

*На правах рукописи*

**ОМАРОВА ЗИМФИРА НАСРУТДИНОВНА**

**РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Санкт-Петербург - 2019**

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого».

**Научный руководитель -** доктор экономических наук, доцент  
**Киварина Мария Валентиновна**

**Официальные оппоненты:** **Резникова Ольга Сергеевна**  
доктор экономических наук, доцент  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»  
(г. Симферополь), профессор кафедры  
управления персоналом

**Шматко Алексей Дмитриевич**  
доктор экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», профессор кафедры менеджмента и инноваций

**Ведущая организация -** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юго-Западный государственный университет»  
(г. Курск)

Защита состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 года в \_\_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.23 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21, ауд. \_\_\_\_\_.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

М.И. Барабанова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Усиление кризисных явлений в мировой экономике, геополитическая переориентация и реструктуризация российского промышленного сектора в сторону импортозамещения, рост конкуренции среди крупных организаций обуславливают необходимость совершенствования системы мероприятий, направленных на развитие адаптивной динамической модели риск-менеджмента. В связи с тем, что состояние внешней среды и рынков подвержено резким изменениям, возникает острая необходимость разработки новых динамических технологий управления рисками в организациях на основе системного подхода и обеспечения .

В таких условиях актуальным представляется формирование нового подхода к аналитическому обеспечению управления рисками на основе совершенствования концепции риск – менеджмента, учитывающей неопределенность поведения и динамичность изменения факторов внешней и внутренней среды организации, позволяющей своевременно выявить и нейтрализовать проблемные ситуации с помощью современных инструментов менеджмента.

Актуальность совершенствования теории риск-менеджмента и ее практического применения обусловлена необходимостью разработки и внедрения концептуальных положений адаптивной динамической модели риск – менеджмента в организациях; недостаточной разработанностью научно-методической базы риск-менеджмента; отсутствием общепризнанной концепции, инструментария, моделей риск-менеджмента; необходимостью разработки методических и практических рекомендаций по формированию устойчивости системы риск-менеджмента в условиях неопределенности развития рыночной конъюнктуры.

Подводя итог вышесказанному, весьма важной и актуальной является научная тематика, связанная с развитием теории и методологии риск-менеджмента на основе формирования и обеспечения механизмов эффективности функционирования деятельности организации с учетом необходимости достижения основных стратегических целей в контексте минимизации последствий от наступления рискованных ситуаций.

**Степень разработанности исследуемой проблемы.** В зарубежной научной литературе исследованием рисков в организации занимались известные ученые: Р. Баззел, И.А. Бланк, Р. Галлахер, Д. Кокс, Д.Купер, В. Лоуренс, П. Мур, Ф. Найт, В. Ойгензихт, Д. Рикардо, В. Роу, А. Смит, У. Снайдер, и др.

Проблемам организаций в контексте управления рисками и формирования системы риск-менеджмента посвящены труды таких отечественных ученых как : Г.Т. Абдрахманова, А. Н. Асаул, С.Б. Богоявленский, В.Н. Вяткин, В.М. Гранатуров, А.А. Дагаев, Р.М. Качалов, В.В. Ковалёв, И.Я. Лукасевич, Д. Марцынковский, Н. Ю. Омарова, А.И. Пригожин, Б.А. Райзберг, М.А. Рогов, В.В. Рымкевич, В.Т. Севрук, О. А. Фирсова, В. А.

Черненко, А.С. Шапкин, С.Ю. Янова и др.

Методологические аспекты исследования и обоснования принципов использования адаптивных моделей управления в экономико-производственных системах заложены в работах Бадаловой А.Г., Бродбека К., Верещагина В.В., Измestьевой О.А., Ильина В.В., Клейнера Г., Корольковой Е.М., Короткого А.А., Костина К.Б., Овчаренко Г. Н., Петрова А.Н., Растовой Ю.И., Фировой И.П., Ялунер Е.В. и других.

Однако, недостатком работ многих отечественных и зарубежных авторов является отсутствие учета новых условий хозяйствования, сопряженных с повышением нестабильности рыночных структур в контексте снижения темпов экономического роста и дифференциации подходов к субъектам рыночных отношений на мировом рынке в связи с расширением применения инструментария санкционной политики.

Учитывая вышеизложенное, возникает необходимость развития и совершенствования теории формирования и совершенствования системы риск-менеджмента в целях повышения эффективности управления рисками в организации.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационной работы является разработка теоретических, методологических и методических подходов к формированию и развитию современной системы риск-менеджмента в организациях.

