

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ

ЖУМАГУЛОВА А.Б.¹

кандидат юридических наук

ЯНОВСКАЯ О.А.*¹

доктор экономических наук, профессор

¹Независимое агентство аккредитации и рейтинга, г. Астана, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены вопросы управления рисками. Политика управления рисками позволяет глубже изучить современное состояние деятельности любой организации и учесть возможные проявления внешних и внутренних рисков для формирования стратегии дальнейшего развития компании.

Целью исследования является своевременное упреждение и предотвращения рисков для повышения эффективной деятельности компании. Политика управления рисками становится главным механизмом, поддерживающим принятие решений и оперативную деятельность организации.

Основные задачи исследования заключаются во-первых, в оперативном реагировании на появление рисков ситуаций на основе изучения всех изменений внешнего и внутреннего состояния; во-вторых, организации конкретной деятельности по управлению рисками для их снижения; в-третьих, в систематизации рисков и дальнейшем изучении информации; в-четвертых, в повышении конкурентоспособности для реализации стратегических направлений.

Научный интерес представляет построение системы управления рисками, выявление разнообразия рисков, их классификация и рассмотрение рисков комплексно. Это позволяет определить цельную картину по имеющимся рискам и влияние на повышение улучшения и своевременность проводимого анализа рисков.

Методами оценки рисков является постоянный мониторинг, позволяющий отслеживать процесс управления рисками и своевременно провести корректирующие действия, проведение анализа информации с целью предупреждения и предвосхищения рисков и угроз, а также для рассмотрения сценариев рисков и их границ.

Практический интерес статья представляет для руководителей организаций, а также преподавателей для разработки новых подходов к управлению рисками.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: методы оценки, управление рисками, политика управления, оценка рисков, конкурентоспособность, границы рисков, карта рисков, риск-менеджмент.

ОҚУ НӘТИЖЕЛЕРІН БАҒАЛАУ ТӘСІЛДЕРІН РЕТТЕУ – БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІКТІ АРТТЫРУ ФАКТОРЫ

ЖҰМАҒҰЛОВА А.Б.¹

заң ғылымдарының кандидаты

ЯНОВСКАЯ О.А.*¹

экономика ғылымдарының докторы, профессор

¹Аккредиттеу және рейтингтің тәуелсіз агенттігі, Астана қ., Қазақстан Республикасы

АҢДАТПА. Мақалада тәуекелдерді басқару мәселелері қаралды. Тәуекелдерді басқару саясаты кез келген ұйым қызметінің қазіргі жай-күйін тереңірек зерделеуге және компанияның одан әрі даму стратегиясын қалыптастыру үшін сыртқы және ішкі тәуекелдердің ықтимал көріністерін ескеруге мүмкіндік береді.

Зерттеудің мақсаты компанияның тиімді қызметін арттыру үшін тәуекелдерді уақтылы алдын алу және болдырмау болып табылады. Тәуекелдерді басқару саясаты шешімдерді қабылдауды және ұйымның жедел қызметін қолдайтын басты тетікке айналады.

Зерттеудің негізгі міндеттері, біріншіден, сыртқы және ішкі жағдайдың барлық өзгерістерін зерделеу негізінде тәуекелді жағдайлардың пайда болуына жедел ден қою болып табылады; екіншіден, тәуекелдерді төмендету үшін оларды басқару жөніндегі нақты қызметті ұйымдастыру; үшіншіден, тәуекелдерді жүйелеуде және ақпаратты одан әрі зерделеуде; төртіншіден, стратегиялық бағыттарды іске асыру үшін бәсекеге қабілеттілікті арттыруда.

Тәуекелдерді басқару жүйесін құру, тәуекелдердің әртүрлілігін анықтау, оларды жіктеу және тәуекелдерді кешенді қарау ғылыми қызығушылық тудырады. Бұл қолда бар тәуекелдер бойынша тұтас көріністі және тәуекелдерді талдаудың жақсаруы мен уақтылылығын арттыруға әсерін айқындауға мүмкіндік береді.

