

<sup>2</sup> Ганиева А.К. Перспективы внедрения концепции "е-туризма". Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2015. № 2 (50). С. 31-35

<sup>3</sup> Казначеева С.Н., Челнокова Е.А. Партизанский маркетинг в туризме. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 4-4. С. 765-769

<sup>4</sup> Панкрухин А.П. Маркетинговые резервы российских туристских дестинаций. Практический маркетинг. 2012. № 8. С. 4-16.

## PROBLEMS OF USING MARKETING STRATEGIES IN THE PRACTICE OF RUSSIAN ENTERPRISES

© 2020 Yudakova Olga Vasilevna  
Candidate of economic Sciences, associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: kafedra-kl@yandex.ru

**Keywords:** strategic marketing, marketing strategies, marketing tools, marketing tactics, effective indicators of marketing activity.

The paper discusses the problems of using strategic marketing and marketing strategies by Russian enterprises that do not allow them to form optimal indicators of business performance.

УДК 338  
Код РИНЦ 82.00.00

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТАНДАРТИЗАЦИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

© 2020 Яхнеева Ирина Валерьевна  
доктор экономических наук, доцент, профессор  
© 2020 Коновалова Анастасия Валерьевна  
магистрант  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: rinadoo@yahoo.com

**Ключевые слова:** управление рисками, анализ рисков, стандарт.

В статье показаны принципиальные изменения в риск-менеджменте, определяемые международными стандартами с учетом современных тенденций развития бизнеса. Рассмотрены основные компоненты и принципы риск-менеджмента, охватывающие весь цикл бизнеса.

В мировой практике существуют стандарты, регламентирующие риск-менеджмент в предпринимательской деятельности. Для представителей бизнеса наиболее авторитетным документом являются "Концептуальные основы управления рисками организации", разработанные Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO). В доку-

менте описаны методы, которые руководители компаний могут использовать для решения бизнес-задач в условиях рыночных изменений, необходимости оперативной разработки и внедрения инноваций, административного регулирования и контроля.

В 2017 г. был подготовлен новый документ "Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности", в соответствии с которым предлагается изменить подход к риск-менеджменту посредством смещения фокуса с фрагментированного управления бизнес-функциями на идентификацию и реализацию новых возможностей<sup>1</sup>. Такой подход будет способствовать повышению качества предлагаемых товаров и услуг и формированию дополнительной ценности.

При подготовке документа учитывались мнения представителей бизнес-среды, которые считают, что:

- стандарт, определяющий принципы построения эффективного риск-менеджмента должен приносить пользу бизнесу не только за счет предотвращения рисков, но за счет совершенствования бизнес-функций в целом;

- риск-менеджмент необходим не только для предупреждения потерь, но и для создания стоимости;

- за счет управления рисками компании могут обеспечить устойчивость деятельности и показателей эффективности бизнеса, быстрее адаптироваться к изменениям, проактивно реагировать на потенциальные угрозы;

- организациям нужна аналитическая информация, чтобы иметь полное представление о рисках и возможностях и оценивать стратегические альтернативы;

- при разработке стратегии необходимо иметь полное представление о возможных рисках и необходимых ресурсах для создания преимуществ.

В обновленном документе признается тот факт, что члены советов директоров и руководители высшего звена сегодня в большей степени осведомлены об управлении рисками и контролируют эту область. Для принятия стратегических решений им необходима более качественная информация о рисках. По результатам исследования Deloitte, неполнота данных и разрозненные ИТ-системы, а также низкое качество информации о рисках, предоставляемой руководству организации, являются факторами, препятствующим эффективному управлению рисками. На эти причины указали 51% и 17% опрошенных соответственно<sup>2</sup>.

Авторы документа отмечают, что для определенных организаций основной проблемой является изменение производительности. Управление рисками позволяет организациям предвидеть риски, которые могут повлиять на производительность, и позволяет им предпринять действия, необходимые для минимизации последствий нарушений и максимизации возможностей. Получение точной и достоверной информации о рисках позволяет руководству в условиях ограниченных ресурсов оценивать потребности и улучшать распределение ресурсов.

Структура Концептуальных основ состоит из пяти компонентов, включающих 20 принципов. Особенностью является охват жизненного цикла бизнеса, что позволяет рассматривать риски в предметной связи с деятельностью организации. При этом процесс риск-менеджмента рассматривается с позиции содействия бизнесу в формировании стоимости.

Все сформулированные принципы риск-менеджмента разделены на следующие пять компонентов: руководство и культура; стратегия и установление целей; оценка эффективности; мониторинг и контроль; информация, коммуникации и отчетность. Соблю-

дение принципов создает основу, при которой руководство имеет достаточно полное представление о рисках, связанных с реализацией бизнес-стратегии.

