



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** магистерской работы обусловлена тем, что формирование современного действенного механизма управления рисками сегодня выступает одним из важнейших факторов коммерческого успеха корпорации. Тем не менее, учитывая значительную проработку вопросов риск-менеджмента, в современных экономических реалиях остается потребность в исследовании ряда вопросов в области применения эффективных механизмов управления риск-менеджментом на отечественных предприятиях. Это необходимо делать, принимая во внимание широчайший спектр уже существующих и применяемых предприятиями методов анализа риск-менеджмента с позиций и системного, и процессного, и ситуационного и других известных подходов. Все это формирует платформу для возникновения дополнительных сложностей и неопределенностей в плоскости рассмотрения проблем управления рисками.

Следует также учитывать, что современный риск-менеджмент в корпорациях обладает набором недостатков:

- не в полной мере позволяет выявлять оперативные риски функционирования дочерних компаний, особенно когда есть возможность определить лишь стратегические риски;
- не достаточно полно учитывает возможность разбалансированности интересов структур внутри компании, которая может также выступать как источник риска;
- риск-менеджмент в промышленных организациях реализуется бессистемно, не комплексно, чаще всего только при наступлении кризисной ситуации.

**Степень разработанности данной проблемы** можно охарактеризовать как недостаточную. Несмотря на то, что многие авторы посвятили свои труды ее исследованию (Алеекseenко Б.В., Апсите М.А., Барикаев Е.Н., Волкова Т.В., Геращенко Н.Ю., Гольман Т.И., Кутылева Г.М., Черняк В.З., Эриашвили Н.Д. и другие), многие аспекты комплексности

внедрения методов управления рисками применительно к разным форматам корпораций остались не в полной мере освещенными, что обосновывает потребность в устранении данного пробела и расширении теоретико-методологии данной тематики.

**Цель исследования** магистерской работы – анализ системы управления рисками и разработка направлений ее совершенствования в современных корпорациях на примере ООО «Агроинвестгрупп».

**Задачи исследования** магистерской работы заключаются в следующем:

- рассмотреть понятие и сущность управление рисками в организации;
- изучить виды корпоративных рисков;
- выявить современные методы управления корпоративными рисками;
- представить организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Агроинвестгрупп»;
- провести анализ и оценку факторов внешней среды ООО «Агроинвестгрупп»;
- провести оценку системы управления рисками в ООО «Агроинвестгрупп»;
- разработать новые принципы управления рисками в ООО «Агроинвестгрупп»;
- сформировать программу внедрения ERM в ООО «Агроинвестгрупп»;
- провести оценку экономической эффективности внедрения рекомендаций.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения в процессе управления рисками в корпорации ООО «Агроинвестгрупп».

**Объект исследования** – система управления рисками в корпорации ООО «Агроинвестгрупп».

**Научная новизна исследования** заключается в уточнении понятия «управление рисками» и выявлении причин их появления, а также в

разработке принципов и модели формирования системы управления рисками в корпорации на примере конкретного предприятия.

**Научная значимость** исследования проявляется в выявлении новых принципов управления рисками в корпорациях.

**Методологическую основу** исследования составляют общенаучные методы анализа: исторического, сравнительного, комплексного, системного, а также математические и статистические методы анализа.

В качестве **информационной базы** исследования использованы научно-практические исследования современных авторов по данной тематике, данные отраслевых отчетов, а также отчеты о деятельности корпорации ООО «Агроинвестгрупп».

**Структура исследования.** Данная работа состоит из трех глав, девяти параграфов, введения, заключения, списка использованных источников.

В первой главе исследования рассматриваются теоретические основы управления рисками и формирования соответствующей системы в корпорациях, а также методология управления рисками. Во второй главе исследования представлен анализ деятельности корпорации ООО «Агроинвестгрупп», системы управления рисками, оценка ее эффективности. В третьей главе представлены рекомендации по формированию усовершенствованной системы управления рисками посредством интеграции новых принципов управления рисками и системы ERM. В заключении представлены выводы по всей работе.

