

УДК 65.01 JEL M11

DOI 10.26425/1816-4277-2021-3-14-18

**Соклакова Ирина Владимировна**  
канд. экон. наук, НОЧУ ВО «Московский  
экономический институт», г. Москва,  
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-2577-9757

e-mail: irinasok2011@yandex.ru

**Горлов Виктор Владимирович**  
д-р экон. наук, ФГАОУ ВО «Российский  
государственный университет нефти  
и газа имени И.М. Губкина», ГАОУ ВО  
«Московский государственный универ-  
ситет управления Правительства Москвы  
им. Ю.М. Лужкова», НОЧУ ВО «Москов-  
ский экономический институт», г. Москва,  
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-8370-7460

e-mail: stoikost@yandex.com

**Пашков Павел Александрович**  
аспирант, ГАОУ ВО «Московский госу-  
дарственный университет управления  
Правительства Москвы им. Ю.М. Лужко-  
ва», ГБОУ «Школа № 1945», г. Москва,  
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-5087-7893

e-mail: sevencombs@rambler.ru

**Irina V. Soklakova**Cand. Sci. (Econ.), Moscow Economic  
Institute, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-2577-9757

e-mail: irinasok2011@yandex.ru

**Viktor V. Gorlov**Dr. Sci. (Econ.), Gubkin Russian State  
University of Oil and Gas, Moscow  
State University of Management of the  
Government of Moscow named after  
Yu.M. Luzhkov, Moscow Economic  
Institute, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-8370-7460

e-mail: stoikost@yandex.com

**Pavel A. Pashkov**Postgraduate Student, Moscow State  
University of Management of the  
Government of Moscow named after  
Yu.M. Luzhkov, School 1945,  
Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-5087-7893

e-mail: sevencombs@rambler.ru

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

**Аннотация.** Рассмотрено значение эффективной системы управления рисками в условиях неопределенности и нестабильности для российских компаний. Сделан вывод о необходимости внедрения такой системы для повышения эффективности управления современной организацией на примере ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка». Выявлены преимущества и недостатки существующей политики управления рисками. Предложены мероприятия по совершенствованию системы управления рисками для данного предприятия. Предложено разработать (определить) ключевые индикаторы риска, усилить деятельность по управлению рисками в сфере постоянного мониторинга рисков. Для этого рекомендовано внедрить программный продукт Omnitracker Risk Management как систему автоматизации процессов риск-менеджмента компании. Показаны преимущества данного продукта, разработан график внедрения Omnitracker Risk Management в ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка».

**Ключевые слова:** управление рисками, эффективность, ключевые индикаторы риска, мониторинг рисков, автоматизация управления рисками, программный продукт, Omnitracker Risk Management, график реализации

**Для цитирования:** Соклакова И.В., Горлов В.В., Пашков П.А. Повышение эффективности системы управления рисками // Вестник университета. 2021. № 3. С. 14–18.

## IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM

**Abstract.** The article considers the importance of an effective risk management system in the conditions of uncertainty and instability for Russian companies. It concludes that it is necessary to implement such a system to improve the management efficiency of a modern organization, using the example of PJSC "Geotek Seismo Razvedka". The advantages and disadvantages of the existing risk management policy are identified. The authors suggest measures to improve the risk management system for this company. The article proposes to develop (define) the key risk indicators, offers to intensify risk management activities in the field of risk monitoring. To do this, the authors recommend to implement the Omnitracker Risk Management software product as a system for automating the company's risk management processes. The advantages of this product are considered, and a schedule for the implementation of Omnitracker Risk Management in PJSC "Geotek Seismo Razvedka" is developed.

