

УДК 338.24

*Е. В. Денисова*

Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Калуга, e-mail: zubkovbuba2010@yandex.ru

*Г. В. Петрова*

Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Калуга, e-mail: gali.petr0va@yandex.ru

## МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОНТЕКСТЕ ВЗВЕШЕННОГО РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ

**Ключевые слова:** управление рисками, бизнес-процессы, минимизация, система управления рисками, формирование, организация.

Статья посвящена вопросу управления и минимизации рисков, которые могут возникнуть при формировании бизнес-процесса. Актуальность темы заключается в том, что на этапе становления бизнес-процесса он существенно подвержен рисковым ситуациям, что формирует необходимость изучения вопроса о способах минимизации данных рисков и управления ими. Цель исследования сводится к изучению методов минимизации рисков и управление ими на этапе формирования бизнес-процессов. К методам исследования можно отнести следующие: диалектика, дедукция, анализ, индукция, метод прогнозирования, системный подход. Основными результатами, полученными в ходе проведения данного исследования, являются изучение методов выявления потенциальных рисков, способы их минимизации и нейтрализации, а также выделение ключевых компонентов плана управления рисками и разработка стратегии управления рисками. Предложена наглядная информационная таблица с примерами проявления рисков при реализации бизнес-процессов.

*E. V. Denisova*

Kaluga branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, e-mail: zubkovbuba2010@yandex.ru

*G. V. Petrova*

Kaluga branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, e-mail: gali.petr0va@yandex.ru

## RISK MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE CONTEXT OF WEIGHED SOLUTION OF MANAGEMENT PROBLEMS

**Keywords:** risk management, business processes, minimization, risk management system, formation, organization.

The article is devoted to the issue of managing and minimizing risks that may arise during the formation of a business process. The relevance of the topic lies in the fact that at the stage of formation of a business process it is significantly exposed to risk situations, which creates the need to study the issue of ways to minimize these risks and manage them. The purpose of the study is to study methods for minimizing risks and managing them at the stage of forming business processes. Research methods include the following: dialectics, deduction, analysis, induction, forecasting method, systems approach. The main results obtained during this study are the study of methods for identifying potential risks, ways to minimize and neutralize them, as well as identifying the key components of a risk management plan and developing a risk management strategy. A visual information table with examples of the manifestation of risks during the implementation of business processes is proposed.

### Введение

Бизнес-процессы являются основой любой организации. При эффективно выстроенном принципе их работы бизнес-процессы дают возможность достигать поставленных целей, сводить к минимуму отклонения от плановых показателей, повышать

конкурентоспособность, оптимизировать операционную деятельность и многое другое. Однако, бизнес-процессы, как и любые составляющие внутренней среды организации, по своей природе сопряжены с высокой степенью неопределенности и неотъемлемыми рисками. Соответственно, каждый

бизнес нуждается в управлении рисками, которое дает возможность бизнес-процессам быть реализованными без потерь. Управление рисками позволяет заблаговременно выявлять возможные препятствия и потенциальные проблемы, что дает возможность заранее предпринимать необходимые меры по снижению или устранению возможных рисков. Более того, учитывая неопределенность и непредсказуемость внешней среды, постоянно меняющиеся условия ведения своего дела, управление рисками становится важнейшей и неотъемлемой частью бизнеса.

Рассмотрев важность управления рисками в формировании бизнес-процессов, была поставлена цель данного исследования – изучение методов минимизации рисков и управление ими на этапе формирования бизнес-процессов.

#### **Материалы и методы исследования**

К методам исследования можно отнести следующие: диалектика, дедукция, анализ, индукция, метод прогнозирования, системный подход.

Управление рисками заключается в выявлении, оценке и устранении потенциальных угроз, которые в той или иной степени могут повлиять на работоспособность бизнеса и на достижение поставленных целей. Цель управления рисками – выявление и нейтрализация потенциальных рисков.

Процесс управления рисками включает в себя:

1. Выявление рисков. Изучая внутренние и внешние факторы, которые влияют на бизнес-процессы организации, выявляются возникающие или еще только возможные риски.

2. Анализ рисков. Здесь сортируются потенциальные риски, а также, если имеется такая возможность, выстраиваются вероятные результаты для каждого значимого риска.

3. Реагирование на риск. На данном этапе разрабатывается наиболее эффективная стратегия, соответствующая результатам выявления и анализа потенциальных рисков.

4. Мониторинг рисков и возможностей. Для поддержания имеющегося уровня бизнеса необходимо наблюдать за эффективностью разработанной стратегии, а также производить измерение рисков и возможностей внешней среды на постоянной основе [3, с. 77-79].

