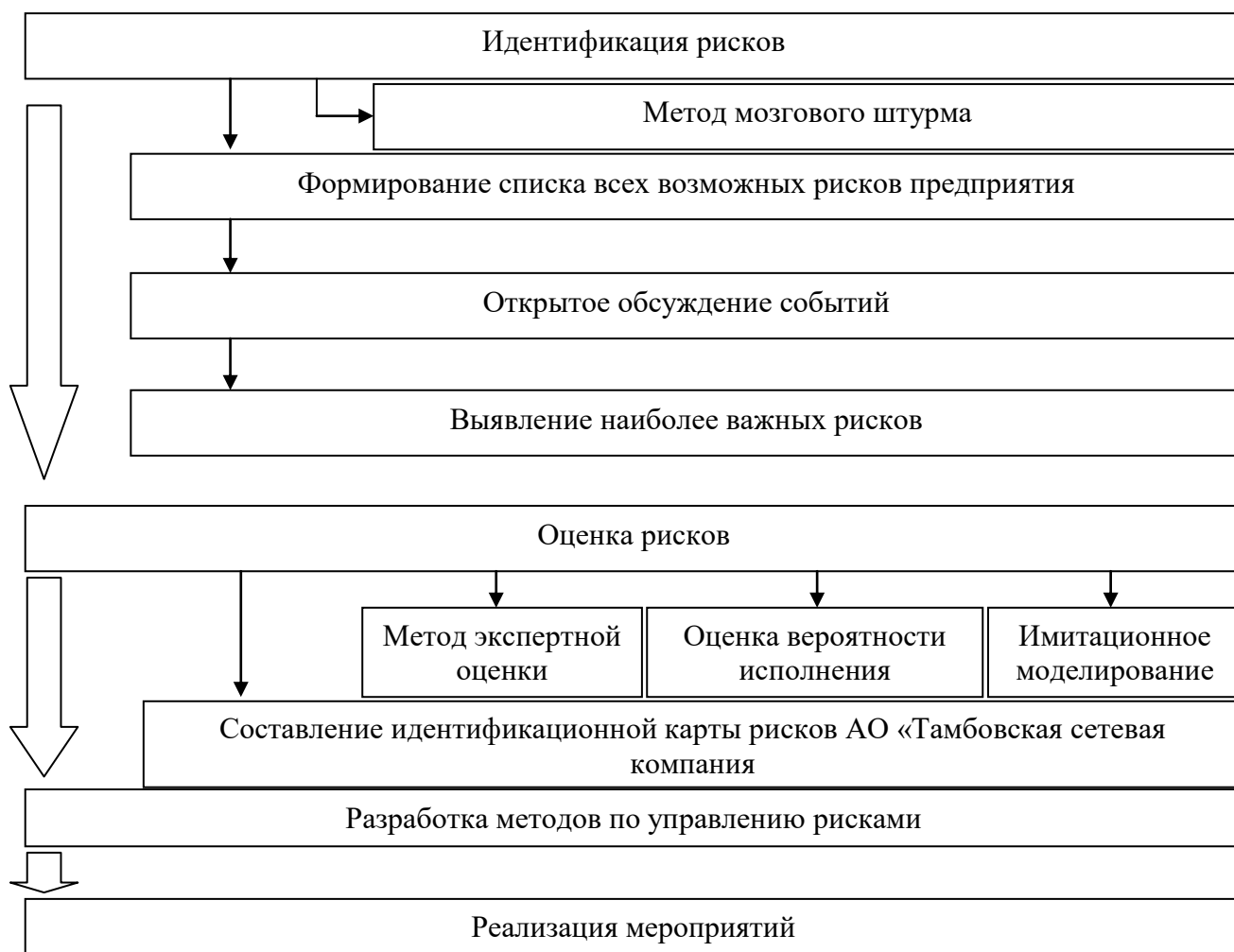


Рисунок 14 – Алгоритм управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания»

Предложенные этапы нового алгоритма залиты цветом. Настоящей программой допускается внесение изменений в процесс идентификации, оценки и разработки методологии управления рисками. В основе изменений должно находиться обоснование актуальности вносимых изменений, их согласование со всеми участниками процесса управления рисками. По итогам внесения изменений в алгоритм, будет создан оптимальный механизм, соответствующий особенностям организации и позволяющий управлять рисками более эффективно.

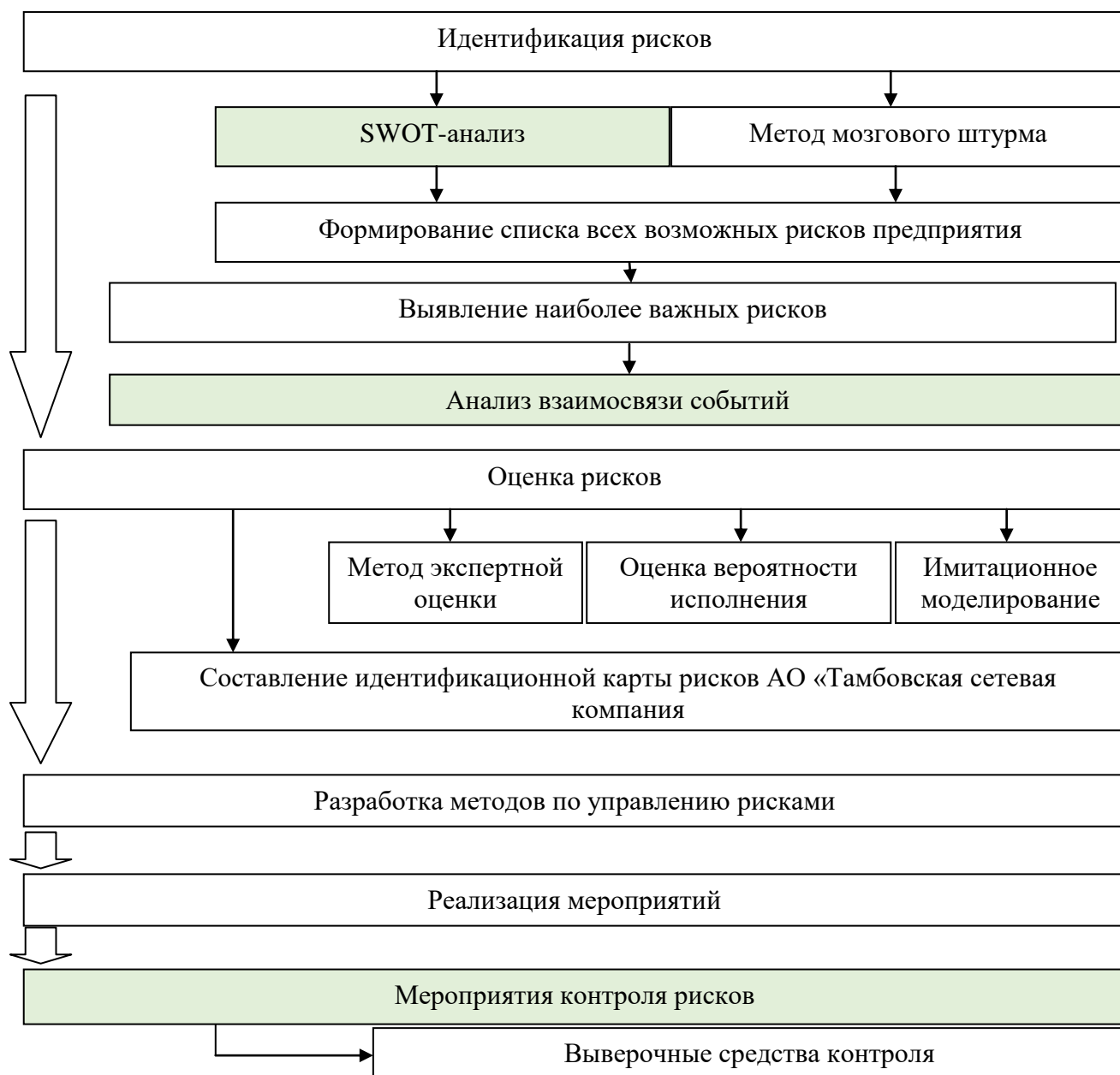


Рисунок 15 – Предлагаемый алгоритм управления рисками АО «Тамбовская сетевая компания»

4) Представление карты рисков (в соответствии с существующим Положением об управлении рисками предприятия). Как было отмечено ранее, в соответствии с «Положением по управлению рисками АО «Тамбовская сетевая компания» результатом реализации комплекса мероприятий по идентификации, оценке и разработке методов управления рисками выступает «Идентификационная карта рисков АО «Тамбовская сетевая компания» и

методы управления». Данная карта также будет представлена в рамках настоящей программы и станет ее основой. Формироваться карта будет на базе идентификации и оценки рисков, а также на анализе взаимосвязи событий, предложенной нами.

Для внесения в программу, разработаем карту взаимосвязи событий, она приведена в Приложении Е.

Приведенная карта взаимосвязи событий также необходима для внесения в Программу снижения рисков – в ней наглядно представлено, что какие последствия возможны при игнорировании рисков (реализация следующего события в карте рисков).

Разработаем идентификационную карту рисков АО «Тамбовская сетевая компания» и методы управления ими в соответствии с актуальным Положением. Следует отметить, что методы по управлению рисками будут даны лишь на новые, выявленные за 2019 год риски, на остальные – ранее уже были предложены методы реагирования. Процесс разработки методов был осуществлен совместно со специалистами экономического отдела предприятия, полученная карта рисков организации приведена в Приложении Ж.

Оценивая приведенную карту рисков АО «Тамбовская сетевая компания», новыми методами снижения рисков предприятия станут:

- разработка стратегий по оптимизации общей инвестиционной деятельности за счет реализации проектов, способных повысить рентабельность компании и ее стоимости;
- разработка стратегий для минимизации затрат на топливо, создание запасов топлива;
- получение грантов и выполнение городских заказов от Администрации города Тамбова;
- регулярное повышение квалификации аппарата управления;
- регулярный мониторинг рынка, использование маркетинговых стратегий для удержания доли;
- систематизация контроля за сотрудниками.