Достижение сформулированной цели потребовало решения следующих задач:

- обобщение трудов отечественных и зарубежных ученых, посвященных развитию методологии системы риск-менеджмента и исследованию проблем эффективного управления рисками в организации;
- классификация и типологизация рисков в организации с учетом необходимости определения факторов влияния на величину и направленность конкретного вида риска;
- обоснование методического инструментария комплексной оценки системы риск-менеджмента и методологических аспектов повышения эффективности управления риском в организации на основе системного подхода в динамической перспективе;
- выявление основных подходов к оценке риска снижения уровня показателей платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия;
- формирование организационно-экономических основ системы риск-менеджмента в целях оценки последствий от наступления рискованных ситуаций в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры;
- разработка методических рекомендаций по совершенствованию системы риск-менеджмента в организациях на основе внедрения адаптивной динамической модели управления риском в организации;
- определение стратегических направлений управления рисками в рыночной деятельности организаций на основе проектируемой адаптивной динамической модели риск-менеджмента.

**Объектом диссертационного исследования** выступают коммерческие организации любой организационно-правовой формы собственности, которые в процессе осуществления своей деятельности принимают и реализуют управленческие решения по формированию и развитию системы риск-менеджмента.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические и управленческие отношения, связанные с анализом и оценкой рисков в организациях.

**Теоретическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории организации, управления социально-экономическими процессами, риск-менеджмента, а также нормативно-правовые акты РФ и внутренняя документация организаций реального сектора экономики.

**Методологической основой исследования** послужили общенаучные диалектические методы, основные подходы системного и управленческого анализа (методы экспертных оценок, оценки бизнеса, расчета финансовых показателей, имитационное моделирование, нормализация).

**Информационной базой исследования** послужили отечественные и зарубежные литературные источники (монографии, учебные пособия, периодические издания, материалы конференций, симпозиумов), статистические данные о деятельности промышленных предприятий, материалы интернет-ресурсов.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования.** Обоснованность результатов диссертационного исследования подтверждена использованием трудов отечественных и зарубежных исследователей по проблемам развития теории управления рисками в организации, корректным практическим применением апробированных экономико-математических методов исследования системы риск-менеджмента.

Достоверность результатов диссертационного исследования обусловлена использованием актуальной и своевременной информации для осуществления научной деятельности посредством участия в работе научно-практических семинаров, международных конференций, публикации печатных трудов автора.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Область исследования и результаты соответствуют паспорту специальности научных работников 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), пункту 10.11. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке научно-методических положений и инструментарном обеспечении формирования и совершенствования системы риск-менеджмента,

учитывающей динамично меняющиеся экономические условия и стратегические направления развития организации в условиях неопределенности внешней среды и необходимости оптимизации использования внутреннего ресурсного потенциала.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной, состоят в следующем:**

1. Сформирован и обоснован концептуальный подход к формированию системы риск-менеджмента на основании исследования трудов отечественных и зарубежных авторов по актуальным вопросам определения сущности, выявления роли и типологизации рисков в контексте повышения эффективности управления организацией.

2. Предложена авторская классификация укрупненных групп факторов, влияющих на уровень и характер риска в организации, на основании которой сформулированы основные преимущества системы риск-менеджмента и определены ее функции относительно субъектов и объектов управленческого процесса.

3. Разработан последовательный алгоритм внедрения системы риск-менеджмента с учетом проведенного исследования проблем и основных барьеров реализации интегрированного подхода к управлению рисками в организациях.

4. Обосновано содержательное наполнение этапов процесса риск-менеджмента, что позволило в целях визуализации результатов исследования предложить усовершенствованный вариант карты управления рисками в организации в матричной форме.

5. Сформулированы и обоснованы основные положения адаптивной динамической модели современного риск – менеджмента, направленной на оптимизацию бизнес-процессов, усиление организационно-экономического взаимодействия во внутренней и внешней среде, а также повышение уровня согласованности принимаемых текущих и стратегических решений в области управления рисками в организации.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** состоит в том, что ее концептуальные положения, методологические основы и выводы позволяют существенно расширить комплекс знаний, теорию, методики и методы современной системы риск-менеджмента как важной составляющей стратегического развития организации.

**Практическая значимость диссертационной работы** состоит в возможности применения полученных результатов в деятельности промышленных организаций народнохозяйственного комплекса страны при реализации проектов формирования и развития системы риск-менеджмента в условиях необходимости обеспечения адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе в высших учебных заведениях при подготовке профессиональных кадров в сфере управления рисками в организации.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты диссертационной работы докладывались и получили одобрение на международных научно-практических конференциях и семинарах. Теоретические положения и основанные на них практические рекомендации прошли апробацию и частично реализованы на следующих предприятиях: ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Новгородстальконструкция», ОАО «СалаватНефтеХимстрой», Трубная металлургическая компания, ООО ПСФ «Квартал».

