

МЕНЕДЖМЕНТ

Научная статья / Original article



УДК 330.131.7:005

DOI: 10.22394/2949-0855-2023-2-64-17-21

JEL: D81, G32, M10

Ашихина Л. А., Голоктионова Ю. Г., Извекова Е. В.

СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**Ашихина Людмила Анатольевна**

кандидат технических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел,
Россия), доцент кафедры пищевых технологий, сервиса,
торгового и таможенного дела
ala-orel@yandex.ru

Ludmila A. Ashikhina

Candidate of Engineering Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPА
(Orel, Russia), Associate Professor of Food Technology, Service,
Trade and Customs Department
ala-orel@yandex.ru

Голоктионова Юлия Геннадьевна

кандидат экономических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел,
Россия), преподаватель колледжа
golokdim@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7824-9573>

Yuliya G. Goloktionova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPА
(Orel, Russia), College Lecturer
golokdim@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7824-9573>

Извекова Елена Витальевна

кандидат биологических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел,
Россия), доцент кафедры пищевых технологий, сервиса,
торгового и таможенного дела
andizvek@mail.ru

Elena V. Izvekova

Candidate of Biological Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPА
(Orel, Russia), Associate Professor of Food Technology, Service,
Trade and Customs Department
andizvek@mail.ru

Все компании, функционирующие на рынке, вынуждены работать в условиях неопределённости и самостоятельно решать, какую долю риска они готовы взять на себя. Неопределённость означает невозможность компании точно предсказать, как проект разовьётся в будущем, что означает существование негативной и позитивной перспектив. В мире, где существуют риск и неопределённость, компания-инвестор, стремящаяся к долговременному успеху, активно занимается прогнозированием и адаптирует свою стратегию таким образом, чтобы оптимальным образом использовать все представляющиеся возможности, избегая негативных последствий возникающих угроз.

All companies operating in the market are forced to work under conditions of uncertainty and decide independently what share of risk they are willing to take on. Uncertainty means that the company cannot accurately predict how the project will develop in the future, that means the existence of negative and positive prospects.

In the world where there is risk and uncertainty, the investor company striving for long-term success is actively engaged in forecasting and adapts its strategy in such a way as to use all the opportunities presented in the best way avoiding negative consequences of emerging threats.

Ключевые слова: неопределённость, риск-менеджмент, инвестиционный портфель, диверсификация, лимитирование, хеджирование, безрисковый портфель.

Keywords: uncertainty, risk management, investment portfolio, diversification, limitation, hedging, risk-free portfolio.

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

Для цитирования: Ашихина Л. А., Голоктионова Ю. Г., Извекова Е. В. Современные направления управления рисками организации // Форпост науки. – 2023. – № 2 (64). – С. 17-21. – <http://dx.doi.org/10.22394/2949-0855-2023-2-64-17-21>

For citation: Ashikhina L. A., Goloktionova Yu. G., Izvekova E. V. Modern Directions of the Organization Risk Management. *Science Outpost*. 2023; 2 (64): 17-21. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.22394/2949-0855-2023-2-64-17-21>

Введение

В современном мире неопределенность является неотъемлемым элементом как внешней, так и внутренней среды организации. С одной стороны, это осложняет управление компанией, снижая достоверность результатов прогнозирования и планирования, а с другой, повышает вариативность возможных направлений развития, формируя новые, иногда совершенно неожиданные для руководства фирмы, рыночные возможности и перспективы развития.

Следует учитывать, что в своей повседневной деятельности каждая компания сталкивается с различными видами неопределённости, которые, в зависимости от целей исследования, можно классифицировать с использованием разных подходов. Например, достаточно широко распространённым подходом является градуирование неопределённости по степени её прогнозируемости [11].

В рамках данного исследования, на наш взгляд, наиболее целесообразным представляется выделение следующих обобщённых видов:

1. Экономическая и финансовая неопределённость связана с внешней средой фирмы, состоянием и перспективами развития отрасли и экономики в целом. Неопределённость, в данном контексте, заключается в том, что проекты по большей части не реализуются в том виде, в котором они были задуманы изначально [10; 12].