### **Основное содержание работы.**

В процессе анализ темы исследования магистерской диссертации выявлено, что современные рыночные условия хозяйствования характеризуются крайне нестабильной и динамично изменяющейся средой, которая насыщена различного рода непредсказуемыми событиями, которые можно отнести к категории рисков. Риск, как экономическая категория, относится к числу наиболее значимых финансовых наук. Каждый управленец

ориентирован на эффективное выявление и управление рисками, что позволяет ему добиваться стабильного развития предприятия. Поэтому он не может позволить себе игнорировать условия, в которых он осуществляет свою деятельность, особенно наличие информации о неопределенной и изменяющейся среде, так как она может быть полезной для принятия эффективных решений.

В период масштабного экономического и финансового кризиса управление рисками является наиболее актуальной проблемой, которая волнует как западные, так и российские промышленные компании. В данном аспекте процессы глобализации выходят на первый план и становятся первоочередным фактором нарастания экономических рисков. Именно поэтому применение методологии риск-менеджмента в управлении является особенно важным для достижения целей и задач корпорации, хотя и, конечно, не сможет снизить степень вероятности появления различного рода рисков до нулевой отметки.

Таким образом, современные предприятия должны уметь учитывать всевозможные риски при ведении предпринимательской деятельности, учитывая невозможность полного их нивелирования, что означало бы отказ от проведения каких-либо экономических операций и отношений и, как следствие, упущение экономической выгоды.

Риск-менеджмент дает предприятию возможность выявить и идентифицировать факторы риска, а также использовать их для обеспечения эффективного функционирования предприятия, минимизировать наступление негативных последствий и использовать эффективные способы защиты от предпринимательского риска. Чтобы сделать все это возможным, предприятию, в лице управленцев либо собственников, необходимо иметь соответствующую информационную базу и инструменты для ограничения негативных последствий риска.

Управление рисками можно рассматривать как процесс разработки и принятия управленческих решений, а также реализации комплекса мероприятий по минимально возможному (допустимому) риску. Результатом

этой деятельности будет выступать эффективная стратегия и тактика поведения объекта управления в случае наступления конкретных рисков событий и ситуаций.

Система риск-менеджмента на современном предприятии основана на следующих принципах:

- комплексности (необходимо взаимодействие всех подразделений предприятия для адекватной оценки угроз);
- непрерывности (требуется постоянное наблюдение и контроль рисков в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры);
- интеграции (оценка интегрального риска на основе взвешенной оценки влияния на производственно-хозяйственную деятельность полного набора потенциальных рисков с учетом их взаимосвязей).

С позиции субъектно-объектного взаимодействия систему управления риском можно представить как процесс. Это позволяет обозначить субъектно-объектное взаимодействие с позиции взаимного влияния различных информационных процессов. Наиболее подробно субъекты системы управления рисками исследованы в работах Хачатурян А.А. Хачатурян К.С. и Синько В.А. , к ним относятся:

- учредители и высшее руководство;
- топ-менеджмент и средний управленческий уровень;
- структурные подразделения предприятия, на которые возложен функционал управления рисками,
- прочий персонал предприятия.

Состав субъектов управления рисками может меняться в зависимости от масштаба деятельности предприятия, отраслевой принадлежности и выбранной структуры управления. Объектами системы управления риском выступают все сферы деятельности компании, где могут проявиться риски (производственная, финансовая, инвестиционная, взаимоотношения с партнерами и внешней средой, внутренние коммуникации и пр.).

Выделяют следующие распространенные причины появления рисков:

- «субъективность» оценки сведений,

- вариативность уровней,
- неопределенность последствий,

вероятность реализации,  
экономическая природа рисков.