**Keywords:** risk management, efficiency, key risk indicators, risk monitoring, risk management automation, software product, Omnitracker Risk Management, implementation schedule

**For citation:** Soklakova I.V., Gorlov V.V., Pashkov P.A. (2021) Improving the effectiveness of the risk management system. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 14–18. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-14-18

© Соклакова И.В., Горлов В.В., Пашков П.А., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Soklakova I.V., Gorlov V.V., Pashkov P.A., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Введение

Внедрение системы управления рисками способствует достижению организацией стратегических и тактических целей, а также повышает результативность управления бизнес-процессами, что, в свою очередь, повышает стоимость бизнеса [2]. Отсутствие эффективного управления рисками, адаптированного к условиям неопределенности и нестабильности, сдерживает развитие российских компаний. В статье рассмотрены преимущества и недостатки риск-менеджмента в современных организациях и даны рекомендации по его улучшению на примере ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка».

## Теория и методы

В ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка», в соответствии с политикой управления рисками, создано Управление внутреннего контроля, управления рисками и менеджмента качества (далее – Управление риск-менеджмента), на которое возложены функции по общей координации процессов управления рисками [6].

Для гарантии эффективности системы управления рисками предприятия и соответствия объективно изменяющимся требованиям и условиям ежегодно проводится оценка эффективности системы риск-менеджмента. В соответствии с действующей политикой управления рисками оценку выполняют:

- внутренний аудитор (ежегодно);
- внешний независимый аудитор (не реже 1 раза в 5 лет).

В результате проведения Д.А. Ермилиной ситуационного анализа выявлены особенности существующей системы управления рисками в ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка» [3]. К основным недостаткам можно отнести:

- устаревшую политику управления рисками, которая разработана на основе модели COSO ERM 2004; возможности актуализации внутреннего документа на основе принципов концепции COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности», а также стандарта ISO 31000–2018 «Менеджмент риска – руководство» [7];

- отсутствие методологии по разработке (определению) ключевых индикаторов риска, согласованной со стратегией развития;

- отсутствие временного подхода, что проявляется через обеспечение определенных значений ключевых показателей деятельности компании, а также через снижение отклонений от заданных целевых значений посредством проведения непрерывного мониторинга рисков и оценки остаточного риска.

Дальнейшее совершенствование системы управления рисками в ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка» должно включать следующие мероприятия.

1. В организации следует разработать (определить) ключевые индикаторы риска (далее – КИР).

Ключевые индикаторы риска играют значительную роль в процессе управления рисками. Ключевой показатель риска представляет собой количественный показатель, характеризующий фактор (источник) риска, при этом в общем случае не являясь его оценкой. Этот показатель является также распространенным инструментом мониторинга и представления оперативной информации руководству компании об изменениях уровня рисков [4]. Универсального КИР не существует, поэтому компании следует проводить оценку всех возможных рисков по всем направлениям деятельности, так как зачастую они специфичны для каждого бизнес-процесса. Кроме того, важна чувствительность выбранных КИР к определенному риску.

Ключевые индикаторы риска должны разрабатываться подразделениями – владельцами рисков и утверждаться генеральным директором предприятия. В целях закрепления ответственности за достижение целевых значений КИР, они могут быть установлены в качестве ключевых показателей эффективности менеджеров и подразделений.

Для реализации полного комплекса работ по определению КИР организации следует поэтапно осуществить следующие мероприятия:

- разработать эффективный набор КИР;
- отобрать КИР для каждого выявленного значимого риска;
- определить интервалы значений КИР, соответствующие различным категориям рисков (приемлемый, высокий и т. п.);
- проводить регулярный мониторинг КИР;

- актуализировать КИР в случае необходимости;
- представлять отчетность по КИР руководству компании;
- разработать локальный нормативный документ, устанавливающий требования в сфере определения КИР, а также поэтапного описания указанных выше мероприятий.

Контроль над корректностью расчета КИР, отслеживание КИР всех подразделений компании, осуществляющих мониторинг и управление рисками, должно осуществляться Управлением риск-менеджмента и Управлением внутреннего аудита на регулярной основе в зависимости от значимости рисков и уровня принятия решения о риске. По результатам мониторинга могут быть откорректированы реализуемые мероприятия или разработаны дополнительные.