2. Рыночная неопределённость проявляется во влиянии различных аспектов проектов компании на цены её акций.

3. Технологическая неопределённость связана не только с этапами проведения разработок технологически новых продуктов, но и с появлением новых технологий на рынке.

Теоретические аспекты постановки проблемы управления рисками

Руководство каждой компании при разработке системы стратегического и тактического управления должно учитывать необходимость сбалансированного распределения ресурсов между несколькими базовыми направлениями управленческой работы по выявлению, оценке и нивелированию рисков. Среди них выделяются следующие:

1. Определение размера принимаемого компанией риска, называемого в отчётах риском-аппетитом, и корректировка стратегии с его учётом. Это отражается в выборе компаниями стратегических альтернатив развития, взвешенных с учётом уровня риска каждой.

2. Работа над процессом принятия решений по отнесению риска к категории методологии управления им: принятие, уклонение, снижение или перераспределение.

3. Оптимизация хозяйственной деятельности для снижения размеров затрат и убытков, связанных с ней. Это достигается конкретизацией операционных процессов для снижения неопределённости в текущей деятельности фирмы. Данный пункт также подразумевает комплексное управление рисками внутренней среды компании, что обеспечивает эффективный интегрированный подход.

4. Использование благоприятных возможностей, создаваемых неопределённостью условий функционирования компании.

5. Учёт информации о значимых рисках для рационального использования капитала, оценки необходимого количества средств и их распределения между проектами.

Принципы разработки методологии управления рисками

В непрерывном процессе управления рисками компании чётко наблюдается несколько взаимосвязанных компонентов. Внутренняя среда компании является местом, в котором создаются принципы и нормы риск-менеджмента и где возможно достижение относительного контроля над процессами. В компании также разрабатываются стратегия, миссия и видение и закладываются основы целеполагания для всех уровней. После выделения ключевых целей на органах управления и контроля, в том числе на совете директоров, лежит ответственность за идентификацию событий, наступление которых в будущем может вызвать значительные изменения в функционировании компании. После определения важных событий компания оценивает сопутствующие риски, выбирает способ реагирования на них и процедуры, выполнение которых обеспечит выполнение выбранной стратегии риск-менеджмента [3]. Для того чтобы обеспечить корректное выполнение этих процедур на всех иерархических уровнях компании, информация в необходимой форме передаётся исполнителям таким образом, чтобы в сроки обеспечить мониторинг и контроль определённого круга операций.

При разработке специфической методологии управления рисками каждая компания должна учитывать определённые ограничения. В основном они связаны с человеческим фактором: возможность

совершения ошибок, пренебрежение следованием политике по риск-менеджменту и сложность построения прогноза на основе экспертного мнения не позволяет аппарату управления полностью полагаться на созданные сценарии [2]. При этом каждый сотрудник компании должен действовать в соответствии с разработанным планом, чтобы достичь поставленных целей.

Для компании существуют четыре основных способа управления избыточными рисками: диверсификация; лимитирование; хеджирование; формирование безрискового портфеля.

1. Суть диверсификации состоит во включении в инвестиционный портфель множества активов, не связанных друг с другом и не коррелирующих, то есть не изменяющихся одинаково при изменении рынка. Диверсификация портфеля может производиться разными способами.

Первым из них является наивная диверсификация, подразумевающая инвестирование в выбранные активы в одинаковых долях. Такая методика строится на предположении того, что при включении большего числа активов в портфель общая дисперсия портфеля снижается, а его риск постепенно достигает уровня рыночного, однако для достижения такого состояния необходимо расширить инвестиционный портфель до достаточного числа активов. Подход наивной диверсификации является не самым рациональным, так как на практике инвесторы пытаются выбрать быстро растущие отрасли и компании и вкладываться в ценные бумаги после проведения анализа фундаментальных показателей компаний.