Значимость и сложность управления рисками в корпорациях определяется их разнообразием. Современный менеджмент сформировал несколько ключевых классификаций, в зависимости от разных оснований, выделяя, в первую очередь, политические, социальные, коммерческие, производственные, финансовые, кредитные, инновационные, операционные, валютные, инвестиционные, налоговые, организационные, ресурсные и прочие виды рисков.

Совокупно процесс управления всеми группами рисков реализуется конкретным подразделением риск-менеджмента, структура которого наделена набором составляющих, которые необходимы для эффективного осуществления этого процесса.

Управление рисками на предприятии начинается с постановки целей. При этом сочетают анализ и прогнозирование рынка и возможностей и потребностей организации на нем, планов развития.

Методами управления рисками являются:

1. Избегание риска, предусматривающее отказ от мероприятий и процессов, которые могут стать причиной более существенных проблем..
2. Удержание риска путем самострахования (переводом на себя риска) - за счет создания резервов для покрытия потенциальных потерь (убытков).
3. Передача риска в форме аутсорсинга, страхования, хеджирования или страхования от неблагоприятного колебания состояния на рынке в виде указания в договоре жестких критериев по проводимой сделке.
4. Уменьшение риска. Предприятие не избегает угрожающей ситуации, а пребывает в зоне ее действия и пытается влиять на ее купирование, используя диверсификацию деятельности, формирование провизий (резервов), установление ограничений (по производственным циклам).

Процесс управления рисками можно представить в виде сменяющихся стадий, каждая из которых характеризуется определенными особенностями и методами управления рисками. В то же время процесс управления показателями выступает в качестве вспомогательного инструмента получения информации, необходимой для разрабатываемого механизма риск-менеджмента. Неблагоприятные тенденции должны быть выявлены, проанализированы и дана оценка их влияния на данный механизм. Соответствующие действия механизма управления должны быть приняты для тех областей деятельности, которые определены как базовые в бизнес-процессах предприятия. Корректирующие действия могут включать в себя перераспределение ресурсов или активацию запланированной стратегии смягчения последствий влияния рисков.

Одним современных из методов управления рисками в корпорациях - является централизация системы управления рисками (ERM), что предполагает концентрацию прав принятия решений по рискам на уровне высшего руководства. ERM – это процесс, с помощью которого организации оценивают, контролируют, финансируют и следят за рисками, используя все имеющиеся ресурсы. Цель процесса — увеличить краткосрочную и долгосрочную стоимость компании для всех заинтересованных лиц. Таким образом, в этом определении ERM напрямую связана со стоимостью банка, другими словами, чем эффективнее работает ERM, тем более оптимально соотношение риск / доходность и тем выше акционерная стоимость бизнеса.

Среди основных причин внедрения системы управления рисками (ERM) является:

- желание корпорации следовать лучшим мировым практикам;
- формальное соответствие требованиям законодательства (регулятора);
- повторение действий успешного конкурента;
- понимание руководством и акционерами выгод, получаемых компанией при внедрении ERM.

Далее проведем анализ управления рисками на примере объекта исследования Общества с ограниченной ответственностью «Агроинвестгрупп». Основными видами деятельности являются торговля оптовая зерном, необработанным табаком, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных, торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами.

Проведенный анализ деятельности предприятия показал, что ООО «Агроинвестгрупп» находится в ситуации значительного риска потери клиентов, обусловленного, прежде всего влиянием негативных внешних факторов экономических и политико-правовых. Это вызывает необходимость более тщательного анализа рисков в деятельности компании.

Несмотря на то, что ООО «Агроинвестгрупп» достаточно длительный период функционирует на динамично развивающемся рынке в условиях изменчивого внешнего окружения, в компании не осуществляется работа по управлению рисками и не проводится соответствующий анализ. В то же время следует выделить группы рисков, которые оказывают влияние на деятельность предприятия.

Прежде всего, к рискам можно отнести кадровые риски, например, риск недостаточного профессионализма персонала, что приводит к ошибкам при обслуживании клиентов и снижению рентабельности контрактов.