5) Характеристика мероприятий программы. Для снижения выявленных рисков были предложены шесть методов управления, основное их содержание приведено в таблице 8.

Таблица 8 – Содержание методов снижения выявленных рисков деятельности АО «Тамбовская сетевая компания»

Метод снижения риска	Содержание
Разработка стратегий по оптимизации общей инвестиционной деятельности за счет реализации проектов, способных повысить рентабельность компании и ее стоимости	- реализация ответственного управления имуществом на договорной основе; - заключение договоров с частными фирмами; - предоставление консалтинговых услуг.
Разработка стратегий для минимизации затрат на топливо, создание запасов топлива	- заключение договоров с поставщиками топлива на льготное обслуживание; - создание взаимовыгодных условий по сотрудничеству с поставщиками.
Получение грантов и выполнение городских заказов от Администрации города Тамбова	- развитие тендерной работы; - внедрение в штат специалиста по тендерам.
Регулярное повышение квалификации аппарата управления	- внедрение ежегодных программ обучения аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента.
Регулярный мониторинг рынка, использование маркетинговых стратегий для удержания доли	- ведение исследования рынка; - при появлении конкурентов – реализация комплекса маркетинговых стратегий по защите ниши.
Систематизация контроля за сотрудниками	- внедрение технологии просмотра компьютерных экранов ИТР работников; - периодический «полевой» контроль за сотрудниками, работающими на объектах.

Дополнительно, хотелось бы отметить, что на специалиста по тендерам (который будет входить в состав экономического отдела) также будут возложены функции:

- заключение договоров с поставщиками топлива на льготное обслуживание;
- создание и согласование взаимовыгодных условий по сотрудничеству с поставщиками;
- заключение договоров на ответственное управление имуществом частных лиц;
- заключение договоров с частными фирмами;
- организация и предоставление консалтинговых услуг.

б) Календарный план реализации мероприятий по снижению рисков. Календарный план программы будет представлен в виде плана по вехам, демонстрирующего последовательность вех задач программы с предполагаемыми датами их наступления. Здесь хотелось бы повторить, что на подготовительный этап реализации программы (подготовки мероприятий к внедрению) будет отведено шесть месяцев (с 01 июля по 31 декабря), после чего программа будет реализована на текущий год (с 01 января по 31 декабря). В течение периода реализации программы будет проведен анализ рисков и разработана новая программа по их снижению (с 01 апреля по 31 декабря) – на будущий год. План по вехам внедрения программы снижения рисков предприятия приведен в таблице 9.

Таблица 9 – План по вехам программы снижения рисков АО «Тамбовская сетевая компания»

Описание вехи	Дата начала	Дата окончания
1	2	3
Внедрение в штатное расписание и организационную структуру предприятия специалиста по тендерам	01.07.2020	31.07.2020
Найм специалиста	01.08.2020	15.08.2020
Создание механизма ответственного управления имуществом частных лиц на договорной основе	16.08.2020	30.08.2020
Разработка консалтинговых услуг	01.09.2020	15.09.2020
Разработка технологии просмотра компьютерных экранов ИТР работников	16.09.2020	30.09.2020
Разработка технологии периодического «полевого» контроля за сотрудниками, работающими на объектах	01.10.2020	06.10.2020
Разработка алгоритмов проведения исследований рынка	07.10.2020	14.10.2020
Создание форм отчетов проведения рынка (не реже одного раза в квартал)	15.10.2020	22.10.2020
Выбор программ обучения аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента	23.10.2020	30.10.2020
Обучение проведения исследования рынка ответственного сотрудника	01.11.2020	06.11.2020
Согласование взаимовыгодных условий по сотрудничеству с поставщиками топлива	07.11.2020	07.12.2020
Заключение договоров с поставщиками топлива на льготное обслуживание	08.12.2020	15.12.2020
Заключение договоров на обслуживание с частными фирмами	16.12.2020	23.12.2020
Заключение договоров на обучение аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента на 2021 год	23.12.2020	30.12.2020
Внедрение технологии просмотра компьютерных экранов ИТР работников	01.01.2021	31.12.2021

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Развитие тендерной работы	01.01.2021	31.12.2021
Предоставление консалтинговых услуг	01.01.2021	31.12.2021
Реализация механизма ответственного управления имуществом частных лиц на договорной основе	01.01.2021	31.12.2021
Проведение обучения аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента	01.01.2021	31.12.2021
Внедрение технологии регулярного исследования рынка	01.01.2021	31.12.2021
Проведение периодического «полевого» контроля за сотрудниками, работающими на объектах	01.01.2021	31.12.2021

Необходимо также повторить сроки создания второй программы по снижению рисков (на 2022 год):

- с 01 апреля по 31 апреля 2021 г. – идентификация и оценка рисков;
- с 01 мая по 31 мая 2021 г. – разработка методов управления рисками;
- с 01 июня по 31 июня 2021 г. – подготовка программы снижения рисков;
- с 01 июля по 31 декабря 2021 г. – реализация задач программы снижения рисков;
- с 01 января по 31 декабря 2022 г. – реализация второй программы по управлению рисками.

Следует отметить, что количество новых рисков ежегодно будет снижаться (т.к. исследование, проводимое на ежегодной основе, позволит своевременно их выявлять и разрабатывать направления по их снижению).

7) Ответственные исполнители за реализацию мероприятий программы. Сформируем матрицу ответственности участников программы при помощи методики RACI и основных ее категорий:

- ответственный (accountable) – полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации;
- исполнитель (responsible) – исполняет задачу, не несет ответственность за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации;
- консультант (consult before doing) – оказывает консультации в ходе решения задач программы, контролирует качество реализации;

- наблюдатель (inform after doing) – может оказывать консультации в ходе решения задач программы, не несет ответственности.

Следует дополнительно отметить, что матрица ответственности будет представлена в двух формах:

- для предварительного этапа реализации программы (01.07.2020 – 31.12.2020 гг.);

- непосредственной реализации программы (01.01.2021 – 31.12.2021 гг.).

Матрица ответственности участников предварительного этапа предложенной программы снижения рисков приведена в Приложении 3.

Матрица ответственности участников реализации предложенной программы снижения рисков приведена в таблице 10.

Таким образом, ответственными за организацию внедрения программы снижения рисков будут руководитель экономического отдела, руководитель отдела кадров, главный инженер и руководитель IT-отдела, делегируя свои обязанности подчиненным.

8) Ресурсы, необходимые для реализации программы. Основными ресурсами реализации программы снижения рисков являются человеческие (трудовые) и финансовые ресурсы. Человеческие ресурсы были представлены в рамках раздела, посвященного ответственным исполнителям за реализацию мероприятий программы, а финансовые – будут приведены в следующем разделе. Других ресурсов - не потребуется.

9) Укрупненный бюджет на реализацию программы. Рассчитаем затраты на предложенную программу снижения рисков предприятия, их структура приведена в таблице 11.

Таблица 10 - Матрица ответственности участников предложенной программы снижения рисков АО «Тамбовская сетевая компания»

Задача программы	Ответственный	Исполнитель	Консультант	Наблюдатель
Внедрение технологии просмотра компьютерных экранов ИТР работников	Руководитель ИТ-отдела	Программист	Руководители подразделений	Руководитель отдела кадров
Развитие тендерной работы	Руководитель экономического отдела	Специалист по тендерам	Сотрудники экономического отдела	Руководители подразделений
Предоставление консалтинговых услуг				
Реализация механизма ответственного управления имуществом частных лиц на договорной основе				
Проведение обучения аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента	Руководитель отдела кадров	Инспектор отдела кадров	Руководители подразделений	-
Внедрение технологии регулярного исследования рынка	Руководитель экономического отдела	Делопроезводитель экономического отдела	Сотрудники экономического отдела	Руководители подразделений
Проведение периодического «полевого» контроля за сотрудниками, работающими на объектах	Главный инженер	Руководители подразделений	Сотрудники отдела кадров	Руководитель экономического отдела

Таблица 11 – Затраты на реализацию предложенной программы снижения рисков АО «Тамбовская сетевая компания», руб.

Описание затрат	Затраты
Внедрение в штатное расписание и организационную структуру предприятия специалиста по тендерам	0
Найм специалиста	664 560
Создание механизма ответственного управления имуществом частных лиц на договорной основе	0
Разработка консалтинговых услуг	0
Разработка технологии просмотра компьютерных экранов ИТР работников	0
Разработка технологии периодического «полевого» контроля за сотрудниками, работающими на объектах	0
Разработка алгоритмов проведения исследований рынка	0
Создание форм отчетов проведения рынка (не реже одного раза в квартал)	0
Выбор программ обучения аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента	0
Обучение проведения исследования рынка ответственного сотрудника	0
Согласование взаимовыгодных условий по сотрудничеству с поставщиками топлива	0
Заключение договоров с поставщиками топлива на льготное обслуживание	0
Заключение договоров на обслуживание с частными фирмами	0
Заключение договоров на обучение аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента на 2021 год	202 400
Внедрение технологии просмотра компьютерных экранов ИТР работников	0
Развитие тендерной работы	0
Предоставление консалтинговых услуг	0
Реализация механизма ответственного управления имуществом частных лиц на договорной основе	0
Проведение обучения аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента	0
Внедрение технологии регулярного исследования рынка	0
Проведение периодического «полевого» контроля за сотрудниками, работающими на объектах	0
Итого	866 960

Затраты, приведенные в таблице, были рассчитаны следующим образом:

- Найм специалиста. Затраты на данное мероприятие включают: заработная плата специалиста (42 600 рублей в течение года – соразмерно оплате специалистов экономического отдела предприятия) и налоговые отчисления (30%).

- Заключение договоров на обучение аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента на 2021 год. Количество руководителей, принимающих решение, на предприятии – 46 человек. Анализируя рынок

образовательных программ (экспресс-курсов до 5 дней), было определено, что в среднем, данный курс стоит 4 400 рублей.

Остальные мероприятия программы не требуют затрат.

Таким образом, необходимый бюджет на реализацию программы снижения рисков предприятия составит 866 960 рублей. Укрупнено, он будет принят в размере 900 000 рублей (включая непредвиденные расходы).