2. Лимитирование предполагает установление определённого ограничения для управления рисками компании. Выделяется структурное и позиционное лимитирование. Структурное лимитирование портфеля тесно связано с его диверсификацией. При таком подходе инвестор устанавливает лимит средств, который он вложит в определённый актив. Например, в диверсифицированном портфеле в один актив не должно быть одновременно вложено более 5 % [8]. Структурное лимитирование является более активным видом портфельного инвестирования, при котором инвесторы часто составляют лимитный лист. Если рассматриваемый актив не входит в перечень, инвестиции в него не проводятся вовсе. Таким образом, можно ограничивать рыночный риск портфеля за счёт определения объёма инвестиций в активы, имеющие высокий коэффициент и, соответственно, остро реагирующие на изменения рынка. Также, можно ограничить инвестиции в иностранные активы, таким образом уменьшив валютный риск, или снизить риск дефолта, вводя критерии по уровню кредитного рейтинга облигаций.

Второй тип – позиционное лимитирование – подразумевает установление ограничений на допустимый уровень потерь по активу. В случае снижения цены ниже допустимого уровня инвестор может продать актив, переведя виртуальный убыток в реальный или изменить порог в надежде на будущий рост цены актива.

3. Реализовать стратегию хеджирования можно с помощью обращения к деривативам – производным финансовым инструментам, фиксирующим права и обязанности сторон по отношению к базовому активу. Для хеджирования используют форвардные и фьючерсные контракты, своп- и опционные контракты.

Форвардный контракт подразумевает обязательство покупателя купить в дату исполнения базовый актив, на который заключается контракт, по установленной заранее цене. Так как в таком контракте есть большая вероятность отказа заключивших его сторон от обязательств, существует фьючерсный контракт, являющийся его биржевым аналогом. Для данного контракта все специфицировано и установлено. Единственным параметром, который могут определить стороны, является цена исполнения, называемая котировочной ценой фьючерса, то есть форвардной ценой актива. Для того чтобы снизить биржевые риски отказа агентов от своих обязательств, на бирже действует механизм центрального контрагента, позволяющий офсетные сделки, освобождающие агента от обязательств, и механизм вариационной маржи, представляющий собой внесение начального гарантийного обеспечения. Можно добиться полного или частичного хеджирования фьючерсами при покупке фьючерсного контракта на уже имеющийся у инвестора актив. Также можно прибегнуть к постепенному или динамическому хеджированию. Если использовать фьючерсные контракты на актив, изменение цены которого хорошо коррелирует с имеющимся, можно добиться перекрестного хеджа [5]. В таком случае необходимо определить число приобретаемых фьючерсных контрактов для достижения оптимального хеджа. Активное хеджирование предполагает хеджирование только в случае прогнозирования ухудшения положения на рынке и во многом строится на прогнозировании ситуации.

Хеджирование проводится с помощью опционных контрактов. В данном случае следует выделить две стратегии – «покрытый колл» и «защитный пут». «Покрытый колл» заключается в продаже колл-опциона на базовый имеющийся у инвестора актив, в то время как «защитный пут» предполагает покупку пут-опциона на такой актив. «Покрытый колл» даёт инвестору возможность сдвинуть точку безубыточности графика на получаемую премию по опциону, при этом лишая инвестора значительной прибыли, если цена актива намного превысит ожидаемую. «Защитный пут» ограничивает размер убытков инвестора величиной уплаченной премии, однако точка безубыточности сдвигается таким образом, что инвестору необходимы большие изменения цены базового актива, чтобы получить прибыль [6].

4. Составление безрискового портфеля позволяет инвестору получать практически полностью гарантированный доход и защиту от подверженности денег инфляции. Безрисковые инвестиции предполагают либо вложение, которое гарантированно обеспечит определённый доход через определённое время, либо минимально возможную неопределённость будущих изменений доходности. Добиться такого портфеля можно посредством следующих шагов. Во-первых, для того чтобы полностью избежать валютных рисков, производить инвестиции в иностранной валюте не стоит. Во-вторых, для того чтобы избежать риска дефолта, инвестору стоит вкладываться в облигации, выпущенные государством, хотя при этом остаётся страновой риск той страны, в валюте которой инвестиции были осуществлены. В-третьих, для того чтобы избежать процентного риска, срок исполнения обязательств должен совпадать с горизонтом инвестирования, а также облигации должны быть бескупонными, ведь предположение реинвестирования купонов обратно в портфель будет значить зависимость от значений процентных ставок на момент выплат.