Также на организацию действуют риски снижения инновационности виду изменения приоритетов в сторону обеспечения экономической безопасности бизнеса (под влиянием негативных проявлений и последствий эпидемии коронавируса и снижения предпринимательской активности в разных сферах экономики). В этих условиях российским компаниям нужно повышать свою конкурентоспособность путем оптимизации бизнес-процессов, разработки и внедрения инновационных технологий, изучения и заимствования международного опыта, уделять больше внимания обучению и найму квалифицированных кадров, инвестировать в свое развитие.

Риски правового характера связаны, прежде всего, с необходимостью создания системы правовых актов по поддержке предпринимательства и их

согласования с региональным законодательством, а также обеспечение программ финансовыми средствами.

Объектами контроля в компании являются персонал, процессы, показатели (объем продаж, доходность, выручка, рентабельность, маржинальная прибыль, рост клиентской базы). Однако, контрольные процедуры осуществляются ситуативно, а не систематически, что приводит к снижению эффективности контроля и возникновению рисков.

Таким образом, управление рисками в ООО «Агроинвестгрупп» осуществляется не системно и не эффективно, что снижает экономические показатели деятельности компании и негативно отражается на ее конкурентоспособности. В связи с этим необходимо разработать предложения по совершенствованию и устранению вышеуказанных недостатков.

Итак, управление рисками в ООО «Агроинвестгрупп» представляет собой процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые направлены на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь. Обработка риска является процессом выбора и осуществления мер по модификации риска.

В целом принципы управления рисками в ООО «Агроинвестгрупп» могут быть установлены как базовые по отношению к управлению рисковой операцией норм, правил и закономерностей, которые вытекают из характера и уровня развития общества и его сил производства, соблюдение которых способствует достижению поставленных целей и задач. Однако, как таковые принципы управления рисками на предприятии не сформулированы, что не позволяет системе управления быть стабильной и целенаправленной в предупреждении и противостоянии рискам.

На рисунке 1 приведена схема новой модели контроля и анализа результативности системы риск-менеджмента на данном предприятии.