3.3 Оценка экономической эффективности предложений по управлению рисками АО «Тамбовская сетевая компания»

Существует большое количество методов оценки экономической эффективности мероприятий и их реализации, но ориентируясь на специфику выявленных проблем в системе управления рисками предприятия, согласно нашему мнению, актуально будет применение метода расчета, оценивающего последствия реализации не выявленных рисков. Выбор данного направления оценки эффективности обусловлен тем, что предложенная программа снижения рисков направлена на своевременное выявление, оценку и нивелирование угроз, в то время как игнорирование предложенных рекомендаций, отсутствие регулярного анализа рисков, наоборот, способствует их воплощению.

Неучтенными ранее рисками (или выявленными в ходе исследования) стали: риск недополучения прибыли, изменение цен на топливо, изменение конъюнктуры рынка, появление конкурентов, разработка и воплощение неверных бизнес-решений, неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов и недостаточная система контроля сотрудников. Оценим последствия по реализации каждого из представленных рисков и сравним с затратами предложенной программы.

1. Риск недополучения прибыли. На сегодняшний день существенно растет доля себестоимости оказания услуг предприятия в общей структуре выручки, что видно в таблице 12.

Таблица 12 – Основные показатели деятельности АО «Тамбовская сетевая компания» за 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

Показатель	Год			Абс. откл., +/-
	2017	2018	2019	
Выручка, тыс. руб.	1574640	2287710	2575150	1000510
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1556320	2253280	2574540	1018220
Валовая прибыль, тыс. руб.	18318	34430	618	-17700
Доля себестоимости в структуре выручки, %	98,84	98,50	99,98	1,14

Отразим изменения показателя валовой прибыли за исследуемый период, а также приведем прогноз его изменения на ближайшие три года. Результаты исследования приведены на рисунке 16.

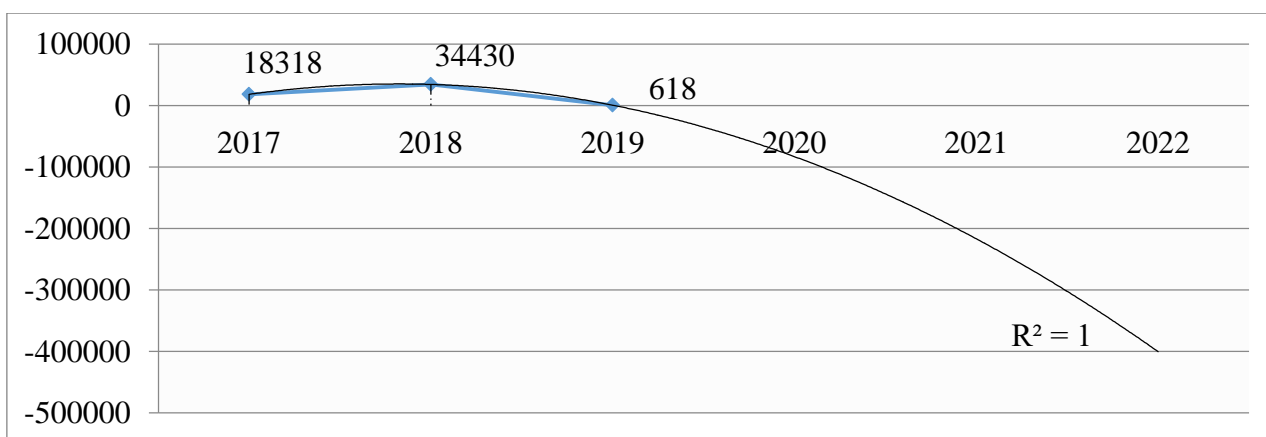


Рисунок 16 – Динамика валовой прибыли АО «Тамбовская сетевая компания» при существующей тенденции развития предприятия (2017 – 2019 гг.), прогноз изменения на ближайшие три года, тыс. руб.

Таким образом, при существующей тенденции, к 2020 году с вероятностью в 100% предприятие станет убыточным. Убыток составит:

- 2020 год – 50 000 рублей;
- 2021 год – 250 000 рублей;
- 2022 год – 400 000 рублей.

Таким образом, нивелирование данного фактора риска позволит предприятию избежать потерь в 700 000 рублей. Для нейтрализации данного фактора был предложен комплекс дополнительных услуг, не требующих

вложений или дополнительного обслуживания (т.е. выручка предприятия будет увеличиваться, а себестоимость сохранится на текущем уровне).

2. Изменение цен на топливо. Данный фактор был выделен по той причине, что затраты (себестоимости) предприятия приходятся и на топливо. Согласно дополнительному анализу внутренней документации компании, было установлено, что по причине человеческого фактора (а именно – неэффективных закупок), топливо предприятием покупается за стоимость выше средней по рынку. При игнорировании данного фактора, переплаты за топливо составляли:

- 2017 год – 68 814 рублей;
- 2018 год – 74 012 рублей;
- 2019 год – 79 352 рублей.

Динамика переплат за топливо при существующей тенденции приведена на рисунке 17, здесь же приведен прогноз их изменения на ближайшие три года.

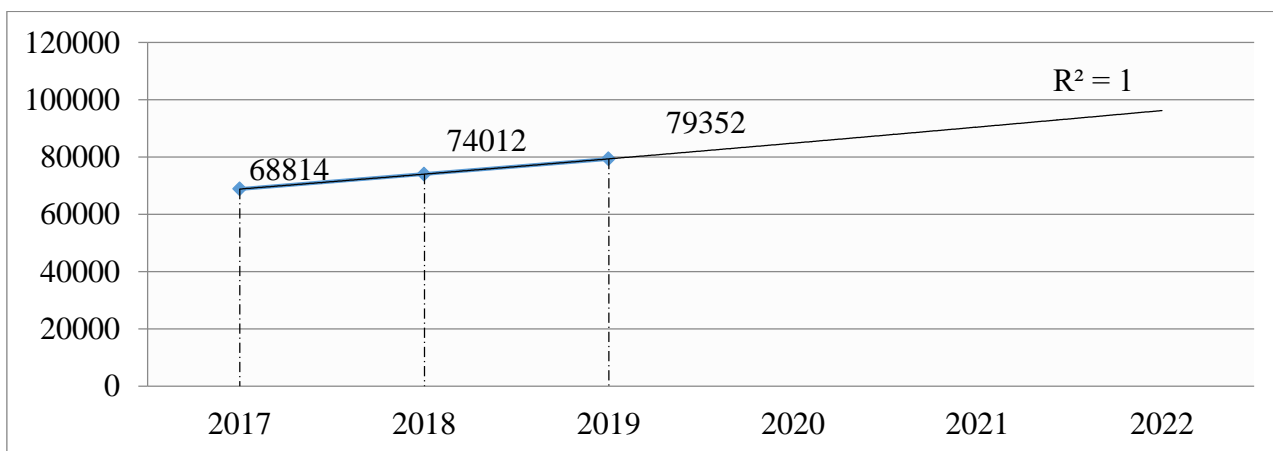


Рисунок 17 – Динамика переплат АО «Тамбовская сетевая компания» за топливо за 2017 – 2019 гг., прогноз их изменения на ближайшие три года, руб.

Таким образом, переплата за топливо в будущем с вероятностью в 100% будет увеличиваться и составит:

- 2020 год – 85 000 рублей;
- 2021 год – 90 000 рублей;
- 2022 год – 95 000 рублей.

Необходимо отметить, что в будущем цены на топливо будут расти и при существующих невыгодных тарифах, для предприятия, имеющего высокую долю себестоимости, данный риск является критичным. Нивелирование данного фактора риска позволит предприятию избежать потерь в 270 000 рублей. При реализации предложенных мероприятий по снижению риска, переплаты за топливо устранятся полностью.

3. Изменение конъюнктуры рынка, появление конкурентов. Согласно данным материалов, содержащихся в сети Интернет, на сегодняшний день наблюдается снижение доверия потребителей к компаниям жилищно-коммунальной сферы. В частности на АО «Тамбовская сетевая компания» это отражается снижением востребованности сопутствующих услуг (обслуживание, управление многоквартирными домами и т.д.). Структура расторгнутых договоров с компанией представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Структура расторгнутых договоров с АО «Тамбовская сетевая компания» на дополнительные услуги за 2017 – 2019 гг., шт.

Причина иска	Год			Абс. откл., +/-
	2017	2018	2019	
Всего договоров на дополнительные услуги	35	36	37	2
Расторгнутые договора	2	4	7	5
Доля расторгнутых договоров в общей договорной базе, %	5,71	11,11	18,92	13,20

Таким образом, ежегодно численность расторгнутых договоров с компанией увеличивается, также увеличивается и их доля в общей структуре. Прогноз изменения численности расторгнутых договоров на ближайшие три года приведен на рисунке 18.

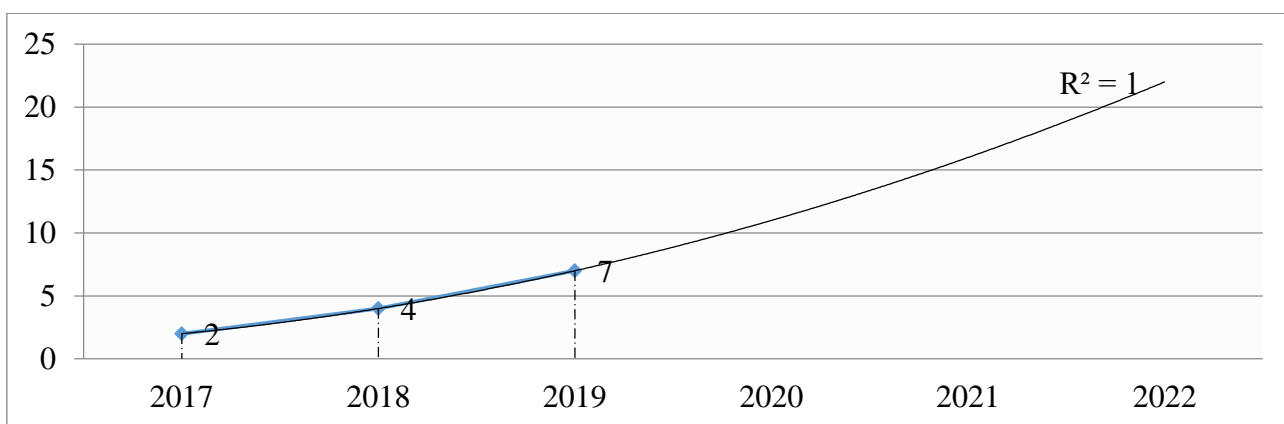


Рисунок 18 – Динамика расторгнутых договоров на дополнительные услуги с компанией АО «Тамбовская сетевая компания» за 2017 – 2019 гг., прогноз изменения их количества на ближайшие три года, шт.