Тәуекелдерді бағалау әдістері тәуекелдерді басқару процесін қадағалауға және уақтылы түзету іс-қимылдарын жүргізуге, тәуекелдер мен қатерлердің алдын алу және алдын алу мақсатында, сондай-ақ тәуекелдер сценарийлері мен олардың шекараларын қарау үшін ақпаратқа талдау жүргізуге мүмкіндік беретін тұрақты мониторинг болып табылады.

Ұйым басшылары, сондай-ақ оқытушылар үшін тәуекелдерді басқарудың жаңа тәсілдерін әзірлеу үшін мақала практикалық қызығушылық тудырады.

ТҮЙІН СӨЗДЕР: бағалау әдістері, тәуекелдерді басқару, басқару саясаты, тәуекелдерді бағалау, бәсекеге қабілеттілік, тәуекелдер шекарасы, тәуекелдер картасы, тәуекел-менеджмент.

RISK MANAGEMENT POLICY: METHODS AND APPROACHES

ZHUMAGULOVA A.B.¹

Candidate of Juridical Sciences

YANOVSKAYA O.A.*¹

Doctor of Economic Sciences, Professor

¹Independent Agency for Accreditation and Rating, Astana, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT. The article examines the issues of risk management. Risk management policy allows for a deeper study of the current state of any organization's activities and takes into account possible manifestations of external and internal risks in order to formulate a strategy for the company's further development.

The purpose of the study is timely prevention and risk prevention to improve the company's efficiency. Risk management policy becomes the main mechanism supporting decision-making and operational activities of the organization.

The main objectives of the study are, firstly, to promptly respond to the emergence of risky situations based on the study of all changes in the external and internal state; secondly, the organization of specific risk management activities to reduce them; thirdly, in the systematization of risks and further study of information; fourthly, in increasing competitiveness for the implementation of strategic directions.

The scientific interest is in the construction of a risk management system, identification of a variety of risks, their classification and consideration of risks in a comprehensive manner. This allows us to determine a complete picture of the existing risks and the impact on increasing the improvement and timeliness of the risk analysis.

Risk assessment methods include continuous monitoring, which allows tracking the risk management process and timely implementation of corrective actions, conducting information analysis in order to prevent and anticipate risks and threats, as well as to consider risk scenarios and their boundaries.

The article is of practical interest to managers of organizations, as well as teachers for the development of new approaches to risk management.

KEYWORDS: assessment methods, risk management, management policy, risk assessment, competitiveness, risk boundaries, risk map, risk management.

ВВЕДЕНИЕ. Сегодня анализ и оценка рисков становится важной составляющей риск-менеджмента, необходимого для эффективного управления любой организацией. Вопросы управления рисками широко рассматриваются в отечественной и мировой литературе. На практике существует достаточное количество руководств и стандартов по управлению рисками. Сегодня на практике имеются определенные алгоритмы управления рисками и угрозами. Однако, существуют еще достаточно белых пятен в специфике и отдельных особенностях деятельности различных организаций в области управления рисками, в выборе методов и новых подходов.

В современных условиях важную роль играет

политика управления рисками, которая оказывает влияние на повышение конкурентоспособности компании. Политика управления рисками определяет порядок идентификации, анализа и оценки рисков, устанавливает ключевые цели и задачи, основные принципы управления рисками и устранения причин для предупреждения повторного их возникновения в деятельности организации.

Управление рисками является неотъемлемой частью системы управления. Деятельность по управлению рисками должна быть систематической, интегрированной в стратегическое и оперативное управление на всех уровнях, охватывающей все подразделения компании и со-

трудников при осуществлении ими своих функций в рамках процессов деятельности. Оценка и анализ рисков – это процедура идентификации и управления возможными угрозами, которые мешают достигнуть стратегических задач организации. Это позволяет предвосхитить, предотвратить или минимизировать негативное влияние появившихся рисков и угроз.

Происхождение рисков различное и поэтому необходимо своевременно определять их и предотвращать. Поэтому важно постоянно исследовать состояние работы компании и проводить анализ предполагаемых рисков для эффективного управления и устойчивого роста. В настоящее время исследование инструментов управления рисками для организаций становится весьма актуальным.