Любая организация стремится свести к минимуму или смягчить последствия рисков, когда это возможно. Система управления рисками играет важнейшую роль в менеджменте организации, поскольку правильно и эффективно выстроенная последовательность действий управления рисками облегчает комплексное реагирование на многочисленные риски, способствует принятию обоснованных решений, помогает достигать установленных плановых результатов с минимальными финансовыми и экономическими потерями.

Существует большое количество возможных рисков, среди них можно выделить следующие:

1. Финансовый риск. Это может быть риск ценообразования, обмена валюты, угрозы финансовой стабильности в последующей реализации бизнес-процесса и т.д. В некоторых случаях выбор неправильного поставщика также может нести неприятные финансовые последствия.

2. Операционный риск. Это риск потерь, возникающий во внутреннем процессе системы при допущении ошибок работников или любого внешнего фактора, с которым связана организация.

3. Политический риск связан с изменениями нормативно-правовых актов, стандартов и законов, под которые должны быть адаптированы реализуемые бизнес-процессы организации [2, с. 67-68].

4. Технологический риск. Это риски, возникающие в результате неверного использования технологических систем, которые в последствии оказались устаревшими и ненадежными.

5. Стратегический риск. Угроза возникает при создании неэффективных и нереализуемых бизнес-планов или неверно разработанной стратегии, в результате чего возникает потеря конкурентоспособности организации. Также угроза может возникнуть при неспособности реагировать на изменения в бизнес-среде [6].

Управление рисками в организации действует как руководство в принятии решений и планирования действий в случае угрозы. Для того, чтобы определить потенциальные риски, менеджеры должны: анализировать документы (планы, графики, бюджеты), сотрудничать с заинтересованными сторонами, собирая их идеи, проводить семинары по оценке рисков бизнес-процессов (здесь важно мнение коллег по вопро-

су о потенциальных рисках), отслеживать ход реализации бизнес-процесса и выявлять новые возникающие риски по мере их возникновения.

После оценки рисков организации разрабатывают стратегии реагирования для того, чтобы смягчить, принять или избежать выявленный риск. Помимо этого, создается план управления рисками, имеющий решающее значение на стадии формирования бизнес-процесса. Правильно структурированный план дает возможность организации ориентироваться в неопределенности, адаптироваться к постоянным изменениям, принимать обоснованные решения и сводить к минимуму риск срыва реализации бизнес-процесса [5].

Ключевыми компонентам плана управления рисками являются:

- Контекст риска, то есть полное описание бизнес-процесса, его целей, заинтересованных сторон и любых внешних факторов, которые так или иначе имеют влияние на бизнес-процесс и могут повлиять на подверженность риску.

- Идентификация рисков, то есть составление подробного списка потенциальных рисков (с их описанием), которые оказывают влияние на проект, далее их классификация по источникам (операционным, стратегическим, финансовым и т.д.).

- Анализ рисков, то есть точная оценка вероятности и потенциального воздействия каждого выявленного риска. Здесь учитываются такие факторы, как сложность проекта, доступность ресурсов, подготовленность организации к риску.

- Оценка рисков, то есть систематическая расстановка рисков на основе их вероятности и степени воздействия. В результате получается ранжированный список, который дает возможность правильно направлять процесс принятия решений [7].

- Мониторинг рисков, то есть отслеживание рисков, оценка эффективности стратегий реагирования на риски и внесение необходимых изменений в план управления рисками и реализацию бизнес-процесса по мере необходимости.

Эффективное управление рисками включает в себя разработку стратегий, каждая из которых по-своему адаптирована к определенным рискам, угрозам и проблемам, с которыми может столкнуться организация. Далее рассмотрим наиболее распространен-

ные методы или стратегии минимизации рисков в бизнес-процессах:

1. Отказ от риска – при использовании данного метода происходит полный отказ от бизнес-процесса, который при реализации может содержать потенциальные риски, в ином случае его полное видоизменение, поскольку появляется возможность обойти конкретную рисковую ситуацию. Отказ от риска может быть уместно, когда потенциальные негативные последствия превышают выгоды, либо при нехватке опыта при работе с управлением рисками. Метод является актуальным, однако, он достаточно противоречив, поскольку все возможные риски конкретного бизнес-процесса устраняются, но и одновременно с этим исчезает сам бизнес-процесс и эффект от его реализации [4, с. 123-128].

2. Резервирование риска – данный метод предполагает формирование, так называемого, «резерва риска» в рамках конкретного бизнес-процесса, а именно определенной суммы денежных средств, которая была отложена на случай непредвиденных расходов или убытков от реализации бизнес-процесса и дальнейшего возникновения выявленных потенциальных рисков.

3. Страхование риска – это общая стратегия управления рисками, которая предполагает передачу определенного риска третьей стороне, т.е. разделение риска между организацией, реализующей бизнес-процесс и желающей получить страховку на риски и другой организацией (страховой компанией), которая в свою очередь гарантирует возмещение убытков от последствий потенциальных в процессе реализации бизнес-процесса.