Таким образом, в будущем, вероятность расторжения договоров продолжится. При средней стоимости одного договора на дополнительные услуги в 47 215 рублей, потери составят:

- 2020 год – 519 365 рублей;
- 2021 год – 849 870 рублей;
- 2022 год – 1 038 730 рублей.

Внедрение маркетинговых стратегий, разработка актуальных услуг позволит удержать клиентов и избежать потерь в 2 407 965 рублей.

4. Неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов, разработка и воплощение неверных бизнес-решений. Оценим внутреннюю документацию по принятию решений на предприятии. Результаты исследования приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Структура принятых решений руководителями АО «Тамбовская сетевая компания» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Год			Абс. откл., +/-
	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5
Общее количество принятых решений, шт.	212	219	229	17
Количество решений, подвергавшихся отмене или корректировкам, шт.	25	29	38	13
Доля измененных или отмененных управленческих решений, %	11,79	13,24	16,59	4,80

Затраты на реализацию неверных решений, руб.	31 125	59 218	89 984	58 859
Затраты на устранение последствий неверных решений, руб.	36 300	66 062	100 092	63 792
Итого затраты, руб.	67 425	125 280	190 076	122 651

Дополнительно, хотелось бы отметить, что ежегодно увеличивается доля измененных или отмененных управленческих решений – за исследуемый период она выросла на 4,80%, что является негативной тенденцией развития предприятия. На рисунке 19 представлен существующий тренд затрат на реализацию неверных решений и на устранение их последствий, а также прогноз изменений затрат на ближайшие три года.

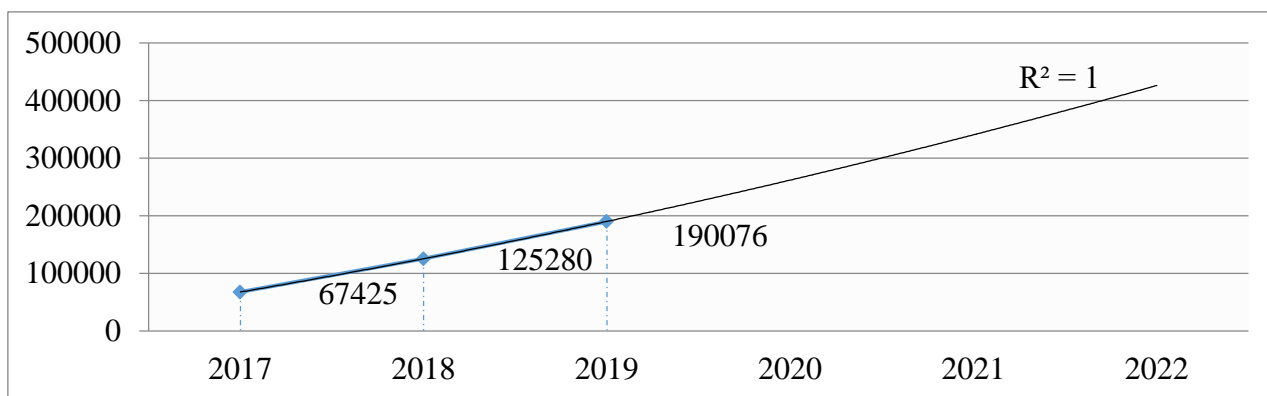


Рисунок 19 – Динамика затрат АО «Гамбовская сетевая компания» на реализацию неверных решений и на устранение их последствий за 2017 – 2019 гг., прогноз изменения на ближайшие три года, шт.

Таким образом, основываясь на приведенном рисунке, затраты предприятия на реализацию неверных решений и на устранение их последствий в будущем с вероятностью в 100% возрастут и составят:

- 2020 год – 270 000 рублей;
- 2021 год – 350 000 рублей;
- 2022 год – 430 000 рублей.

Таким образом, нивелирование данного фактора риска позволит предприятию избежать потерь в 1 050 000 рублей.

5. Недостаточная система контроля сотрудников. Оценивая внутреннюю документацию предприятия за три года (2017 – 2019 гг.), было обнаружено, что оно выступает в виде ответчика по гражданским делам. Существующая структура участия предприятия в судебных процессах, а также причины исков приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Исковое делопроизводство, в котором АО «Тамбовская сетевая компания» выступает в роли ответчика за 2017 – 2019 гг., шт.

Причина иска	Год			Абс. откл., +/-
	2017	2018	2019	
Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, договоров и т.д.	0	1	33	+33
О признании договоров недействительными	0	1	7	+7
Споры, связанные с защитой права собственности, иных вещных прав	0	0	1	+1
Признание недействительными торгов	1	0	0	-1
Иные экономические споры	1	0	0	-1
Итого	2	2	41	39

Таким образом, количество исков к АО «Тамбовская сетевая компания» в 2019 году в сравнении с 2017 годом существенно увеличилось. Особенно хотелось бы отметить такой параметр как «неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, договоров и т.д.». Согласно материалам предприятия, данная причина вызвана человеческим фактором, а именно - недостаточной системы контроля сотрудников. На рисунке 20 представлен существующий тренд количества исков к компании по данной причине, а также прогноз их изменения на ближайшие три года.

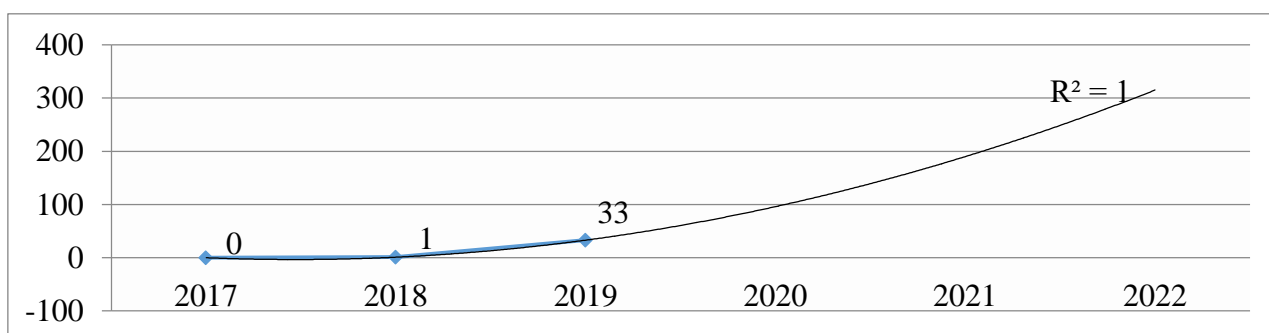


Рисунок 20 – Динамика количества исков к предприятию АО «Тамбовская сетевая компания» за 2017 – 2019 гг., прогноз изменения на ближайшие три года, шт.

Таким образом, основываясь на приведенном рисунке, численность исков к компании в ближайшем будущем при существующей тенденции будет увеличиваться – согласно приведенному прогнозу, их количество к 2022 году с вероятностью в 100% увеличится до 320 исков. Средняя стоимость исков к предприятию составляет 4 812 рублей. Прогнозируемые потери предприятия при игнорировании данного фактора риска в будущем составят:

- 2020 год – 481 200 рублей (100 исков);
- 2021 год – 962 400 рублей (200 исков);
- 2022 год – 1 539 840 рублей (320 исков).

Таким образом, нивелирование данного фактора риска позволит предприятию избежать потерь в 2 983 440 рублей. Возможные убытки от реализации неучтенных рисков приведены в таблице 16.

Таблица 16 - Возможные убытки от реализации неучтенных рисков в деятельности АО «Тамбовская сетевая компания», руб.

Фактор риска	Потери предприятия
Риск недополучения прибыли	700 000
Изменение цен на топливо	270 000
Изменение конъюнктуры рынка, появление конкурентов	2 407 965
Неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов, разработка и воплощение неверных бизнес-решений	1 050 000
Недостаточная система контроля сотрудников	2 983 440
Итого	7 411 405

Таким образом, потери предприятия при игнорировании существующих рисков на ближайшие три года составят 7 411 405 рублей (или в среднем – 2 470 468 тыс. рублей в год). При ежегодном укрупненном бюджете программы снижения рисков в 900 000 рублей, экономическая эффективность ее применения составит 4 711 405 рублей за три года (или 1 570 468,33 рублей в год). Следовательно, предложенная программа снижения рисков рекомендуется для внедрения в деятельность АО «Тамбовская сетевая компания», более того, ежегодно она должна пересматриваться.

В заключение хотелось бы отметить, что при учете новых факторов, такой фактор риска как пандемия мог бы найти свое применение в рамках

рисков недополучения прибыли и неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов, разработка и воплощение неверных бизнес-решений. Игнорирование данных рисков способствовало тому, что компания находится в нестабильном состоянии по причине неоплат услуг ЖКХ и необходимые на модернизацию оборудования, проведение дезинфекций и другие важные операции средства – отсутствуют.

Таким образом, базой исследования выступило АО «Тамбовская сетевая компания». Компания осуществляет деятельность по передаче электрической энергии, производству и передаче тепловой энергии, оказывает услуги в сфере водоснабжения и водоотведения на территории Тамбовской области. Было обнаружено, что в структуре предприятия отсутствует выделенный отдел по управлению рисками. Основываясь на анализе системы управления рисками предприятия, в ней были обнаружены следующие проблемы:

- отсутствие регулярности выявления и оценки рисков предприятия;
- использование лишь одного метода идентификации рисков, не позволяющих выявить все риски;
- отсутствия механизма оценки выявленных ранее рисков.