Заключение

Процесс управления рисками в компании представляет собой тщательную работу с рисками и грамотное использование возможностей, создаваемых неопределённостью. Для структурирования рисков компании они соотносятся с целями на нескольких уровнях: стратегическом, операционном, легальном и подготовки отчётности. В то время как обеспечение достоверности информации для составления отчётности и следования существующему законодательству позволяет с большой уверенностью избежать неопределённости, риски, свойственные операционному и стратегическому уровням управления, невозможно полностью контролировать [1]. Можно лишь ограничить степень их влияния и гарантировать некоторую неопределённую эффективность компании в будущем.

Список литературы

1. Грачева, М. В. Реальные опционы как инструменты управления проектными рисками / М. В. Грачева, Е. А. Петренева // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. – 2016. – № 10(292). – С. 2-14. – EDN VORMXH.
2. Грядунов, М. Ю. Управление рисками в системе корпоративного контроля в некоммерческих организациях / М. Ю. Грядунов, А. В. Щеголев // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2022. – Т. 17, № 4. – С. 123-140. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-4-123-140. – EDN QPGSWM.
2. Гура, Е. С. Организация кредитного процесса в российских банках: проблемы и совершенствование / Е. С. Гура // *Экономическая среда*. – 2019. – № 4(30). – С. 119-124. – EDN XAIKKM.
3. Князева, Г. В. Совершенствование системы риск-менеджмента в коммерческом банке как условие минимизации кредитных рисков / Г. В. Князева // *Вектор экономики*. – 2020. – № 3(45). – С. 34. – EDN LKHURR.
4. Конобеева, Е. Е. Оценка факторов финансовой стабильности кредитной организации / Е. Е. Конобеева, О. Е. Конобеева // *Вестник ОрелГИЭТ*. – 2020. – № 2(52). – С. 140-146. – DOI 10.36683/2076-5347-2020-2-52-140-146. – EDN LOHHDO.
5. Макарова, Е. А. Роль риск-менеджмента в процессе бизнес-планирования / Е. А. Макарова, Н. И. Стрих // *Colloquium-Journal*. – 2022. – № 1-2(124). – С. 69-72. – EDN FJOLEV.
6. Окулов, В. Л. Инвестиционные решения компании в условиях неопределённости: подход с позиций риск-менеджмента / В. Л. Окулов // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. – 2017. – Т. 16, № 2. – С. 191-214. – EDN YZFWXF.
7. Рогатенюк, Э. В. Анализ эффективности системы регистрации и лицензирования деятельности кредитных организаций российской Федерации / Э. В. Рогатенюк, В. С. Ковтунович // *Научные Записки ОрелГИЭТ*. – 2019. – № 1(29). – С. 36-43. – EDN ZCJICL.
8. Сайгафарова, М. Р. Особенности современных банковских инноваций в управлении риск-менеджментом российских банков / М. Р. Сайгафарова // *Наука и бизнес: пути развития*. – 2019. – № 11(101). – С. 262-264. – EDN PQNMTC.
9. Шманев, С. В. Синергетический подход к управлению социально-экономическими процессами в условиях глобализации / С. В. Шманев // *Самоуправление*. – 2022. – № 3(131). – С. 97-101. – EDN UKKLXN.
10. Щеголев, А. В. Применение риск-менеджмента в деятельности органов публичного управления за рубежом / А. В. Щеголев // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2019. – Т. 14, № 4. – С. 98-107. – DOI 10.22394/2071-2367-2019-14-4-98-107. – EDN RGOVUK.
11. *The concept of risk-based management in the activity of business organizations* / A. Baryshev, A. Shchegolev, T. Golovina [et al.] // *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth*. – Seville, 2018. – P. 4374-4383. – EDN MTRXXX.
12. *The role of project management of the innovative activities of large industrial structures* / I. R. Lyapina, T. N. Ivashchenko, O. O. Komarevtseva [et al.] // *The Impact of Information on Modern Humans : Conference*

proceedings. Vol. 622. – Springer Nature Switzerland AG: Springer Nature Switzerland AG, 2018. – P. 3-15. – DOI 10.1007/978-3-319-75383-6_1. – EDN XYFHYY.