Поэтому вопросы управления рисками в настоящее время для организаций имеют особое значение. Развитие организаций напрямую зависит от умения руководителя грамотно оценить возможные риски, выбрать оптимальные методы управления ими, найти эффективные формы для предупреждения или уменьшения последствий рисков.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Вопросы управления рисками широко рассматривались в трудах таких исследователей, как Т.Бартон, У.Шенкир, П.Уокер., Н.Артамонов, И.Бабанов, М.Одинцова, Т.Полтева, В. Шаповалов. В настоящее время применяют разные методы определения рисков. Некоторые базируются на количественном, а отдельные на качественном подходах. Для определения рисков необходим либо детальный анализ, либо обобщенный. Вместе с тем, все методы направлены на определение рисков. Поэтому возможно использовать разные методы. Это помогает получить более конкретные выводы для определения оценки риска. При этом важно учитывать экономическую эффективность методов, которые используются при анализе. [1,2,3]

Методология нашего исследования основана на принципах системности, комплексности и объективности. Обеспечение безопасности компании является приоритетной задачей. Важным направлением стратегии управления рисками является постоянный контроль и анализ возможных рисков. Методами сравнительного анализа рисков являются [4]:

1. Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ)
2. Выявление причин и взаимосвязей, которые могут привести к рискам (Диаграмма Исикавы)
3. Проведение опроса для получения оценки возможных рисков (Метод Дельфи).

Большую распространенность на практике риск-менеджмента получили такие методы оценки рисков: статистический; экспертный; аналитический; аналоговый и комбинированный. В

исследовании применялись оценка, сравнительный и статистический анализ, метод сопоставлений и прогнозирования.

Методы оценки рисков, как правило, включают: экспертную оценку, контроль, статистические сравнения, анализ целесообразности затрат. На практике риск-менеджмента анализ рисков включает следующие этапы: идентификация всех потенциальных источников рисков, а так же угроз негативных событий. Составляется список возможных рисков и определяются их вероятности. Оценивается степень влияния риска на результаты деятельности.[5,6]

Риски оцениваются с учетом вероятности их возникновения и влияния.

Во-первых, оценка рисков позволяет определить основные риски, которые могут оказать негативное влияние на деятельность Агентства и достижение стратегических целей и задач.

Во-вторых, при оценке рисков используется качественный или количественный анализ и их взаимодействие. Это позволяет определить методический подход к процессу управления рисками.

В-третьих, оценка рисков проводится на качественной основе, где результатом становится общая оценка отдельно по каждому риску.[7,8]

Все выявленные и оцененные риски отражаются на Карте рисков, которая помогает оценить значение каждого риска и определить основные риски.

В-четвертых, оценка риска проводится в конце каждого года.

Вероятность наступления риска определяется по шкале:

- очень низкая - изменения могут произойти в течении 5 лет.
- низкая - риск наступит в течение 4 лет.
- средняя - событие произойдет в конце 3 лет.
- высокая - изменения смогут произойти в течение 2 лет.
- очень высокая - событие произойдет в течение текущего года.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ. В настоящее время управление рисками является важной задачей деятельности Независимого агентства аккредитации и рейтинга, и представляет собой процесс разработки мероприятий по устранению их негативного влияния. В Агентстве разработана Политика управления рисками и Карта рисков. Меры по управлению рисками ежегодно рассматриваются и утверждаются коллегиальными органами управления и являются обязательными для исполнения всеми подразделениями. Определение методов реагирования на риски и разработка мероприятий по управлению рисками включает следующие меры:

- снижение риска,
- принятие риска,
- отклонение от риска,
- предотвращение риска.

При планировании мероприятий по устранению рисков каждый руководитель подразделения проводит анализ информации о возможностях устранения рисков, сроках устранения и необходимых ресурсах. Используемый статистический метод в Агентстве является самым распространенным. Этот метод заключается в анализе показателей Агентства и данных относительно результативности в прошлом. Преимуществом этого метода определения рисков является то, что учитывает разные факторы риска в условиях единого подхода. Недостаток заключается в необходимости использовать вероятностные формы.

