

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

Кафедра материаловедения, технологии  
и управления качеством

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 431 группы  
направления 27.03.02 «Управление качеством»  
факультета нано- и биомедицинских технологий

Пугачевой Ольги Петровны

Научный руководитель  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

А. В. Бурмистров

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
профессор, д.ф.-м.н.

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

С.Б. Вениг

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

**Введение.** В современной экономике одной из важнейших функций является устойчивое управление людскими, материальными и финансовыми ресурсами. Одним из таких показателей являются риски.

Управление рисками – это процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и уменьшение возможных потерь.

Применение теории управления рисками позволяет сохранить жизнедеятельность компаний в рыночных условиях, повысить устойчивость к внешним воздействиям, улучшить результаты финансовой деятельности, а также контролировать развитие ситуации, то есть минимизировать отрицательные и максимизировать положительные последствия рискованных событий, благодаря принятию тех или иных мер [1].

Целью выпускной квалификационной работы является: проанализировать предприятие, применяющее стандарт ISO 31000 «Риск менеджмент. Руководство» и определить влияние применения стандарта и управленческих решений по отношению к рискам на качество производства.

Для достижения цели необходимо выполнить ряд задач:

1. Изучить научную литературу в сфере управления рисками в организации.
2. Рассмотреть методы управления рисками.
3. Рассмотреть нормативную базу по управлению рисками.
4. Изучить стандарт серии ISO 31000 «Риск менеджмент. Руководство».
5. Проанализировать организацию применяющую стандарт серии ISO 31000 «Риск менеджмент. Руководство» и провести анализ.
6. По проанализированным данным построить лепестковую диаграмму.
7. Описать внутриорганизационный стандарт системы управления рисками.

Дипломная работа занимает 53 страниц, имеет 4 рисунка и одну таблицу. Обзор составлен по 22 информационным источникам.

Во введении описано определение управления рисками и рассматривается актуальность данной темы, так же устанавливается цель и задачи для достижения поставленной цели.

В первом разделе представлена классификация рисков, дано определение понятию «неопределенность», описаны методы управления рисками и рассмотрена нормативная база в сфере управления рисками и риск-менеджменте. Так же в данном разделе представлено описание стандарта ISO 31000:2018 «Риск менеджмент. Принципы и руководство» и процесс разработки и внедрения комплексной системы управления рисками.

Второй раздел представляет собой описание минимального стандарта корпоративных систем управления рисками и его структуру.

В третьем разделе проведен сравнительный анализ рисков предприятия «РАО Энергетические Системы Востока» за 2015-2016, использовавший стандарт ISO 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Выделенные риски были разбиты на уровни (критические, существенные и несущественные риски), построена роза рисков и было предложены управленческие решения данных рисков.

### **Основное содержание работы**

**Управление рисками в организации.** С точки зрения менеджмента в любой компании выделяют две бизнес- среды: внутреннюю (технологические и бизнес-процессы, сотрудники организации, руководство, потоки финансовых ресурсов) и внешнюю (потребители, поставщики, бизнес-партнеры, конкуренты, государство, поставщики финансовых ресурсов). Все предприятия осуществляют свою деятельность в условиях неопределенности. Неопределенность – это отсутствие, неполнота или не точность информации об условиях бизнес-деятельности компании. Риски можно разделить по трем основным свойствам: всеобщность; системность; динамика [2].

**Методы управления рисками.** Из-за влияний различных внешних и внутренних факторов риска используются разные способы их снижения, которые воздействуют на те или иные стороны деятельности организации (рисунок 1) [3].



Рисунок 1 – Методы управления рисками

**Страхование как способ управления рисками.** Страхование – одно из наиболее часто используемых методов управления рисками. Система управления рисками, на уровне физических лиц, определяются особенностями риска, связанных с жизнью, здоровьем, имуществом и ответственностью граждан. То есть сущность страхования заключается в том, что за определенную плату носители риска передают ответственность за возникшие риски другому субъекту, который является специалистом в данном вопросе. Этим субъектом является страховая компания [4].

**Стандарты в области управления рисками.** Цель стандартов риск-менеджмента является установление целей организации и условий для их достижения в начале процесса управления рисками. Наиболее распространенными стандартами в риск-менеджменте являются стандарты FERMA, COSO и стандарт ISO 31000:2018, которые используются на

территории Российской Федерации. В данных стандартах содержится определение риска и риск-менеджмента, объяснение внешних и внутренних факторов риска, методы и технологии анализа рисков, процедуры оценки риска, определение процессов риск-менеджмента, обязанности риск-менеджера и методы управления рисков [5, 6, 7].