References

1. Gracheva, M. V. *Real'nye opciony kak instrumenty upravleniya proektnymi riskami* / M. V. Gracheva, E. A. Petreneva // *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*. – 2016. – № 10(292). – S. 2-14. – EDN VORMXH.
2. Gryadunov, M. Yu. *Upravlenie riskami v sisteme korporativnogo kontrolya v nekommercheskih organizacijah* / M. Yu. Gryadunov, A. V. Shchegolev // *Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk*. – 2022. – T. 17, № 4. – S. 123-140. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-4-123-140. – EDN QPGSWM.
2. Gura, E. S. *Organizaciya kreditnogo processa v rossijskih bankah: problemy i sovershenstvo-vanie* / E. S. Gura // *Ekonomicheskaya sreda*. – 2019. – № 4(30). – S. 119-124. – EDN XAIKKM.
3. Knyazeva, G. V. *Sovershenstvovanie sistemy risk-menedzhmenta v kommercheskom banke kak uslo-vie minimizacii kreditnyh riskov* / G. V. Knyazeva // *Vektor ekonomiki*. – 2020. – № 3(45). – S. 34. – EDN LKHURR.
4. Konobeeva, E. E. *Ocenka faktorov finansovoj stabil'nosti kreditnoj organizacii* / E. E. Konobeeva, O. E. Konobeeva // *Vestnik OrelGIET*. – 2020. – № 2(52). – S. 140-146. – DOI 10.36683/2076-5347-2020-2-52-140-146. – EDN LOHHDO.
5. Makarova, E. A. *Rol' risk-menedzhmenta v processe biznes-planirovaniya* / E. A. Makarova, N. I. Strih // *Colloquium-Journal*. – 2022. – № 1-2(124). – S. 69-72. – EDN FJOLEV.
6. Okulov, V. L. *Investicionnye resheniya kompanii v usloviyah neopredelennosti: podhod s po-zicij risk-menedzhmenta* / V. L. Okulov // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*. – 2017. – T. 16, № 2. – S. 191-214. – EDN YZFWXF.
7. Rogatennyuk, E. V. *Analiz effektivnosti sistemy registracii i licenzirovaniya deyatel'nosti kreditnyh organizacij rossijskoj Federacii* / E. V. Rogatennyuk, V. S. Kovtunovich // *Nauchnye Zapiski OrelGIET*. – 2019. – № 1(29). – S. 36-43. – EDN ZCJICL.
8. Sajgafarova, M. R. *Osobennosti sovremennyh bankovskih innovacij v upravlenii risk-menedzhmentom rossijskih bankov* / M. R. Sajgafarova // *Nauka i biznes: puti razvitiya*. – 2019. – № 11(101). – S. 262-264. – EDN PQNMTC.
9. Shmanev, S. V. *Sinergeticheskij podhod k upravleniyu social'no-ekonomicheskimi processami v usloviyah globalizacii* / S. V. Shmanev // *Samoupravlenie*. – 2022. – № 3(131). – S. 97-101. – EDN UKKLXN.
10. Shchegolev, A. V. *Primenenie risk-menedzhmenta v deyatel'nosti organov publichnogo upravleniya za rubzhom* / A. V. Shchegolev // *Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk*. – 2019. – T. 14, № 4. – S. 98-107. – DOI 10.22394/2071-2367-2019-14-4-98-107. – EDN RGOVUK.
11. *The concept of risk-based management in the activity of business organizations* / A. Baryshev, A. Shchegolev, T. Golovina [et al.] // *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth*. – Seville, 2018. – P. 4374-4383. – EDN MTRXXX.
12. *The role of project management of the innovative activities of large industrial structures* / I. R. Lyapina, T. N. Ivashchenko, O. O. Komarevtseva [et al.] // *The Impact of Information on Modern Humans : Conference proceedings. Vol. 622. – Springer Nature Switzerland AG: Springer Nature Switzerland AG, 2018. – P. 3-15. – DOI 10.1007/978-3-319-75383-6_1. – EDN XYFHYY.*

Статья поступила в редакцию / Received: 18.03.2023

Принята к публикации / Accepted: 21.04.2023

Дата выхода в свет / Date of publication: 29.12.2023