2. Предлагается усилить направление деятельности Управления риск-менеджмента в сфере осуществления постоянного мониторинга рисков, который заключается в контроле над уровнем выявленных в компании рисков. Для реализации этого мероприятия следует внести изменения в политику управления рисками ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка» и Положение о структурном подразделении, в должностные инструкции работников в части расширения их должностных обязанностей. Постоянный мониторинг рисков будет достигаться посредством актуализации на регулярной основе (ежеквартально) информации о рисках, мероприятий по управлению рисками, статуса выполнения мероприятий, а также через отслеживание значений КИР.

3. Необходимо осуществлять мониторинг системы риск-менеджмента ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка», причем его можно автоматизировать с помощью программного продукта.

В настоящее время рынок программного обеспечения предлагает десятки систем, программ и сервисов для управления рисками [5]. Для повышения эффективности системы управления рисками предлагается использовать комбинированный подход, который «обеспечивает преимущество в виде возможности рационализации ресурсопотребления, оптимизации затрат, минимизации рисков, связанных с утечкой информационных потоков, распространения современных технологий в рамках принятия управленческих решений» [1, с. 49].

## Основные результаты

В результате анализа достоинств и недостатков нескольких программ, а также требований, предъявляемых к программному обеспечению, был выбран продукт Omnitracker Risk Management. Этот немецкий программный продукт известен на зарубежном и российском рынках в первую очередь как система для автоматизации процессов риск-менеджмента компании.

Omnitracker Risk Management позволяет реализовать ряд функций по управлению рисками:

- обнаружение и перечисление всех рисков независимо от источника их возникновения;
- типизация рисков по индивидуально определяемым категориям;
- оценка выявленных рисков по вероятности возникновения и воздействия, в результате которой определяется приоритетность;
- определение стратегии управления риском (избежать, уменьшить, передать, принять);
- принятие мер против выявленных рисков с целью снижения негативных последствий и вероятности возникновения;
- мониторинг, отчетность и документирование всех рисков в соответствии с ранее определенными критериями.

Современное интеллектуальное управление рисками сосредоточено, с одной стороны, на предотвращении индивидуальных рисков. Конечная цель – максимально снизить сумму всех потенциальных рисков.

В таблице 1 представлен календарный план график предложенного проекта по внедрению программного продукта Omnitracker Risk Management. Реализация проекта займет 246 дней – с 01.01.2021 г. по 05.09.2021 г.

Предложенные в рамках исследования мероприятия будут способствовать повышению эффективности существующей системы управления рисками ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка». Осуществление мониторинга рисков и соответствующих проблем, связанных с ним, направлено на поиск ответов на три вопроса: как меняется риск; влияние этих изменений на цели или другие факторы внутренней или внешней операционной среды; взяла ли организация на себя достаточно риска для достижения своих целей.

Таблица 1

**Календарный план график реализации проекта по внедрению Omnitracker Risk Management  
в деятельность ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка»**

Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Время (дни)
Анализ состояния организации и ее перспектив	01.01.2021	05.01.2021	5
Сбор первичной информации и ее анализ	05.01.2021	09.01.2021	5
Маркетинговые исследования	09.01.2021	17.01.2021	9
Разработка ТЭО, его утверждение	14.01.2021	04.02.2021	22
Поиск ресурсов для реализации проекта	04.02.2021	13.02.2021	10
Определение целей и задач	13.02.2021	14.02.2021	2
Назначение руководителя проекта	15.02.2021	17.02.2021	3
Разработка структурной декомпозиции работ	17.02.2021	26.02.2021	10
Набор команды	24.02.2021	29.02.2021	6
Оценка продолжительности проекта	27.02.2021	02.03.2021	5
Разработка графика Ганта	03.03.2021	04.03.2021	2
Проработка структуры Omnitracker Risk Management	01.03.2021	14.03.2021	14
Решение вопроса по интеграции баз данных Omnitracker Risk Management в действующую систему ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка»	13.03.2021	23.04.2021	40
Реализация внедрения Omnitracker Risk Management в действующую систему ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка»	23.04.2021	20.06.2021	62
Пробное испытание Omnitracker Risk Management	21.06.2021	01.07.2021	42
Внесение изменений по результатам испытаний	01.07.2021	29.07.2021	40
Финальное испытание автоматизированного риск-менеджмента	30.07.2021	05.09.2021	37