**Стандарт ISO 31000:2018 «Риск менеджмент. Принципы и руководство».** Риск-менеджмент – это скоординированный действия по управлению организацией с учетом рисков. ISO 31000 не может быть использован в целях сертификации, а служит руководством для внутренних или внешних аудиторских программ. Организации, применяющие данный стандарт, могут сравнивать свои методы управления с признанными на международном уровне, предоставляя обоснованные принципы эффективного менеджмента и корпоративного управления [8].

**Разработка и внедрение комплексной системы управления рисками.** При формировании комплексной системы управления рисками такие компании должны отвечать следующим основным требованиям: 1) соответствие комплексной системы управления рисками принципам международных стандартов, требованиям российского и зарубежного законодательства, а также «лучшей мировой практики» в области риск-менеджмента. 2) соответствие системы стратегическим целям организации, а также внутренним требованиям компании, накладываемым спецификой ее деятельности [9].

**Основные этапы формирования системы управления рисками.** Первым этапом является назначение ответственного структурного подразделения для поддержания данной системы. Второй этап: формирование системы управления рисками. Следующим этапом формирования является апробация системы управления рисками. После того как все недочеты были исправлены организация приступает к полномасштабному внедрению системы управления рисками [10].

**Анализ рисков предприятия «РАО Энергетические Системы Востока» использовавший стандарт ISO 31000:2010 «Менеджмент риска.**

**Принципы и руководство».** Одно из крупных предприятий на территории России, которое в вопросе управления рисками использует стандарт ISO 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» является «РАО Энергетические Системы Востока» (Далее «РАО ЭС Востока»). На рисунке 2 представлено образом распределяются функции по управлению рисками на основе организационной модели системы управления рисками.



Рисунок 2 – Специализированные органы внутреннего контроля

К основным рискам холдинга «РАО ЭС Востока» на 2016-2015 годы относятся: страновые и региональные, рыночные, финансовые, риски ликвидности, кредитные, правовые, экологические, социальные, производственные и инвестиционные риски. В таблице 1 представлено разбиение стратегических рисков на критические, существенные и несущественные.

Таблица 1 – Сводный реестр стратегических рисков холдинга «РАО ЭС Востока» на 2015-2016 годы

<b>Критические риски</b>	<b>Существенные риски</b>	<b>Несущественные риски</b>
Риски, связанные с реализацией инвестиционных проектов	Риски тарифного регулирования	Невозможность выхода на международные рынки
Дефицит ресурсов на исполнение производственной/ремонтной программы	Неэффективность деятельности энергосбытовых филиалов	Некорректный прогноз выработки электрической и тепловой энергии
Дефицит средств на проведение запланированных инвестиций	Снижение выручки от продажи электро- и теплоэнергии, электрической и тепловой мощности	Терроризм
Рост дебиторской задолженности за поставку электро- и теплоэнергии, электрической и тепловой мощности	Неблагоприятные изменения законодательства	Задержки и ошибки при принятии управленческих решений
Риски краткосрочной ликвидности	Нехватка ключевого персонала во всех сферах деятельности компании	Несогласованность публичной политики/репутационный риск
Риски в области топливообеспечения	Отсутствие условий для внедрения инноваций	Незаконные действия сотрудников и/или третьих лиц
Техногенные аварии/чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера		Информационная безопасность

После того, как был определен перечень стратегических рисков, проведена оценка данных рисков и разработаны мероприятия по управлению

ими, при помощи лепестковая диаграмма можно наглядно показать критические и существенный риски (рисунок 3) [11,12,13].