Метод анализа целесообразности затрат, применяемый широко в Агентстве, заключается в том, что в процессе деятельности организации затраты каждого направления, а также затраты отдельных элементов имеют разный уровень риска. Определение уровня риска путём анализа целесообразности затрат направлено на идентификацию определенных сторон риска. Это позволяет определить слабые стороны организации с учетом рисков, разработать направления их претотвращения. В Агентстве ежегодно разрабатывается Карта рисков, которая помогает оценить вероятность и последствия различных рисков. Создание Карты рисков требует изучения большого количества факторов. Карта рисков помогает определить заранее риски и сосредоточить усилия на наиболее критичных из них.

В Агентстве для классификации рисков применяется группировка рисков по основным видам: стратегические риски; кадровые риски; операционные риски; финансовые риски; юридические риски;

В рамках развития Агентства определяется обоснованность риска на основании анализа основных показателей:

- уровень вероятности наступления риска
- уровень влияния риска в целом на результат работы Агентства.

В процессе управления рисками Агентство включает следующие этапы:

Во-первых, идентификация, анализ и определение степени рисков.

Во-вторых, планирование необходимых мероприятий по устранению рисков.

В-третьих, проведение мероприятий по устранению рисков.

В-четвертых, анализ результатов и эффектив-

ности мероприятий по ликвидации рисков.

Риски идентифицируются на всех уровнях и при идентификации рисков руководитель подразделения собирает данные:

- наименование риска
- описание риска
- причины определения риска
- ответственный за появление риска
- структурное подразделение.

Процесс начинается с анализа текущего состояния в Агентстве и выявления проблем, подверженных рискам. К примеру, в Агентстве анализ информации рассматривается по всем направлениям с целью постоянной оценки рисков внутри Агентства для закрепления ответственности руководителей подразделений и обеспечения эффективного обмена информацией в процессе управления рисками.

Одним из действенных инструментов реализации Политики управления рисками является мониторинг, как важный этап, который помогает отслеживать процесс предвосхищения рисками и вовремя проводить корректирующие действия.[9]

Механизмы мониторинга направлены на повышение эффективности управления рисками с целью улучшения деятельности Агентства. Для этого существуют регулярные мероприятия (постоянный мониторинг руководителей подразделений) и периодический мониторинг (оценка внутренней системы обеспечения качества - ВСОК).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Таким образом, для определения рисков и подходов к их управлению ключевым является формирование политики управления рисками и разработка Карты рисков. Карта рисков должна рассматриваться коллективом организации, широко обсуждаться и утверждаться.

Периодически политика управления рисками должна пересматриваться, например, при появлении новых эффективных методов управления рисками в соответствие с лучшим международным опытом.

Для эффективного управления рисками, разработанная Карта рисков, как ежегодный Реестр рисков, помогает снизить негативное влияние и повысить эффективность работы. Постоянное обновление Политики и корректировка Карты рисков позволит обеспечить высокий уровень безопасности и стабильности работы организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1 Barton, T. Risk Management. Practice of Leading Companies / T. Barton, U. Shenkir, P. Uoker. - М.: Vil'jams, 2008.
- 2 Безрукова, Т.Л. Методы выявления риска / Т.Л. Безрукова, И.И. Шанин, В.В. Травникова, А.Ф. Марадудин // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. - № 9-3. - С. 103-105.
- 3 Шаповалов, В. Как управлять рисками / В. Шаповалов // Финансовый директор. - 2003. - № 9.
- 4 Чернова, Г.В. Управление рисками. / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. - М.: Проспект, 2009.

- 5 Косарев, А.С. Постановка процессов управления процентными рисками на предприятиях нефинансового сектора в условиях нестабильности финансовых рынков / А.С. Косарев, Н.Ю. Пальмова // Управление финансовыми рисками. - 2010. - № 1(21).
- 6 Береснева, О.В. Возможность использования методики Базельского комитета для оценки кредитного риска компаний нефинансового сектора / О.В. Береснева // Управление рисками. - 2009. - № 3.
- 7 Козлова, Н.П. Управление репутационными рисками компании / Н.П. Козлова // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. - 2011. - № 24.
- 8 Гончаров, Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний / Д.С. Гончаров. - М.: Вершина, 2008.
- 9 Zhumagulova, A.B. Regulation of approaches to the assessment of learning results - a factor of increasing competitiveness / A.B. Zhumagulova, O.A. Yanovskaya // Education. Quality Assurance. - 2025. - № 1(38). - P. 8-12.