Для нивелирования выявленных проблем была предложена программа снижения рисков предприятия, рассчитанная на один год. Данная программа включает методы по снижению выявленных рисков, описывает особенности ее внедрения, график внедрения, а также ответственных. Укрупненный бюджет на ее реализацию составит 900 000 рублей. Было отмечено, что при потерях предприятия при игнорировании существующих рисков на ближайшие три года в 7 411 405 рублей (или в среднем – 2 470 468 тыс. рублей в год), экономическая эффективность ее применения составит 4 711 405 рублей за три года (или 1 570 468,33 рублей в год). Следовательно, предложенная программа снижения рисков рекомендуется для внедрения в деятельность АО «Тамбовская сетевая компания», более того, ежегодно она должна пересматриваться.

Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) Риск - это действия «наудачу» в надежде на счастливый исход, совершаемые предпринимателем и осуществляемые в условиях неопределенности, имеющие вероятность наступления неблагоприятных событий или неудачной ситуации, способных оказать влияние на ход выполнения проекта или на деятельность хозяйствующего объекта в целом. Сущность рисков заключается в следующем: наличие условий неопределенности результата; отсутствие уверенности в достижении поставленной цели; возможность потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы; одинаковая уверенность как в достижении желаемого результата, так и в возможных потерях от осуществления проекта; возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива. Риск имеет свою классификацию, наиболее используемыми среди которых являются следующие типологии: по сфере возникновения, по возможности предвидения, по частоте реализации и возможности страхования. Широкое распространение также получили и иные типологии рисков, в частности – узкоспециальные.

2) Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления. Существует множество стандартов управления рисками, основными из которых являются: стандарт управления рисками «FERMA», интегрированная модель управления рисками «COSO-ERM» и семейство стандартов ISO 31000. Проанализировав их особенности, выявив специфику, преимущества и недостатки, было определено, что наиболее актуально для современных предприятий применение комплекса стандартов

«FERMA + COSO-ERM» или отдельно стандарта серии ISO 31000 версии 2018 года.

3) Процесс идентификации рисков предприятия отражен во всех актуальных стандартах («FERMA», «COSO-ERM» и стандарт серии ISO 31000 версии 2018 года). В практической деятельности, распространение получили следующие методы: мозговой штурм (или Brainstorming), метод «Delphi», идентификация основных причин (или ИОП), SWOT анализ и метод Монте-Карло (или ММК).

4) Оценка рисков на предприятии также освещена во всех исследуемых стандартах, но более подробно раскрыта в стандарте ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска». Авторы стандарта рекомендуют использовать следующие методы оценки рисков: структурированные или частично структурированные интервью; контрольные листы; предварительный анализ опасностей; исследование HAZOP; анализ опасности и критических контрольных точек; структурированный анализ сценариев методом «что, если?», анализ сценариев; анализ воздействия на бизнес и т.д.

5) В практической деятельности наиболее часто распространены следующие методы управления рисками на предприятии: уклонение от риска, локализация, рассеивание (диссипация) и компенсация. Было обнаружено, что каждый из исследуемых стандартов обладает отличительными особенностями (или преимуществами). Для современного предприятия необходимо использовать сильные стороны каждого из актуальных стандартов. В главе была разработана методология, включающая преимущества трех актуальных стандартов, которая будет использована для идентификации, анализа, оценки и управления рисками современного предприятия.

6) Базой исследования выступило АО «Тамбовская сетевая компания». Компания осуществляет деятельность по передаче электрической энергии, производству и передаче тепловой энергии, оказывает услуги в сфере водоснабжения и водоотведения на территории Тамбовской области. Было

обнаружено, что в структуре предприятия отсутствует отдел по управлению рисками. Основываясь на анализе системы управления рисками предприятия, в ней были обнаружены следующие проблемы: отсутствие регулярности выявления и оценки рисков предприятия; использование лишь одного метода идентификации рисков, не позволяющих выявить все риски; отсутствия механизма оценки выявленных ранее рисков.

7) Для нивелирования выявленных проблем был предложено дополнить программу снижения рисков предприятия. Предложенная программа включает обоснование актуальности применения программы, алгоритм выявления рисков, карту рисков и их взаимосвязи, методы по снижению выявленных рисков, описывает особенности ее внедрения, график внедрения, а также ответственных. Ответственными за организацию внедрения программы снижения рисков будут руководитель экономического отдела, руководитель отдела кадров, главный инженер и руководитель IT-отдела, делегируя свои обязанности подчиненным. Укрупненный бюджет на ее реализацию составит 900 000 рублей.

8) Для оценки экономической эффективности применения предложенной программы снижения рисков в деятельности АО «Тамбовская сетевая компания» была применена оценка последствий реализации не выявленных рисков. Выбор данного направления оценки эффективности обусловлен тем, что предложенная программа снижения рисков направлена на своевременное выявление, оценку и нивелирование угроз, в то время как игнорирование предложенных рекомендаций, отсутствие регулярного анализа рисков, наоборот, поспособствует их воплощению. Было отмечено, что при потерях предприятия при игнорировании существующих рисков на ближайшие три года в 7 411 405 рублей (или в среднем – 2 470 468 тыс. рублей в год), экономическая эффективность ее применения составит 4 711 405 рублей за три года (или 1 570 468,33 рублей в год). Следовательно, предложенная программа снижения рисков рекомендуется для внедрения в деятельность АО «Тамбовская сетевая компания», более того, ежегодно она должна пересматриваться.

Список использованных источников

1. Международный стандарт ИСО 31000 (2-е издание, 2018)
Менеджмент риска
2. Стандарт управления рисками COSO ERM (Enterprise Risk Management Integrated Framework)
3. Стандарт управления рисками ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011
Менеджмент риска. Методы оценки риска
4. Стандарт управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций риск-менеджеров (FERMA).
5. Авдийский В.И. Теория и практика управления рисками организации/В.И. Авдийский, В.М. Безденежных. – М.: КноРус, 2018. – 280 с.
6. Антонов Г.Д. Управление рисками организации/ Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 154 с.
7. Анькина А.А. Управление рисками в деятельности финансовых организаций: зарубежный и российский опыт/ А.А. Анькина//Вестник евразийской науки. – 2017. - №3. – С. 1 – 14.
8. Бадалова А.Г. Управление рисками деятельности предприятия/ А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. – М.: Инфра-М, 2016. – 300 с.
9. Безденежных В.М. Проектирование систем управления рисками организации/ В.М. Безденежных, Н.Г. Синявский, В.А. Дадалко. – М.: Кнорус, 2019. – 272 с.
10. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование/П.Г. Белов. – М.: Юрайт, 2019. – 212 с.
11. Брузелиус Н. Мегапроекты и риски/Н. Брузелиус, Б. Фливбьорг, В.Ротенгаттер. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.
12. Виноградов О.П. Элементы теории риска/О.П. Виноградов. – М.: Едиториал УРСС, 2019. – 160 с.
13. Воронцова А.Б. Разработка системы управления рисками и капиталом/А.Б. Воронцова. – М.: Юрайт, 2019. – 364 с.

14. Воронцовский А.В. Управление рисками/А.В. Воронцовский. – М.: Юрайт, 2019. – 486 с.
15. Вяткин В.Н. Риск-менеджмент/В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – М.: Юрайт, 2019. – 366 с.
16. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов/В.Л. Горбунов. – М.: РИОР, 2018. – 287 с.
17. Гудкова Н.В. Оценка рисков методом FMEA/ Н.В. Гудкова// Сборник статей международной научно-практической конференции «Управление изменениями в социально-экономических системах». – 2018. - №18. - С. 120-125.
18. Гурнович Т.Г. Оценка и анализ рисков/Т.Г. Гурнович, Е.А. Остапенко, С.А. Молчаненко. – М.: Кнорус, 2019. – 252 с.
19. Гущина Л.В. Риски менеджмента и менеджмент рисков/Л.В. Гущина, Ю.А.Васильков. – М.: Lambert Academic Publishing, 2017. – 284 с.
20. Дамодаран А.Р. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики/А.Р. Дамодаран. – М.: Вильямс, 2017. – 496 с.
21. Димитриади Г.Г. Риск-менеджмент/Г.Г. Димитриади. – М.: ЛитРес: Самиздат, 2019. – 120 с.
22. Домашенко Д.В. Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: Методы и инструменты/ Д. В. Домашенко, Ю. Ю. Финогенова. – М.: Инфра-М, 2016. – 304 с.
23. Исмагилов Р.Х. Риск-менеджмент/ Р.Х. Исмагилов. – М.: Феникс, 2015. – 208 с.
24. Касьяненко Т.Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе/Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – М.: Юрайт, 2020. – 382 с.
25. Ковалев П.В. Успешный инвестиционный проект: Риски, проблемы и решения/П.В. Ковалев. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с.
26. Крышкин О.В. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы/О.В. Крышкин. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 480 с.