*Составлено авторами по материалам исследования*

Риски необходимо отслеживать, чтобы руководство могло действовать незамедлительно, когда характер, потенциальное воздействие или вероятность риска выходят за пределы допустимых уровней. Мониторинг важен, потому что риски и другие факторы, как внутренние, так и внешние, постоянно меняются. Следует учитывать не только изменение самого риска, но и что источник риска и влияние на организацию также могут измениться. Соответственно, меняется и то, что компания считает приемлемым или желаемым уровнем риска. В результате меняется финансовое положение, репутация, управленческая команда и т. д.

После того как ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка» оценит изменения в риске, источнике риска и его воздействиях на организацию, возможно, потребуются внести корректировки в стратегию, оценку самого риска, реакцию на риск и многое другое. Кроме того, возможно, что в процессе мониторинга рисков можно обнаружить ряд недостатков и ошибок. Можно внести коррективы в меры по смягчению и другие действия, чтобы убедиться, что риск соответствует желаемому уровню допуска ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка». Без выполнения такого рода действий все усилия по выявлению угроз и возможностей для достижения стратегических целей могут быть потрачены впустую.

### **Заключение**

Таким образом, использование программного продукта Omnitracker Risk Management позволит автоматизировать процесс управления рисками и осуществлять мониторинг системы риск-менеджмента в ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка».

Библиографический список

1. Барсегян, Н. В. Особенности проектирования систем управления предприятиями нефтехимического комплекса // Вестник университета. – 2020. – № 12. – С. 44–50. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-12-44-50>
2. Борщева, А. В., Соклакова, И. В., Сураг, И. Л., Санталова, М. С. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2020. – 245 с.
3. Ермилина, Д. А. Ситуационный анализ деятельности предприятия // Сборник материалов III международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях», Москва, 28 октября 2019 г. – Москва, 2020. – С. 268–274.
4. Сизикова, В., Гаврилин, В., Битюцкий, В. Методика разработки системы индексов ключевых индикаторов риска // Риск-менеджмент в кредитной организации. – 2016. – № 4 (24). – С. 54–69.
5. Соклакова, И. В. Проблемы управления организацией при внедрении программного продукта // Материалы 24-й международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2019», Москва, 19–20 декабря 2019 г. – Москва: ГУУ, 2020. – С. 272–274.
6. Официальный сайт ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gseis.ru/> (дата обращения 27.02.2021).
7. ISO 31000 Управление рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (дата обращения: 25.02.2021).

References

1. Barseghyan N. V. Features of designing management systems for petrochemical complex enterprises, *Vestnik universiteta*, 2020, no. 12, pp. 44–50. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-12-44-50>
2. Borshcheva A. V., Soklakova I. V., Surat I. L., Santalova M. S. *Strategic management: Russian and foreign experience*, Moscow, Dashkov i K, 2020, 245 p. (In Russian).
3. Ermilina D. A. Situational analysis of the company's activities, *Collection of materials of the III international scientific and practical conference "Actual problems of economic development and management in modern conditions"*, Moscow, October 28, 2019, Moscow, 2020, pp. 268–274. (In Russian).
4. Sizikova V., Gavrilin V., Bityutskii V. Methodology for developing a system of indexes of key risk indicators, *Risk menedzhment v kreditnoi organizatsii*, 2016, no. 4 (24), pp. 54–69. (In Russian).
5. Soklakova I. V. Problems of management of an organization in the implementation of the software product, *Proceedings of the 24th international scientific and practical conference "Actual problems of management – 2019"*, Moscow, December 19–20, 2019. Moscow, 2020, pp. 272–274. (In Russian).
6. *Official website of PJSC "GEOTEK Seismo Razvedka"*. Available at: <https://www.gseis.ru/> (accessed 27.02.2021). (In Russian).
7. *ISO 31000 Risk management*. Available at: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (accessed 25.02.2021). (In Russian).