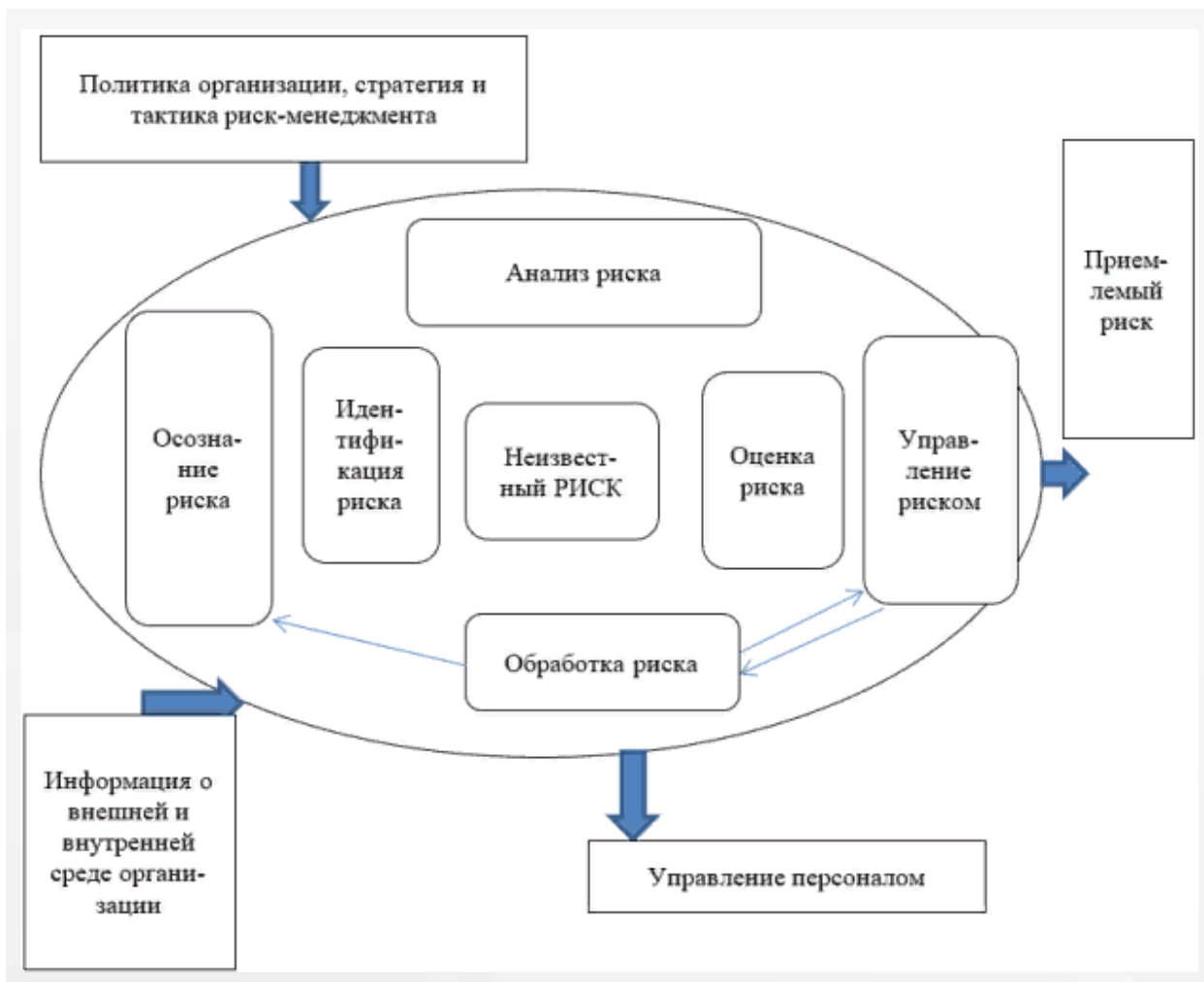


Рисунок 1 - Схема контроля и анализа результативности системы риск-менеджмента в ООО «Агроинвестгрупп»

Данная система позволит обеспечить максимальный анализ влияния внешних факторов на деятельности организации только при наличии четко сформулированных принципов риск-менеджмента, которых на данный момент нет.

В связи с этим представляется целесообразным определить для управления рисками ООО «Агроинвестгрупп» следующие принципы:

- обеспечения экономической безопасности предприятия,
- комплексности управления рисками,
- учета совокупности индикаторов угроз и рисков,
- постоянной актуализации методологии оценки рисков,
- тотальный контроль всех возможных рисковых операций,
- высокий уровень периодичности оценки рисков (ежемесячно).

С учетом внедрения новой системы ERM возможно дополнение вышеуказанных принципов следующими:

- обеспечение социально-экономической эффективности управления рисками,
- ориентированность на достижение коммерческих и рыночных результатов корпорации.

ООО «Агроинвестгрупп» при внедрении вышеуказанных рекомендаций необходимо учитывать, что в связи с увеличением проблемной задолженности в банковском секторе в нашей стране кредитные организации ужесточили условия предоставления кредитов предприятиям реального сектора экономики. Поэтому банк должен более тщательно проверять финансовое положение организаций, а также наличие обеспечения кредита. При этом банк должен ввести требование, чтобы стоимость обеспечения превышала риски более чем в два раза.

Из-за роста объемов проблемных кредитов многие банки несут убытки, ухудшается их финансовая устойчивость, а также сокращается кредитование реального сектора экономики. Это также относится и к ООО «Агроинвестгрупп». Вследствие этого большинство банк предпочитают кредитовать только проверенных заемщиков, у которых имеется положительная кредитная история, тем самым усложняя получение кредита для новых предприятий. Однако, нужно пересмотреть данный подход, усилив процедура оценки рисков и операции с обеспечением кредитов.

