

**Зинурова Гузель Халитовна**

канд. экон. наук, доцент

ЧОУ ВО «Казанский инновационный  
университет им. В.Г. Тимирязова»

г. Набережные Челны, Республика Татарстан

## **ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ЗАО «СВЯЗНОЙ КЗН»**

***Аннотация:** практическая реализация принципа цели предполагает обязательное участие риск-менеджеров в процессе выбора топ-менеджерами предприятия наиболее актуальной цели его деятельности. Для выяснения окончательных суждений строят концептуальные (прогнозные, предварительные) оценки по критериям прибыли и риска.*

***Ключевые слова:** риск-менеджмент, управление рисками, эффективность программы, карта рисков, система управления, инвестиционная привлекательность.*

Необходимость внедрения комплексной системы управления рисками в целом для любой крупной компании обусловлена рядом внешних факторов, таких как:

- опасный характер производства;
- колебания спроса и предложения на продукцию и потребляемое сырье;
- интеграционные процессы (слияния и поглощения);
- отраслевая конкуренция;
- возрастающая волатильность (изменчивость) финансовых рынков;
- давление регулирующих органов;
- совершенствование механизмов корпоративного управления [2, с. 105].

Однако для любой компании существует ряд особенностей, связанных с пониманием необходимости создания системы управления рисками в силу внутренних факторов.

Значимым условием возможности внедрения элементов риск-менеджмента в организации на этом этапе послужило формирование эффективной команды

специалистов, имеющих профессиональные навыки в области экономики, математической статистики и управления рисками, а также опыт работы в компании. Это позволило адаптировать методы оценки и управления рисками к потребностям компании и успешно осуществить процедуры согласования разработанных и документированных методологий. Постановка задачи Программы управления рисками ЗАО «Связной КЗН». Процесс построения комплексной системы управления рисками ЗАО «Связной КЗН» должна начинаться с формирования приказом генерального директора рабочей группы в целях разработки следующих документов:

1. Политики ЗАО «Связной КЗН» в области управления рисками.
2. Карты рисков ЗАО «Связной КЗН» по основным бизнес-процессам.
3. Стандарта предприятия по управлению рисками, который должен включать единую терминологию при оценке и управлении рисками, перечень методологий качественной и количественной оценки рисков в соответствии с картой рисков, порядок установления лимитов по выявленным рискам, систему контроля показателей риска, регламенты взаимодействия подразделений при управлении рисками.

Состав рабочей группы необходимо сформировать из ключевых специалистов подразделений по основным бизнес процессам, имеющих опыт и авторитет в компании и специалистов отдела управления рисками.

Основная цель работы рабочей группы – формирование эффективной непрерывно действующей системы выявления, оценки и управления рисками, интегрированной в систему управления ЗАО «Связной КЗН», и позволяющей своевременно предупреждать потенциальные потери и выявлять дополнительные возможности при ведении бизнеса на основе формализованных процедур идентификации, оценки и управления. Реализация программы управления рисками. Реализация задачи будет производиться под руководством руководителя рабочей группы – заместителя генерального директора по стратегическому планированию и собственности. Заместителем руководителя и организатором оперативных совещаний выступал начальник отдела управления рисками.

Дополнительной задачей данной программы также можно назвать дальнейшее продвижение культуры риск-менеджмента, как единого комплекса мероприятий, доведение до каждого сотрудника основных принципов и процедур анализа рисков для более эффективной деятельности при принятии решений [1, с. 56].

Первым этапом работ станет разработка единой Политики ЗАО «Связной КЗН» в области управления рисками. Этот документ в краткой, лаконичной форме должен отражать основные цели и принципы управления рисками. Основой его составления является согласовательный процесс сначала между членами рабочей группы, затем – с основными топ-менеджерами. Именно согласовательная форма разработки политики делает ее реально мнением и видением системы управления рисками всем менеджментом компании и позволяет решить в дальнейшем ряд задач по внедрению системы.

Первоначальный вариант Политики в области управления рисками будет составлен специалистами подразделения по управлению рисками, однако в процессе обсуждения и согласования должен быть значительно дополнен и усовершенствован. Утвержденный генеральным директором текст Политики в окончательном варианте должен быть доведен до сведения всех подразделений и помещен на внутреннем сайте ЗАО «Связной КЗН» и размещен в приемных и кабинетах руководителей всех структурных подразделений.

Политика в области управления рисками помимо вышеназванных целей также позволяет показать готовность менеджеров и акционеров признавать наличие рисков и необходимость управления ими в деятельности компании перед третьими лицами (контрагентами, банкирами, инвесторами, рейтинговыми агентствами, государственными и общественными структурами) и повысить инвестиционную привлекательность компании за счет большей уверенности инвесторов в надежности и непрерывности работы компании [3, с. 38].