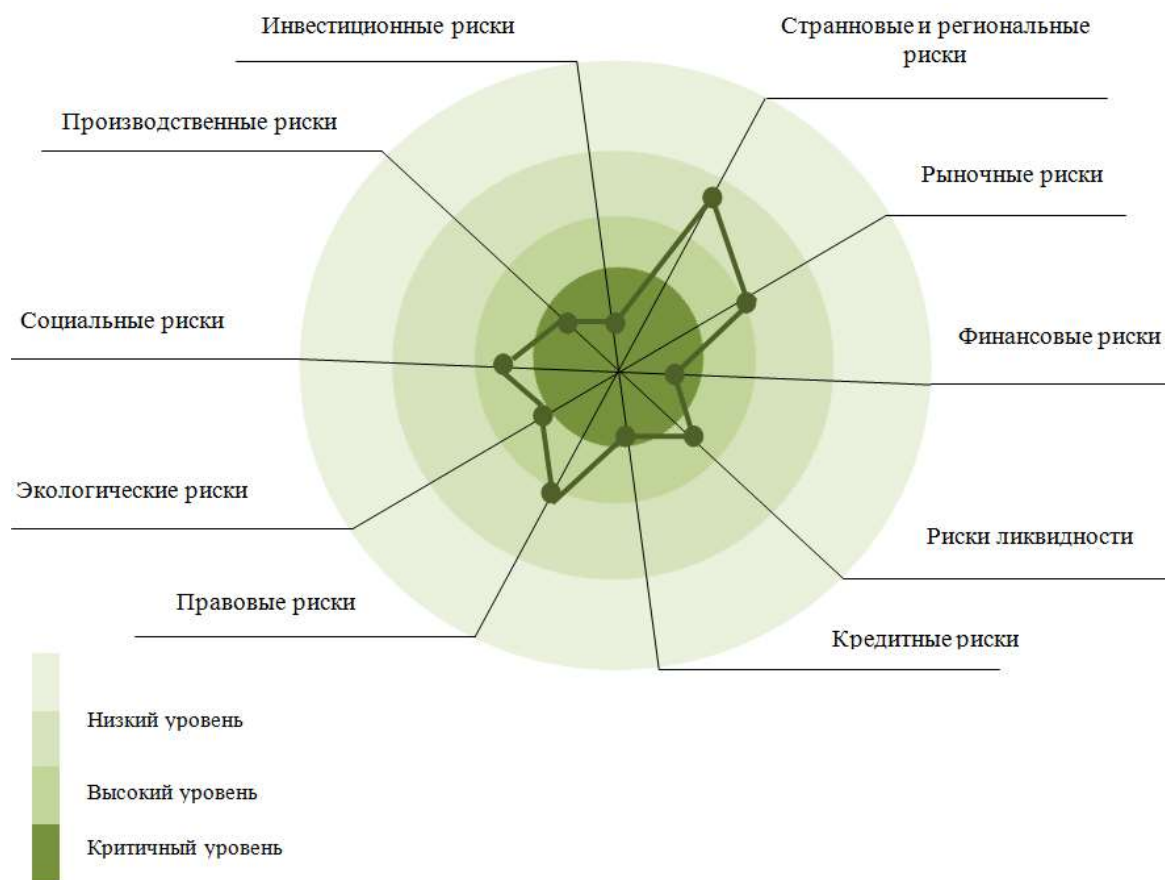


Рисунок 3 – Лепестковая диаграмма холдинга «РАО ЭС Востока» на 2015-2016 годы

По результатам сравнительного анализа управления рисками холдинга «РАО ЭС Востока» можно заметить, что с 2015 по 2016 не происходит ухудшений, возникновения новых рисков нет, но и улучшений тоже нет. Это говорит о том, что компании «РАО ЭС Востока» требуется усовершенствовать свой подход к системе управления рисками, выбрать наиболее эффективные методы управления рисками. Возможно, даже нанять консультанта-помощника, который поможет улучшить систему управления рисками. А так же следует провести внутренний аудит, для проверки работоспособности, как системы, так и сотрудников организации. По сравнению с предыдущими годами общее количество критических и существенных рисков на 2015 год уменьшилось [14].



**Минимальный стандарт.** Минимальный стандарт – это дополнительный документ, предполагающий взаимодействие и постоянное обучение внутренних структур и процессов организации. Целями данного стандарта являются: установление универсальных принципов управления рисками; структурирование процессов идентификации; внедрение методологии оценки рисков; агрегирование разных групп рисков; обеспечение необходимо документации и инструкций; повышение информативности, среди сотрудников организации, о рисках и системе их управления [15].

**Элементы минимального стандарта.** Минимальный стандарт для постарения корпоративной системы управления рисками должен включать следующий набор элементов: организационная структура и принципы управления рисками, политика и стратегия по управлению рисками, процесс управления рисками, методы и инструменты, словарь терминов для систем управления рисками [16].

**Пакет документов для минимальных стандартов.** В пакет документов минимального стандарта, используемые для построения и функционирования системы управления рисками могут входить три уровня: базовые документы; руководящие документы; ключевые приложения.

**Положение по управлению операционным рискам.** Операционный риск – это риск потерь, вызванный несоответствиями или ошибками процессов, которые в свою очередь связаны с использованием технических ресурсов, персоналом, организацией или обусловленных внешними факторами. Операционный риск-менеджмент является частью общей системы управления рисками организации и направлен на эффективную минимизацию экономических потерь операционных процессов [17].

**План проведения внутреннего аудита.** Внутренний аудит движется в двух направлениях – это организация внутреннего аудита и аудит зон повышенного риска, и устанавливает базу данных для эффективной системы мониторинга и отчетности, систему отчетности и систему регулярных собраний.

Цель плана проведения внутреннего аудита – это предоставление детализированного плана внутреннего аудита на заданный временной горизонт. [18].