Внедрение ERM в ООО «Агроинвестгрупп» представляет собой последовательную цепочку процедур, которые помогают руководству компании эффективно минимизировать угрозы и использовать возможности для достижения целей предприятия

Предлагаемая модель оценки ERM далека от формального подхода и направлена скорее на оценку внутренней эффективности системы управления рисками, нежели на внешнюю констатацию факта ее наличия или отсутствия. Модель будет сконцентрирована на отраслевых рисках и региональной специфике и содержать следующие компоненты.

В процессе внедрения ERM ООО «Агроинвестгрупп» важно определить внутренние или внешние события, реализация которых может негативно или позитивно отразиться на достижении целей компании и интеграции новой системы управления рисками.

Контрольное сопровождение проектов позволит минимизировать риски и обеспечить эффективность проекта. Именно поэтому в рамках данного исследования предлагается для реализации всех проектов компании применять системы сквозного контроля, интегрированная во все процессы. Ее можно представить в виде схемы (рис.2):

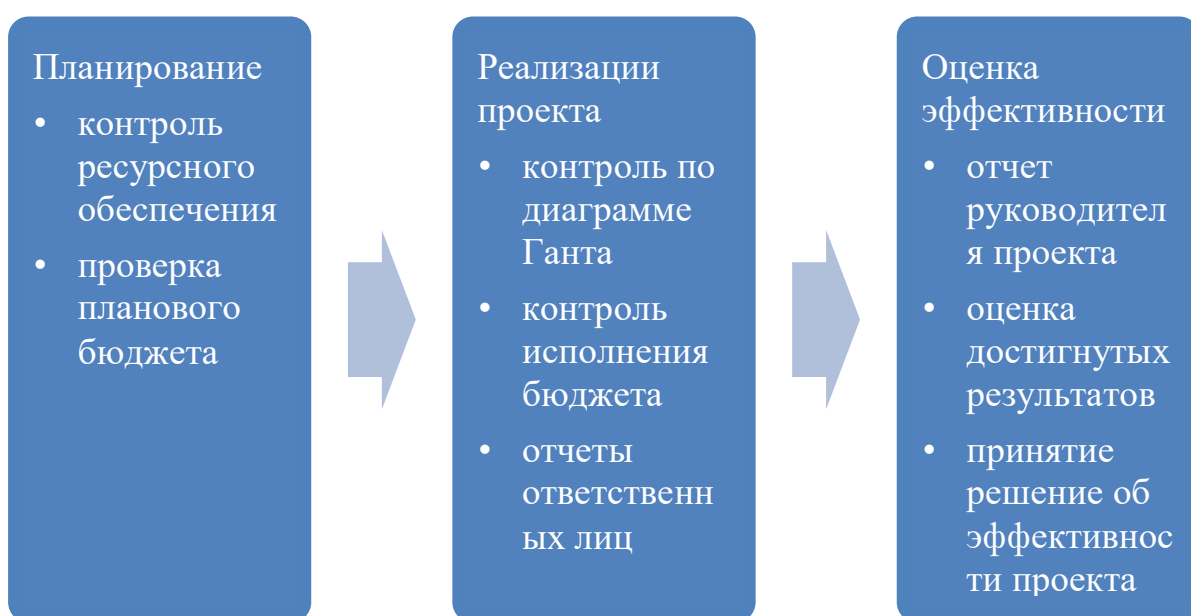


Рисунок 2 – Процесс сквозного контроля за ходом реализации проекта

В рамках осуществления контрольных функций ответственному лицу делегируются полномочия по плановым и внеплановым проверкам деятельности участников проекта и принятия ситуативных решений по корректировке мероприятий проекта. Финансовые риски будут нивелироваться разработкой программы краткосрочного кредитования.

Внедрение вышеуказанных рекомендаций позволит компании, во-первых, сформировать эффективную систему управления рисками, в рамках

которой все бизнес-процессы будут проходить профилактический аудит наступления рисков.