Второй этап работы заключался в формировании единой терминологии по управлению рисками, выявлению всех рисков компании и составлению Карты

рисков ЗАО «Связной КЗН». Основной проблемой при постановке риск-менеджмента в компании является отсутствие единой терминологии рисков не только на уровне отдельной компании, но и в риск-менеджменте в целом как новой, динамично развивающейся части науки управления. Этот вопрос был решен путем составления членами рабочей группы перечня рисков, их единых определений в рамках компании и подробных факторов каждого риска. Такой перечень, содержащий виды и факторы рисков, стал основой для формирования анкет в целях проведения качественной оценки рисков. Анкетирование необходимо производить обязательно после подробного инструктажа всех привлеченных экспертов. На качество заполненных анкет может повлиять неправильно подобранный состав экспертов, отсутствие заинтересованности, форма предложенной анкеты. В ЗАО «Связной КЗН» был выбран вариант подбора ряда экспертов по каждому бизнес процессу отдельно, формирование анкет и перечень видов и факторов риска формировались также отдельно по каждому бизнес-процессу. Это позволило в большей мере исключить возможность ошибок и неверных оценок рисков специалистами разных направлений других бизнес-процессов, которые не являются для них прозрачными.

Обобщенная Карта рисков, составленная методом экспертных оценок отражает мнение менеджмента компании о рисках и их значимости и отражает первоочередные задачи по управлению ими.

Карты рисков, составленные по отдельным бизнес-процессам, дают более детальную оценку рисков и способствуют принятию решений более оперативного уровня [3, с. 39].

Третьим этапом формирования системы управления рисками является разработка основного нормативного документа (регламента, стандарта), регулирующего в компании процесс управления рисками с момента выявления до момента контроля, определения ответственных лиц в компании за процесс управления рисками, процедуры взаимодействия с подразделениями, участвующими в процессе на разных этапах управления рисками, а также процедуры учета и отчетности [4, с. 219].

Стандарт, разработанный специалистами подразделения по управления рисками, с использованием консультаций членов рабочей группы, также содержит набор типовых методов количественной и качественной оценки рисков и основные типовые решения по управлению рисками для использования в подразделениях компании. Система управления рисками в ЗАО «Связной КЗН» в соответствии со Стандартом предприятия «Управление рисками» будет иметь следующую структуру.

Результаты и эффект от внедрения системы управления рисками (СУР). Необходимо понимать, что внедрение системы управления рисками не дает ежеминутного результата и нацелена на долгосрочный характер и получение дополнительных конкурентных преимуществ в перспективе. Однако уже на сегодняшний момент можно говорить об успешности опыта внедрения комплексной системы управления рисками и эффективности процессов принятия решений с учетом факторов риска.

Основные критерии эффективности управления рисками в ЗАО «Связной КЗН».

Система управления рисками оказывает позитивное воздействие на бизнес через следующие факторы:

- рост/стабилизация стоимости компании за счет более позитивных ожиданий инвесторов в отношении стабильности и определенности финансовых показателей работы компании;

- большая инвестиционная привлекательность компании при привлечении заемных средств (снижение премии за риск при кредитовании, повышение кредитных рейтингов).

Контроль бизнес-процесса охватывает цепочку реализации риска полностью, начиная с предпосылок рискообразующих факторов. Данный факт означает, что вместе с контролем достижения цели бизнес-процесса также контролируются предпосылки рискообразующих факторов, которые могут стать причиной невыполнения поставленных целей и усиления концентрации рисков в ЗАО «Связной КЗН».

В соответствии с концепцией внутреннего контроля, ориентированного на риск, необходимо оценивать эффективность управления рисками, прежде всего, оценивая достижение целей бизнес-процессов. Это означает, что все усилия по управлению рисками в ЗАО «Связной КЗН» должны соотноситься с целями компании и быть взаимоувязанными с их воздействием на достижение корпоративных ключевых показателей деятельности – KPI (key performance indicators).

### *Список литературы*

1. Герчиков М.А. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №7. – С. 54–57.
2. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: Инфра-М, 2015. – 128 с.
3. Лукашов А.В. Международные финансы и управление валютными рисками в нефинансовых корпорациях // Управление корпоративными финансами. – 2015. – №1. – С. 36–52.
4. Малашихина Н.Н. Риск-менеджмент: Учебное пособие / Н.Н. Малашихина, О.С. Бескрылова. – Ростов н/Д, 2013. – 255 с.
5. Тарасов И.А. Разработка и внедрение системы управления рисками в крупной промышленной компании на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-vnedrenie-sistemy-upravleniya-riskami-v-krup-noy-promyshlennoy-kompanii-na-primere-oao-magnitogorskiy-metallur-gicheskiy> (дата обращения: 14.12.2016).