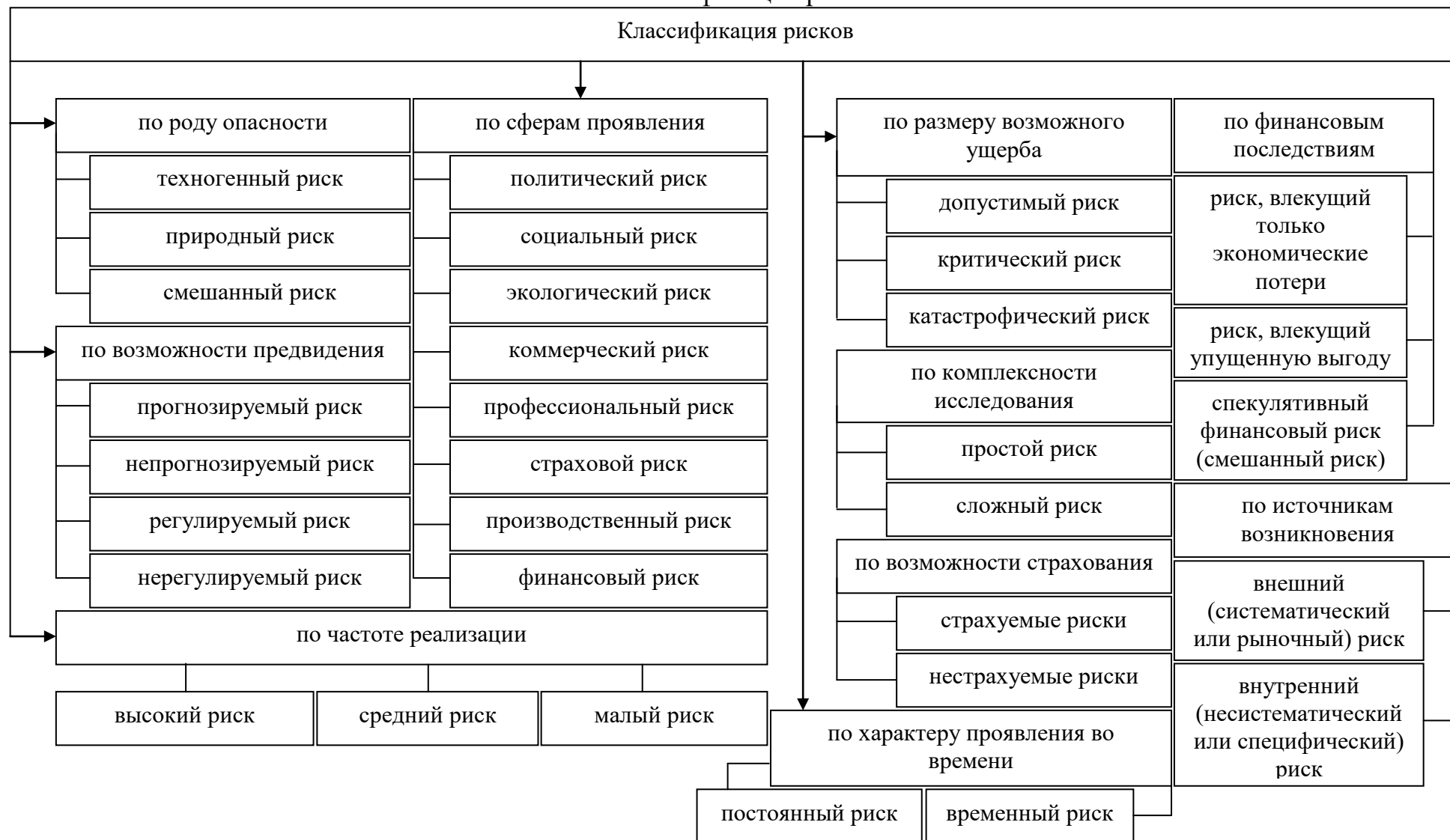
27. Ларионова И.А. Риск-менеджмент/И.А. Ларионова. – М.: НИТУ МИСиС, 2018. – 216 с.
28. Малышев А.Н. Крылов А.Ю. Идентификация рисков инструментального хозяйства современного производственного предприятия/ А.Н. Малышев, А.Ю. Крылов// Современная экономика: проблемы и решения: научно-практический журнал. – 2018. - № 1/ 2018. - С. 47-55.
29. Маякова А.В. Методология управления рисками/А.В. Маякова. – М.: Lambert Academic Publishing, 2019. – 112 с.
30. Меняйло Г.В. Управление негативными и положительными рисками / Г.В. Меняйло // Управление изменениями в социально-экономических системах: сборник статей 12-ой Международной научно-практической конференции. — Воронеж, 2013. — С. 139-142.
31. Меняйло Г. В. Формализация процесса риск-менеджмента в организации / Г.В. Меняйло // Современная экономика: проблемы и решения : научно-практический журнал. — Воронеж, 2010. — № 1. - С. 56-62 .
32. Моисеева А. В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 261-264.
33. Москвин В.А. Риски инвестиционных проектов/В.А. Москвин. – М.: Инфра-М, 2016. – 320 с.
34. Норман П. Управляя рисками/П. Норман. – М.: МИФ. Бизнес, 2013. – 704 с.
35. Окулов В.Л. Риск-менеджмент. Основы теории и практика применения/ В.Л. Окулов. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2019. – 281 с.
36. Полковников А.В. Управление проектами: Полный курс МВА/А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 552 с.
37. Разработка системы управления рисками и капиталом/под. ред. Дугина А.Д., Пеникаса Г.И. – М.: Юрайт, 2016. – 368 с.

38. Радионов А.В. Введение в количественный риск-менеджмент/ А.В. Радионов, А.А. Кудрявцев. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2016. – 193 с.
39. Русское Общество Управления Рисками - Некоммерческое партнерство. – (<http://rrms.ru/>)
40. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации/Н. А. Рыхтикова. – М.: Инфра-М, 2018. – 248 с.
41. Ряховская А.Н. Риск-менеджмент - основа устойчивости бизнеса/А.Н. Ряховская, М.О. Кузнецова, О.Г. Крюкова – М.: Магистр, 2018. – 256 с.
42. Саркисян К.А. Понятие предпринимательских рисков и их страхование/ К.А. Саркисян//Форум молодых ученых. - 2017. - № 6 (10). - С. 1536-1540.
43. Селюков В.К. Риск-менеджмент организации/В.К. Селюков. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. – 282 с.
44. Серебрякова Т.Ю. Управление рисками организации: методический аспект/ Т.Ю. Серебрякова// Международный бухгалтерский учет. – 2017. - №20. – С. 294 – 306.
45. Станиславчик Е.Н. Финансовые инструменты управления рисками в инвестиционном проектировании/Е.Н. Станиславчик. – М.: Дело и сервис, 2016. – 192 с.
46. Страхование и управление рисками/под ред. Черновой Г.В. – М.: Юрайт, 2016. – 768 с.
47. Стрельник М.М. Сравнение стандартов управления рисками (COSO ERM, FERMA И ISO 31000:2009)/ М.М. Стрельник// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. - №6. – С. 116 – 120.
48. Уколов А.И. Управление корпоративными рисками: инструменты хеджирования/А.И. Уколов, Т.Н. Гупалова. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 554 с.

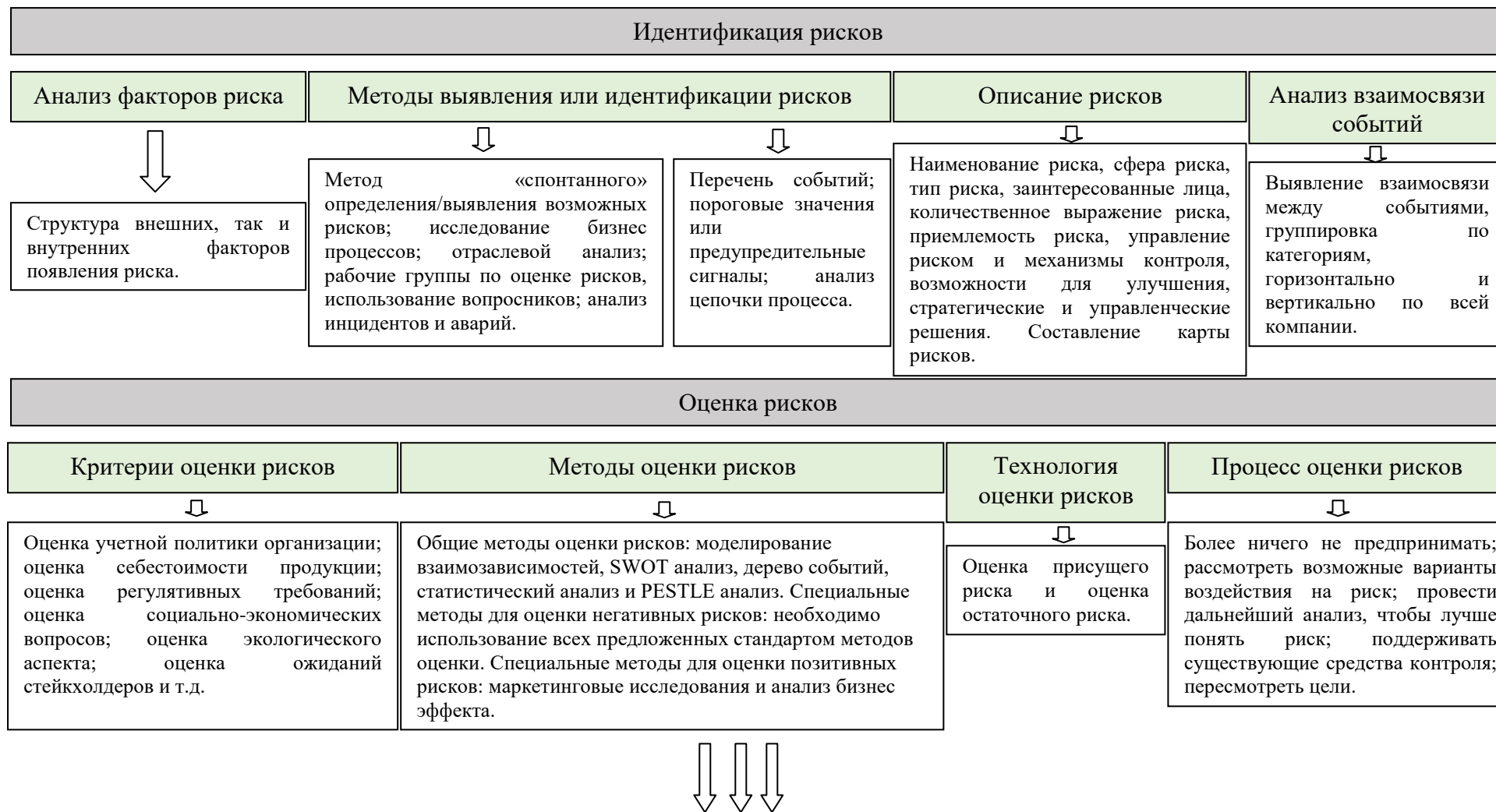
49. Управление рисками, аудит и внутренний контроль/под ред. Филатова А.В., Джураева Э.Р. – М.: Издательские решения, 2015. – 250 с.
50. Федорова А.В. Риск-менеджмент/ А.В. Федорова. – М.: Кнорус, 2020. – 212 с.
51. Фирсова О.А. Управление рисками организаций/О.А. Фирсова. – М.: Межрегиональная общественная организация «Академия безопасности и выживания», 2016. – 100 с.
52. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент/ А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2019. – 372 с.
53. Чернова Г.В. Страхование и управление рисками/Г.В. Чернова. – М.: Юрайт, 2016. – 768 с.
54. Четыркин Е.М. Финансовые риски/Е.М. Четыркин. – М.: Дело, 2015. – 192 с.
55. Шохин Е.И. Финансовый менеджмент/Е.И. Шохин, М.Н. Гермогентова, Е.В.Серегин. – М.: Кнорус, 2017. – 476 с.
56. Энциклопедия финансового риск-менеджмента/ под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 1830 с.
57. Янкина И.А. Управление финансовыми рисками/И.А. Янкина, И. С. Ферова, С.Н.Макарова. – Сибирский федеральный университет, 2019. – 340 с.
58. Carroll R. Risk Management Handbook for Health Care Organizations/R. Carroll. - Jossey-Bass, 2017. – 672 p.
59. Kendrick T. Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project/T.Kendrick. – AMACOM, 2015. – 400 p.
60. Lam J. Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications/J. Lam. – Wiley, 2017. – 432 p.
61. Menyaylo G. Theoretical and methodological aspects of risk management IV International Symposium Engineering Management and Competitiveness/G. Menyaylo. – University of Novi Sad Technical faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2014 .P 93-98