4. Диверсификация риска – данная стратегия включает в себя распределение инвестиций, ресурсов или в целом деятельности бизнес-процесса на более мелкие части, что уменьшает воздействие любого отдельного риска.

5. Смягчение риска – предполагает формирование наиболее выгодных условий для реализации определенного бизнес-процесса, то есть дает возможность смягчить риск с помощью повышения квалификации персонала, управляющего рисками, предоставления необходимой технологической и информационной базы. В совокупности приведенные действия позволяют свести к минимуму уровень неопределенности в реализации бизнес-процесса [1, с. 134-138].

Примеры сфер проявления рисков при реализации бизнес-процессов

Характеристика бизнес-процесса	Примеры сфер проявления рисков
Планирование и организация строительных работ	Нарушение сроков выполнения работ из-за плохой организации труда или задержек с поставками материалов
Проведение инженерных изысканий и разработка проекта	Недостаточное качество строительных работ, что может привести к проблемам с обслуживанием объекта в будущем
Закупка строительных материалов и оборудования и проведение строительных работ и контроль за их качеством	Непредвиденные затраты из-за изменений или неожиданных обстоятельств на строительной площадке
Управление подрядчиками и субподрядчиками	Проблемы с подрядчиками и субподрядчиками, что может привести к задержкам или конфликтам
Обеспечение безопасности и соблюдение строительных норм и стандартов	Нарушение строительных норм и стандартов, что может привести к юридическим проблемам или потере репутации

Помимо перечисленных выше методов и стратегий минимизации рисков при формировании бизнес-процесса существуют и другие, например, привлечение независимых экспертов, установление ограниченной ответственности, создание планов на случай непредвиденных обстоятельств и другие.

Таким образом, используя комбинацию приведенных методов управления рисками, организации могут лучше ориентироваться в неопределенности, минимизировать выявленные потенциальные риски и обеспечить успех в реализации бизнес-процессов.

**Результаты исследования и их обсуждение**

Исходя из вышеприведенного материала, который содержит описание процесса управления рисками, виды рисков, методы и стратегии минимизации рисков, предлагается информационная таблица, содержащая примеры сфер проявления рисков при реализации бизнес-процессов (таблица).

В представленной выше таблице указаны примеры рисков, которые могут возникнуть при реализации бизнес-процессов и которые необходимо заранее выявлять, минимизируя их последствия.

В результате исследования были получены следующие результаты:

1. Управление рисками имеет решающее значение в формировании бизнес-процессов, поскольку данная система позволяет заранее выявить угрозы, адаптировать организацию под изменения, разработать стратегию по минимизации или устранению потенциальных рисков.

2. Среди множества возможных рисков были выделены наиболее встречающиеся, а именно: финансовый, операционный, политический, технологический, стратегический.

3. Основными методами минимизации рисков при формировании бизнес-процессов являются отказ от риска, резервирование риска, страхование риска, диверсификация риска, смягчение риска. Также указано, что возможно комбинирование этих методов для более эффективного результата.

**Заключение**

Эффективное управление рисками становится все более важным для успеха деятельности любой организации в настоящее время. Знания и наличие опыта в области управления рисками помогает организациям создавать систематические подходы к выявлению, оценке и минимизации рисков при формировании и реализации бизнес-процессов. Сегодня внешняя среда организации непредсказуема и нестабильна, что во многом затрудняет достижение целей в ее деятельности. Применяя еще на начальных этапах эффективные подходы к управлению рисками, проводя оценку, внедряя политику управления и минимизации рисков, проводя контроль за возникновением новых, организации выстраивают для своей деятельности правильный путь, который принесет им повышение конкурентоспособности, устойчивость на рынке и опыт в области управления рисками, а также поможет адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде.

*Библиографический список*

1. Антонов Г.Д. Управление рисками организации. М.: ИНФРА-М, 2023. 153 с.
2. Долганова О.И. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, технологии совершенствования: учебник. М.: КноРус, 2022. 323 с.
3. Петрученя И.В. Управление рисками. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2022. 168 с.
4. Серышев Р.В. Инструменты управления бизнес-процессами организации: монография. М.: Русайнс, 2023. 275 с.
5. Гун Мин. О важности осведомленности о рисках в управлении рисками предприятия // Экономика и социум. 2022. № 5(96). С. 383-386.
6. Боровков Д.Д., Матгыцина Н.П. Принятие решений и управление рисками: методы анализа и прогнозирования, стратегии минимизации рисков // Вестник науки. 2023. Т. 4. № 12. С. 48-51.
7. Васильева А.Я. Управление рисками: классификация и методы управления // Общество: политика, экономика, право. 2020. № 12.