В документе приведено определение "риска" как вероятности возникновения событий, которые могут оказать влияние на способность компании решить задачи для достижения стратегических целей. Данное определение спорно, поскольку вероятность является математическим параметром, характеризующим риск, равно как и величина последствий, отражающая экономическую грань оценки. Тем не менее, предложенные в стандарте подходы к категоризации и управлению рисками заслуживают внимания с практической точки зрения.

В COSO 2017 основное внимание уделяется интеграции функций управления рисками. Предлагаемый подход требует не только учета всех рисков организации, но и включает практики, которые руководство использует для активного управления, включая формирование стратегии, общение с заинтересованными сторонами, мониторинг эффективности. Принципы риск-менеджмента применяются во всех функциях на всех уровнях организации от корпоративного управления до уровня бизнес-процессов. Тем самым, управление рисками становится системным по сравнению с обособленным рассмотрением рисков, которым подвержен бизнес. Управление рисками рассматривается как культура компании, комплекс практик, интегрированных в корпоративную стратегию. Тем не менее, следует отметить, что управление рисками на уровне одной организации имеет ограничения, т.к. любая бизнес-структура имеет сеть структурных взаимосвязей. Поэтому, на наш взгляд, необходимо расширять управление рисками с уровня организации на уровень системы поставок.

Согласно исследованию Deloitte, управление рисками не встроено в бизнес-процессы организаций. Менее 20% российских компаний заявляют о том, что существенные стратегические решения принимаются после анализа рисков. Около 60% анализируют риски при планировании бюджета, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован. Тем не менее, 61% указали, что планируют интегрировать управление рисками в процесс стратегического планирования.

Ожидаемые преимущества управления рисками, от сокращения убытков до содействия в выборе стратегии, учитываются при разработке модели управления рисками. Между риск-аппетитом, целевым значением эффективности деятельности и показателями эффективности существует динамичная взаимосвязь. "Кривая риска" отражает динамичный характер риска: он представляет собой не одиночное выражение эффекта и вероятности, а непрерывное множество, изменяющееся вместе с показателями эффективности деятельности. Риск-аппетит учитывается при ранжировании рисков, разработке стратегии и постановке целей. Значимость рисков определяется на основе перечня критериев, к числу которых относятся адаптивная способность, скорость воздействия риска, устойчивость воздействия риска, способность к восстановлению после влияния фактора риска.

В настоящее время в мировой практике определяющая роль отводится новым технологиям и культуре. Технологии оказывают влияние на стратегические и операционные решения, бизнес-среду и подходы к управлению рисками. В частности, цифровая трансформация бизнеса меняет рисковый ландшафт и функции управления рисками<sup>3</sup>. По данным PwC, для компаний, которые стремятся повысить качество клиентского опыта, принимать взвешенные решения и обеспечить рост доходов за счет цифровых инвестиций, значимыми будут функции риск-менеджмента, обладающие цифровыми компетенциями<sup>4</sup>. В логистике развитие

таких направлений, как реверсивная и зеленая логистика, меняет производственные и логистические технологии<sup>5</sup>. Изменяющиеся требования и ожидания на современных рынках обуславливают необходимость ответственного принятия решений, касающихся рисков.

В России действуют несколько государственных стандартов, направленных на регламентацию деятельности в сфере риск-менеджмента:

- ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения;

- ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство;

- ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска;

- ГОСТ Р 51901.16-2017. Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки;

- ГОСТ Р МЭК 62198-2015. Проектный менеджмент. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании.

Все существующие стандарты содержат рекомендации относительно анализа факторного окружения организаций в различных сферах экономической деятельности, перечисляют существующие методы количественной и качественной оценки рисков, а также принципиальные подходы к управлению. Однако ни один стандарт не определяет подходы к формированию устойчивости бизнеса под влиянием неопределенности и риска.

<sup>1</sup> Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance / <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

<sup>2</sup> Оценка уровня зрелости управления рисками в России / <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/25-11-2019-presentation.pdf>

<sup>3</sup> Левкин Г.Г., Симак Р.С., Гарафутдинова Н.Я. Цифровая трансформация процесса доставки товарных партий в розничную торговую сеть / Вызовы цифровой экономики: итоги и новые тренды. Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. - 2019. - С. 298-301.

<sup>4</sup> Шесть характеристик для более разумного управления рисками в ходе цифровой трансформации / <https://www.pwc.ru/ru/publications/risk-study.html>

<sup>5</sup> Венде Ф.Д., Степанов В.И., Рыкалина О.В., Шарова И.В. Практическое использование логистического инструментария в физическом жизненном цикле продукции длительного пользования // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. - 2020. Т. 17. № 1 (109). С. 172-178.

## MODERN APPROACHES TO STANDARTIZATION OF RISK MANAGEMENT

© 2020 Yakhneeva Irina Valeryevna

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor

© 2020 Konovalova Anastasia Valeryevna

Master's Degree Student

Samara State University of Economics

**Keywords:** risk management, risk analysis, standard.

The article describes fundamental changes in risk management determined by international standards according to the modern business development trends. The main components and principles of risk management covering the entire business cycle are considered.