62. Rejda G.E. Principles of Risk Management and Insurance/G.E. Rejda, M. McNamara. – Pearson, 2018. – 720 p.
63. Winter H. Decision Quality: Value Creation from Better Business Decisions/ H. Winter, J. Meyer. – John Wiley & Sons Limited, 2016. – 225 p.
64. Ziemba R.E.S. Scenarios for Risk Management and Global Investment Strategies/ R.E.S. Ziemba, W.T. Ziemba. – Wiley, 2017. – 336 p.

Классификация рисков

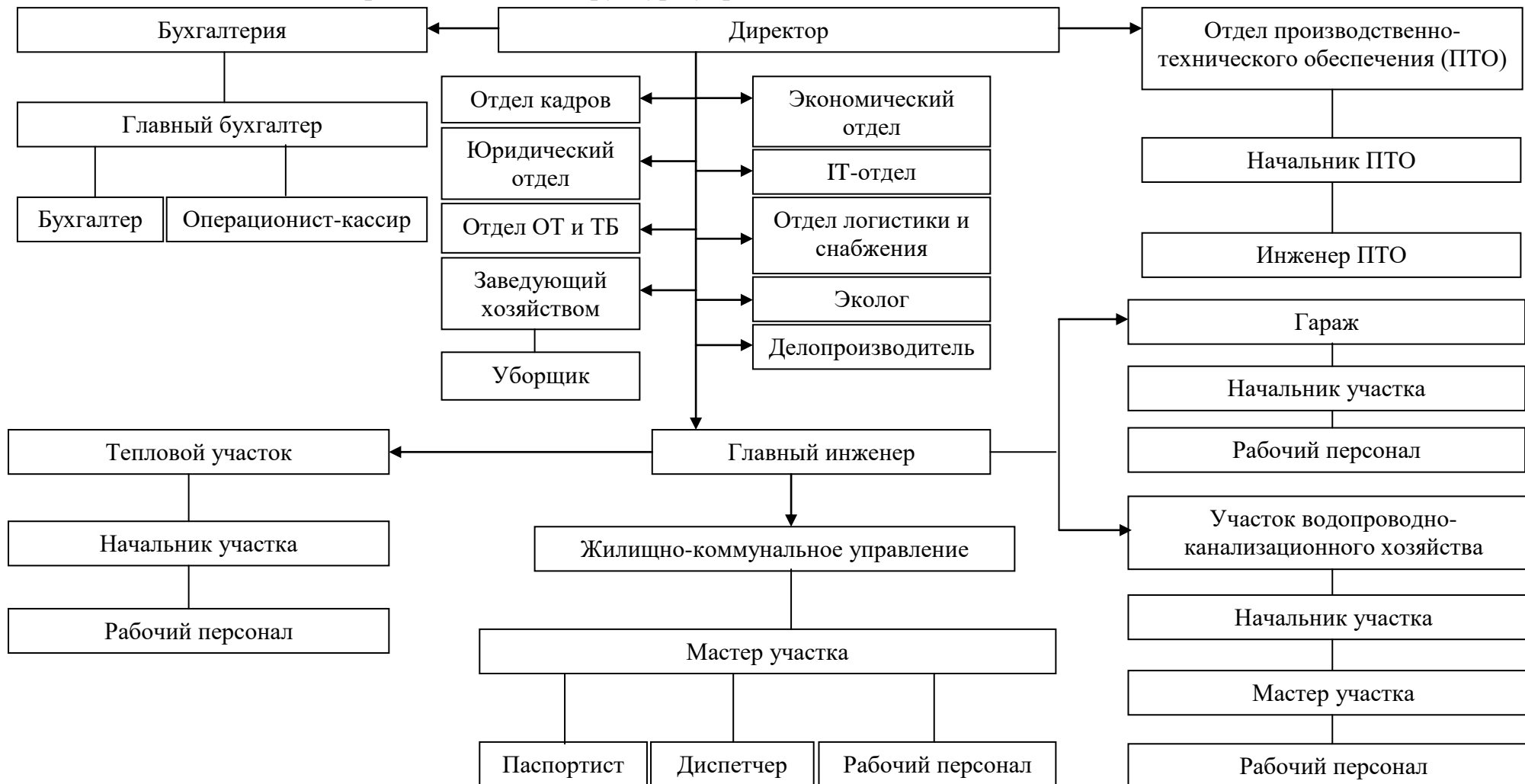


Методология управления рисками современного предприятия, включающая преимущества актуальных стандартов





Организационная структура управления АО «Тамбовская сетевая компания»



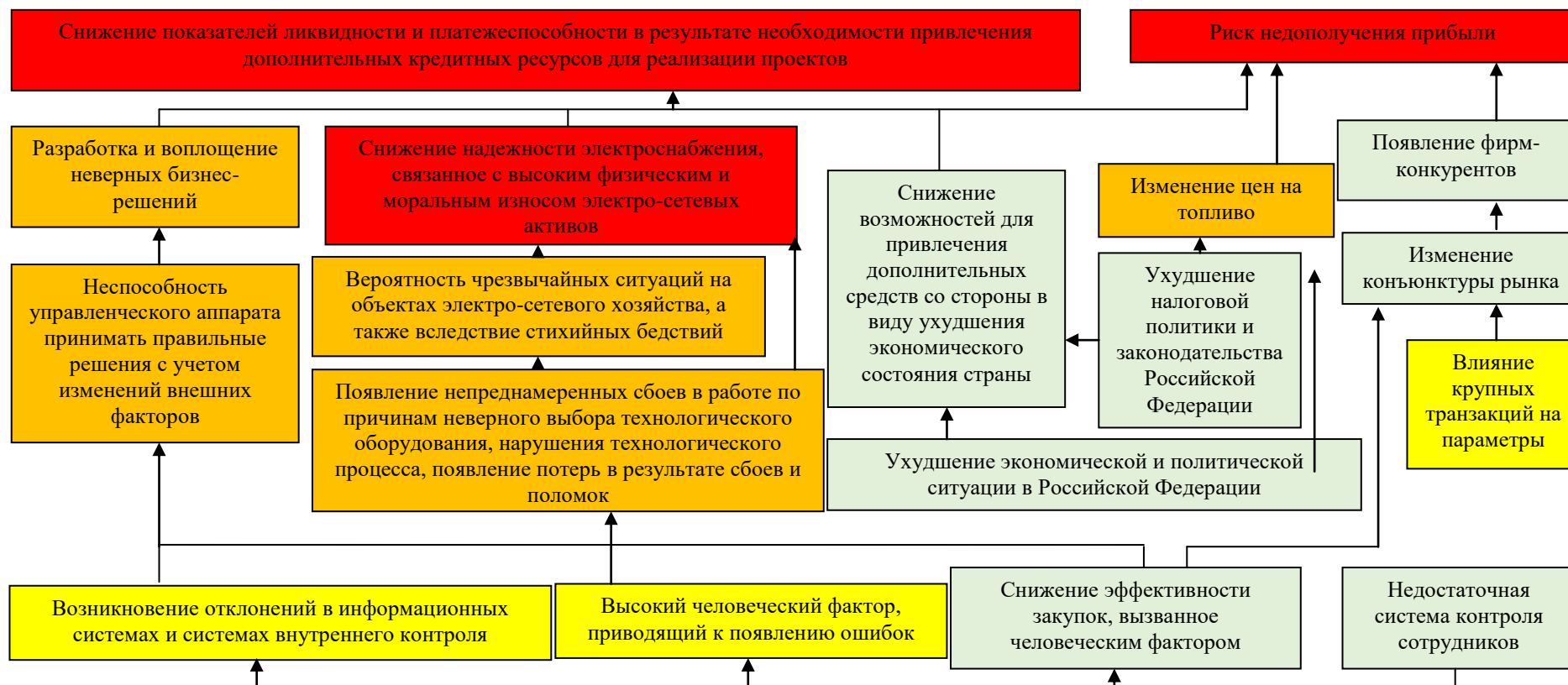
Идентификационная карта рисков АО «Тамбовская сетевая компания» и методы управления (май 2018 г.)