**Заключение.** В данной выпускной квалификационной работе был проведен анализ стандарта ISO 31000:2018 «Риск менеджмент. Принципы и руководство», рассмотрены этапы разработки и внедрения системы управления рисками. Также был описан внутриорганизационный стандарт системы управления рисками и проведен анализ предприятия, применяющего стандарт ISO 31000 «Риск менеджмент. Руководство», и по результатам анализа построена лепестковая диаграмма. Для этого была изучена научная литература в сфере управления рисками, риск-менеджмент организации, рассмотрены методы управления рисками и нормативная база по управлению рисками и риск-менеджменту. Была обоснована актуальность применения стандарта ISO 31000 «Риск менеджмент. Руководство».

#### **Список использованных источников.**

- 1 Скачок, И. В. Управление рисками / И. В. Скачок, Н. С. Юрлова // Экономика и бизнес. – 2014. – № 1. – С. 95-98.
- 2 Горина, И. А. Основные аспекты процесса управления рисками на предприятии / И. А. Горина // Экономика и бизнес. – 2018. – № 2. – С. 119-122.
- 3 Архипова, Д. В. Управление рисками организации / Д. В. Архипова // Sciencetime. – 2014. – № 9. – С. 14-15.
- 4 Страхование в системе управления рисками [Электронный ресурс] // Страхование рисков [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL: <https://risk-insurance.ru/insurance-management/risk-manage> (дата обращения: 18.04.2020). – Загл. с экрана. – Яз. рус.
- 5 Тамасханов, З. И. Стандарты управления рисками инновационных проектов в России и за рубежом / З. И. Тамасханов, А. Н. Скворцов // Инновационная наука. – 2016. – № 11. – С. 176-177.

6 Родионова, М.Е. Комплексное управление рисками: обзор зарубежных стандартов / М. Е. Родионова // Корпоративное управление. – 2013. – № 4. – С. 23-26.

7 Стрельник, М. М. Сравнение стандартов управления рисками / М. М. Стрельник // Творчество молодых ученых. – 2014. – №3. – С. 116 -119.

8 ИСО 31000 – 2018. Менеджмент риска. Руководство. – М. : Стандарты Австралии, 2018. – С. 19.

9 Косарев, А. С. Разработка и внедрение комплексной системы управления рисками / А. С. Косарев // Развитие риск-менеджмента в России. – 2016. – № 6. – С. 23-24.

10 Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е. М Королькова [и др]. – М. : Изд-во ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», 2013. – 17 с.

11 Годовой отчет 2014 [Электронный ресурс] // РАО Энергетические Системы Востока [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL : [http://www.rao-esv.ru/upload/iblock/3de/godovoy\\_otchet\\_2014.pdf](http://www.rao-esv.ru/upload/iblock/3de/godovoy_otchet_2014.pdf) (дата обращения: 20.05.2020). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

12 Годовой отчет 2015 [Электронный ресурс] // РАО Энергетические Системы Востока [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL : <http://www.rao-esv.ru/upload/iblock/c92/godovoy-otchet-2015.pdf> (дата обращения: 20.05.2020). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

13 Годовой отчет 2016 [Электронный ресурс] // РАО Энергетические Системы Востока [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL : <http://www.rao-esv.ru/shareholders-and-investors/disclosure/annual-reports/> (дата обращения: 20.05.2020). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

14 Казак, А. Ю. Современные методы оценки проектных рисков: традиции и инновации / А. Ю. Казак, Ю. Э. Слепухина // Прикладная экономика. – 2013. – № 2. – С. 13-26.

15 Минимальные стандарты энергопотребления в промышленной политике [Электронный ресурс] // информационный портал по

энергосбережению [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL : <http://www.energoatlas.ru/2017/05/05> (дата обращения: 20.05.2020). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

16 Политика управления рисками [Электронный ресурс] // Риск-менеджмент. Внутренний контроль и аудит [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL : [http://svk4u.ru/?page\\_id=2853](http://svk4u.ru/?page_id=2853) (дата обращения: 20.05.2020). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

17 Кудинова, О. В. Минимальные стандарты для корпоративных систем управления рисками / О. В. Кудинова, Н. Г. Бяло, Ю. А. Ключева // Развитие риск-менеджмента в России. – 2016. – № 1. – С. 8-19.

18 Единая методология проведения аудита [Электронный ресурс] // РАО Энергетические Системы Востока [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL : [http://www.rao-esv.ru/press-room/news/12615/?sphrase\\_id=11476](http://www.rao-esv.ru/press-room/news/12615/?sphrase_id=11476) (дата обращения: 20.05.2020). – Загл. с экрана. – Яз. рус.