Система ERM позволит банку добиться стабилизации финансово-экономического положения за счет снижения убытков, наступления негативных последствий наступления рисков, потери клиентов.

Предполагается, что внедрение новых принципов и методов управления рисками, а также внедрения системы ERM позволит существенно повысить коммерческие показатели деятельности ООО «Агроинвестгрупп» за счет увеличения доли управленческих и коммерческих расходов соответственно на 3-5%, в результате чего валовая прибыль к 2021 году увеличится по сравнению с 2019 годом на 5%, что покажет прирост 407 165 руб.

Также предполагается получение социального эффекта, который проявится в формировании устойчивого благоприятного имиджа компании, обеспечении стабильности в реализации бизнес-процессов и достижении высокого уровня ответственности перед поставщиками и бизнес-партнерами, а также персоналом ООО «Агроинвестгрупп».

Таким образом, внедрение вышеуказанных рекомендаций экономически целесообразно, а также несет в себе социальный эффект и способствует повышению конкурентоспособности компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного анализа можно сделать определенные выводы и предложения:

сформулированы понятие риска и управления рисками. Под риском понимается система экономических отношений по реализации способности предпринимателя творчески использовать элемент неопределенности в процессе воспроизводства или отдельных его моментах для получения добавочной прибыли (предпринимательского дохода). Также обосновано, что риск-менеджмент используется на предприятиях с целью регулирования

соотношения между размерами получаемой прибыли от своей деятельности и снижением уровня убытков. Именно поэтому система риск-менеджмента должна быть частью структуры управления организацией, другими словами, она должна быть интегрирована в стратегию компании, ее функционирования и развития.

Проведена классификация рисков в соответствии с различными критериями, обосновано, что чаще всего для классификации рисков используют факторы, которые оказывают на них существенное влияние.

Определены современные методы управления корпоративными рисками. Обосновано, что мониторинг системы управления рисками может осуществляться оперативными сотрудниками, ответственными за реализацию мероприятий по управлению отдельными рисками, а также руководством организации. Выявлено, что основными наиболее эффективными системами мониторинга рисков и управления ими являются ERM и КСУР.

Проведен анализ деятельности ООО «Агроинвестгрупп», выявлено снижение деловой активности категории крупных клиентов данной корпорации ввиду нестабильной экономической ситуации и снижения объемов финансирования государственных и муниципальных заказов (многие крупные клиенты ООО «Агроинвестгрупп» относятся к организациям государственного и муниципального сектора).

Анализ внешней среды ООО «Агроинвестгрупп» показал, что корпорация находится в ситуации значительного риска потери клиентов, обусловленного, прежде всего влиянием негативных внешних факторов экономических и политико-правовых. Это вызывает необходимость более тщательного анализа рисков в деятельности компании.

Анализ системы управления рисками выявил то, что управление рисками в ООО «Агроинвестгрупп» осуществляется не системно и не эффективно, что снижает экономические показатели деятельности компании и негативно отражается на ее конкурентоспособности, что обосновало

необходимо разработать предложения по совершенствованию и устранению вышеуказанных недостатков.

В рамках поиска решений данных проблем представляется актуальным помимо использования единых стандартов и принципов в управлении рисками во всех структурных подразделениях компании создание и внедрение интегрированной системы управления рисками, являющейся универсальной для каждого подразделения в составе корпорации.

В качестве интегрированной системы управления рисками предлагается внедрение ERM, которая представляет собой последовательную цепочку процедур, которые помогают руководству компании эффективно минимизировать угрозы и использовать возможности для достижения целей предприятия.

Расчет экономической эффективности внедрения рекомендаций обосновал их экономическую целесообразность и выраженный экономический эффект.

Таким образом, данное исследование имеет выраженную научно-практическую значимость и его результаты направлены на совершенствование деятельности конкретного предприятия ООО «Агроинвестгрупп», повышение его конкурентоспособности и социально-экономической эффективности.