REFERENCES:

- 1 Barton, T., Shenkir, U., & Uoker, P. (2008). *Risk Management. Practice of Leading Companies*. M.: Vil'jams.
- 2 Bezrukova, T.L., Shanin, I.I., Travnikova, V.V., & Maradudin, A.F. (2014). Metody vyjavlenija riska [Risk Identification Methods]. *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij - International Journal of Applied and Fundamental Research*, 9-3, 103-105. [in Russian]
- 3 Shapovalov, V. (2003). Kak upravljat' riskami [How to Manage Risks]. *Finansovyj direktor - Financial Director*, 9. [in Russian]
- 4 Chernova, G.V., & Kudrjavcev, A.A. (2009). *Upravlenie riskami* [Risk management]. M.: Prospekt. [in Russian]
- 5 Kosarev, A.S., & Pal'mova, N.Ju. (2010). Postanovka processov upravlenija procentnymi riskami na predpriyatijah nefinansovogo sektora v uslovijah nestabil'nosti finansovyh rynkov [Setting up interest rate risk management processes at non-financial sector enterprises in conditions of financial market instability]. *Upravlenie finansovymi riskami - Financial risk management*, 21. [in Russian]
- 6 Beresneva, O.V. (2009). Vozmozhnost' ispol'zovanija metodiki Bazel'skogo komiteta dlja ocenki kreditnogo riska kompanij nefinansovogo sektora [The possibility of using the Basel Committee methodology to assess the credit risk of non-financial sector companies]. *Upravlenie riskami - Risk Management*, 3. [in Russian]
- 7 Kozlova, N.P. (2011). Upravlenie reputacionnymi riskami kompanii [Managing the Company's Reputational Risks]. *Izvestija PGPU im. V.G. Belinskogo - Izvestiya of V.G. Belinsky PSPU*, 24. [in Russian]
- 8 Goncharov, D.S. (2008). *Kompleksnyj podhod k upravleniju riskami dlja rossijskih kompanij* [An integrated approach to risk management for Russian companies]. M.: Vershina. [in Russian]
- 9 Zhumagulova, A., & Yanovskaya, O. (2025). Regulation of approaches to the assessment of learning results - a factor of increasing competitiveness. *Education. Quality Assurance*, 1(38), 8-12.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Жумагулова Алина Бакытжановна - кандидат юридических наук, генеральный директор Независимого агентства аккредитации и рейтинга (IAAR), г. Астана, Республика Казахстан, ORCID: 0000-0002-1289-1723
E-mail: iaar@iaar.kz

Яновская Ольга Алексеевна* - доктор экономических наук, профессор, академик, Советник генерального директора, Независимое агентство аккредитации и рейтинга (IAAR), г. Астана, Республика Казахстан, ORCID: 0000-0003-1681-7341
E-mail: yanovskaya_o@mail.ru

Жумағұлова Алина Бақытжанқызы - заң ғылымдарының кандидаты, бас директор, Аккредиттеу және рейтинг тәуелсіз агенттігі (IAAR), Астана қ., Қазақстан Республикасы, ORCID: 0000-0002-1289-1723
E-mail: iaar@iaar.kz

Яновская Ольга Алексеевна* - экономика ғылымдарының докторы, профессор, академик, бас директорының кеңесшісі, Аккредиттеу және рейтингтің тәуелсіз агенттігі (IAAR), Астана қ., Қазақстан Республикасы, ORCID: 0000-0003-1681-7341
E-mail: yanovskaya_o@mail.ru

Zhumagulova Alina - Candidate of Juridical Sciences, General Director, Independent Agency for Accreditation and Rating (IAAR), Astana, Republic of Kazakhstan, ORCID: 0000-0002-1289-1723
E-mail: iaar@iaar.kz

Yanovskaya Olga* - Doctor of Economic Sciences, Professor, PhD, Academician, Advisor to the General Director, Independent Agency for Accreditation and Rating (IAAR), Astana, Republic of Kazakhstan, ORCID: 0000-0003-1681-7341
E-mail: yanovskaya_o@mail.ru