		Влияние		
		Сильное	Умеренное	Слабое
Вероятность	Высокая	<p>1. Снижение показателей ликвидности и платежеспособности в результате необходимости привлечения дополнительных кредитных ресурсов для реализации проектов.</p> <p>2. Снижение возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны в виду ухудшения экономического состояния страны.</p>	<p>1. Снижение надежности электроснабжения, связанное с высоким физическим и моральным износом электро-сетевых активов.</p>	<p>1. Ухудшение налоговой политики и законодательства Российской Федерации.</p>
		<p>Методы управления:</p> <p>1. Привлечение кредитных ресурсов для реализации проектов.</p> <p>2. Использование страховок для сделок с партнерами.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Активная инвестиционная политика, направленная на реализацию снижения износа основных средств, реконструкцию объектов электросетевого хозяйства, модернизацию и создание автоматизированных систем технологического управления.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Развитие юридического и экономического направления договорной работы с целью снижения влияния на деятельность компании.</p>
	Средняя	<p>1. Появление непреднамеренных сбоев в работе по причинам неверного выбора технологического оборудования, нарушения технологического процесса, появление потерь в результате сбоев и поломок.</p>	<p>1. Вероятность чрезвычайных ситуаций на объектах электро-сетевого хозяйства, а также вследствие стихийных бедствий.</p>	<p>1. Влияние крупных транзакций на параметры рынка.</p>
		<p>Методы управления:</p> <p>1. Проведение систематических проверок оборудования, организация дополнительного контроля сотрудников за оборудованием.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Работа с персоналом и потребителями, направленная на поиск оптимальных решений технологического присоединения, обеспечение безаварийной работы, создание резервных фондов.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Защита доли компании методом повышения качества услуг, профессионализма персонала.</p>
	Низкая	<p>1. Возникновение отклонений в информационных системах и системах внутреннего контроля.</p>	<p>1. Снижение эффективности закупок, вызванное человеческим фактором.</p>	<p>1. Ухудшение экономической и политической ситуации в Российской Федерации.</p>
		<p>Методы управления</p> <p>1. Применение программы 1С для улучшения контроля за выполнениями задач.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Регламентация работы и систематизация контроля за сотрудниками.</p>	<p>Методы управления</p> <p>1. Внедрение стратегий по удержанию позиций.</p>

Оценка выявленных рисков деятельности АО «Тамбовская сетевая компания»

Оцениваемые риски	Влияние				Средняя оценка	Вероятность				Средняя оценка
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Выявленные ранее риски										
Снижение показателей ликвидности и платежеспособности в результате необходимости привлечения доп.кредитных ресурсов для реализации проектов	5	5	5	4	4,75	4	4	5	5	4,50
Снижение возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны в виду ухудшения экономического состояния страны	2	2	3	3	2,50	3	3	3	2	2,75
Ухудшение налоговой политики и законодательства Российской Федерации	2	2	1	1	1,50	4	5	4	4	4,25
Появление непреднамеренных сбоев в работе по причинам неверного выбора технологического оборудования, нарушения технологического процесса, появление потерь в результате сбоев и поломок	5	4	5	5	4,75	5	4	3	3	3,75
Влияние крупных транзакций на параметры рынка	3	3	3	4	3,25	3	3	4	3	3,25
Снижение эффективности закупок, вызванное человеческим фактором	1	1	0	1	0,75	1	1	1	0	0,75
Возникновение отклонений в информационных системах и системах внутреннего контроля	4	4	4	5	4,25	1	1	2	1	1,25
Ухудшение экономической и политической ситуации в Российской Федерации	2	2	3	2	2,25	3	2	2	1	2,00
Вероятность чрезвычайных ситуаций на объектах электро-сетевого хозяйства, а также вследствие стихийных бедствий	3	3	3	4	3,25	4	5	5	4	4,50
Снижение надежности электроснабжения, связанное с высоким физическим и моральным износом электро-сетевых активов	5	5	5	4	4,75	4	4	5	4	4,25
Новые риски										
Риск недополучения прибыли	4	4	5	4	4,25	5	5	4	5	4,75
Высокий человеческий фактор, приводящий к появлению ошибок	3	3	2	2	3,50	3	3	3	4	3,25
Недостаточная система контроля сотрудников	3	3	4	3	3,25	2	2	1	2	1,75
Разработка и воплощение неверных бизнес-решений	4	4	5	4	4,25	3	3	3	3	3,00
Неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов	4	4	4	4	4,00	3	3	4	3	3,25
Изменение конъюнктуры рынка	1	1	2	1	1,25	4	4	4	4	4,00
Изменение цен на топливо	3	3	4	3	3,25	4	4	5	4	4,25
Появление фирм-конкурентов	1	1	2	1	1,25	3	3	3	3	3,00

Карта взаимосвязи выявленных событий (рисков) АО «Тамбовская сетевая компания»



Комментарий к представленной карте взаимосвязи событий (рисков) АО «Тамбовская сетевая компания»

Риски, имеющие сильное влияние и высокую вероятность
Риски, имеющие сильное влияние и среднюю вероятность
Риски, имеющие умеренное влияние и высокую вероятность
Риски, имеющие сильное влияние и низкую вероятность
Риски, имеющие умеренное влияние и среднюю вероятность

Риски, имеющие слабое влияние и высокую вероятность
Риски, имеющие слабое влияние и среднюю вероятность
Риски, имеющие слабое влияние и низкую вероятность
Риски, имеющие умеренное влияние и низкую вероятность

Идентификационная карта рисков АО «Тамбовская сетевая компания» и методы управления ими (актуализирована по итогам 2019 года)

		Влияние		
		Сильное	Умеренное	Слабое
Вероятность	Высокая	<p>1. Снижение показателей ликвидности и платежеспособности в результате необходимости привлечения дополнительных кредитных ресурсов для реализации проектов.</p> <p>2. Снижение надежности электроснабжения, связанное с высоким физическим и моральным износом электро-сетевых активов.</p> <p>3. <i>Риск недополучения прибыли.</i></p>	<p>1. Вероятность чрезвычайных ситуаций на объектах электро- сетевого хозяйства, а также вследствие стихийных бедствий.</p> <p>2. <i>Изменение цен на топливо.</i></p>	<p>1. Ухудшение налоговой политики и законодательства Российской Федерации.</p> <p>2. <i>Изменение конъюнктуры рынка.</i></p>
	Средняя	<p>Методы управления:</p> <p>1. Привлечение кредитных ресурсов для реализации проектов.</p> <p>2. Активная инвестиционная политика, направленная на реализацию снижения износа основных средств, реконструкцию объектов электро-сетевого хозяйства, модернизацию и создание автоматизированных систем технологического управления.</p> <p>3. Разработка стратегий по оптимизации общей инвестиционной деятельности за счет реализации проектов, способных повысить рентабельность компании и ее стоимости.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Работа с персоналом и потребителями, направленная на поиск оптимальных решений технологического присоединения, обеспечение безаварийной работы, создание резервных фондов.</p> <p>2. Разработка стратегий для минимизации затрат на топливо, создание запасов топлива.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Развитие юридического и экономического направления договорной работы с целью снижения влияния на деятельность компании.</p> <p>2. Получение грантов и выполнение городских заказов от Администрации г. Тамбова.</p>
		<p>1. Появление непреднамеренных сбоев в работе по причинам неверного выбора технологического оборудования, нарушения технологического процесса, появление потерь в результате сбоев и поломок.</p> <p>2. <i>Разработка и воплощение неверных бизнес-решений.</i></p> <p>3. <i>Неспособность управленческого аппарата принимать правильные решения с учетом изменений внешних факторов.</i></p>	<p>1. Влияние крупных транзакций на параметры рынка.</p> <p>2. Высокий человеческий фактор, приводящий к появлению ошибок.</p>	<p>1. Снижение возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны в виду ухудшения экономического состояния страны.</p> <p>2. <i>Появление фирм-конкурентов.</i></p>
		<p>Методы управления:</p> <p>1. Проведение систематических проверок оборудования, организация дополнительного контроля сотрудников за оборудованием.</p> <p>2, 3. Регулярное повышение квалификации аппарата управления.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Защита доли компании методом повышения качества услуг, профессионализма персонала.</p> <p>2. Регулярное повышение квалификации сотрудников, внедрение системы административных наказаний.</p>	<p>Методы управления:</p> <p>1. Использование страховок для сделок с партнерами.</p> <p>2. Регулярный мониторинг рынка, использование маркетинговых стратегий для удержания доли.</p>

Низкая	1. Возникновение отклонений в информационных системах и системах внутреннего контроля.	1. Снижение эффективности закупок, вызванное человеческим фактором. 2. <i>Недостаточная система контроля сотрудников.</i>	1. Ухудшение экономической и политической ситуации в Российской Федерации.
	Методы управления: 1. Применение программы 1С для улучшения контроля за выполнениями задач.	Методы управления: 1. Регламентация работы сотрудников. 2. Систематизация контроля за сотрудниками.	Методы управления: 1. Внедрение стратегий по удержанию позиций.

Матрица ответственности участников предварительного этапа предложенной программы снижения рисков АО
«Тамбовская сетевая компания»

Задача программы	Ответственный	Исполнитель	Консультант	Наблюдатель
Внедрение в штатное расписание и организационную структуру предприятия специалиста по тендерам	Руководитель отдела кадров	Инспектор отдела кадров	Руководитель экономического отдела	Главный бухгалтер
Найм специалиста				
Создание механизма ответственного управления имуществом частных лиц на договорной основе	Руководитель экономического отдела	Специалист по тендерам	Сотрудники экономического отдела	
Разработка консалтинговых услуг				
Разработка технологии просмотра компьютерных экранов ИТР работников	Руководитель IT-отдела	Программист	Руководители подразделений	Руководитель отдела кадров
Разработка технологии периодического «полевого» контроля за сотрудниками, работающими на объектах	Главный инженер	Руководители подразделений	Сотрудники отдела кадров	Сотрудники экономического отдела
Разработка алгоритмов проведения исследований рынка	Руководитель экономического отдела	Экономист	Руководители подразделений	-
Создание форм отчетов проведения рынка (не реже одного раза в квартал)				
Обучение проведения исследования рынка ответственного сотрудника				
Согласование взаимовыгодных условий по сотрудничеству с поставщиками топлива				
Заключение договоров с поставщиками топлива на льготное обслуживание				
Заключение договоров на обслуживание с частными фирмами	Руководитель отдела кадров	Инспектор отдела кадров	Руководители подразделений	-
Выбор программ обучения аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента				
Заключение договоров на обучение аппарата управления новым техникам и технологиям менеджмента на 2021 год				