Отдельные материалы диссертации внедрены в учебный процесс при преподавании дисциплин «Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски» в Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого и «Управление качеством», «Управление изменениями», «Стратегический менеджмент», «Теория менеджмента», «Маркетинг» в Северном филиале Московского гуманитарно-экономического института.

**Публикации результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертации изложены в 24 научных работах, в том числе в 10 статьях в научных изданиях, определенных перечнем ВАК. Общий объем публикаций автора по теме диссертации составил 9,9 п. л. (вклад автора 8,1 п. л.).

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Сформирован и обоснован концептуальный подход к формированию системы риск-менеджмента на основании исследования трудов отечественных и зарубежных авторов по актуальным вопросам определения сущности, выявления роли и типологизации рисков в контексте повышения эффективности управления организацией.**

Процесс управления рисками представляет собой многоаспектный и многозадачный, к которому относятся процессы идентификации, анализа рисков и принятия решений по выявлению положительных и минимизации отрицательных последствий рискованных событий. При этом понятие риск-менеджмента, на взгляд автора, является более широким, чем управление рисками, и включает в себя не только сам процесс управления риском, но и анализ рисков, влияющих на деятельность организации, а также различные вопросы, возникающие в процессе принятия управленческих решений.

Анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформулировать следующие правила управления рисками в организации:

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать отрицательного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации;
- управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации;

- при управлении рисками принимаемые решения должны базироваться только на достоверной информации;
- при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой организация осуществляет свою деятельность;
- управление рисками должно базироваться на текущем анализе эффективности принятых решений и оперативном улучшении набора используемых принципов и методов управления рисками.

Резюмируя все вышеизложенное, автор предлагает собственную концепцию риск-менеджмента, которая включает в себя следующие основные системные элементы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Авторский концептуальный подход к формированию системы риск-менеджмента в организации.

**2. Предложена авторская классификация укрупненных групп факторов, влияющих на уровень и характер риска в организации, на основании которой сформулированы основные преимущества системы риск-менеджмента и определены ее функции относительно субъектов и объектов управленческого процесса.**



На основе изучения подходов к сущности и особенностям классификации риска, в диссертации представлена авторская классификация факторов, сгруппированных на внешние и внутренние, и влияющих на уровень риска в организации (рисунок 2). Вне зависимости от вида производства, основная цель риск-менеджмента заключается в обеспечении максимально эффективного управления рисками хозяйствующего субъекта.

Основные преимущества риск-менеджмента и их краткая характеристика представлены автором в таблице 1.

Таблица 1.

**Основные преимущества риск-менеджмента и их характеристика**

Преимущества	Характеристика
Снижение уровня неопределенности при реализации предпринимательских инициатив на рынке	Низкий уровень неопределенности, несомненно, ведет к принятию оптимальных управленческих решений как в системе производственного и финансового менеджмента, так и при проведении маркетинговых мероприятий и выполнения требований в контексте программ корпоративной социальной ответственности
Повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности	Риск-менеджмент направлен на своевременное выявление и устранение узких мест организации, что способствует грамотному перераспределению средств и возможности дополнительной инвестиционной деятельности организации
Экономия ресурсов	Сокращение уровня риска напрямую взаимосвязано с экономией ресурсов. В качестве примера можно привести снижение риска текучести кадров, достижение которого позволяет добиться оптимального расчета в потребности обеспечения профессиональными кадрами в организации
Усиления взаимодействия с целевыми аудиториями	Снижение риска во взаимодействии с субъектами внешней среды позволяет добиться оптимизации и синхронности бизнес-процессов, повышения возможностей организации при реализации стратегии роста
Улучшение качества и скорости информационных потоков для принятия управленческих решений	В процессе реализации риск-менеджмента в организации усиливается контроль за сбором, обработкой, движением и хранением информационных массивов, что дает возможность повысить качество внутренних коммуникаций
Рост деловой репутации	Чем лучше финансовое положение организации и чем ниже операционные риски при ведении предпринимательской деятельности, тем выше уровень доверия к организации со стороны внешних контрагентов
Повышение контроля за реализацией бизнес-процессов	Строгий контроль реализации стратегии риск-менеджмента обеспечивается за счёт периодически выполняемого мониторинга бизнес-процессов организации.



Рисунок 2 – Классификация факторов, влияющих на уровень риска в организации

Соответствующим образом можно выделить две группы функций риск-менеджмента: функции объекта и субъекта управления (рисунок 3).



Рисунок 3 – Функции риск-менеджмента с точки зрения системного подхода

### **3. Разработан последовательный алгоритм внедрения системы риск-менеджмента с учетом проведенного исследования проблем и основных барьеров реализации интегрированного подхода к управлению рисками в организациях.**

В качестве основных барьеров реализации интегрированного подхода к управлению рисками в предпринимательской деятельности в РФ следует отнести следующие укрупненные блоки (рисунок 4).

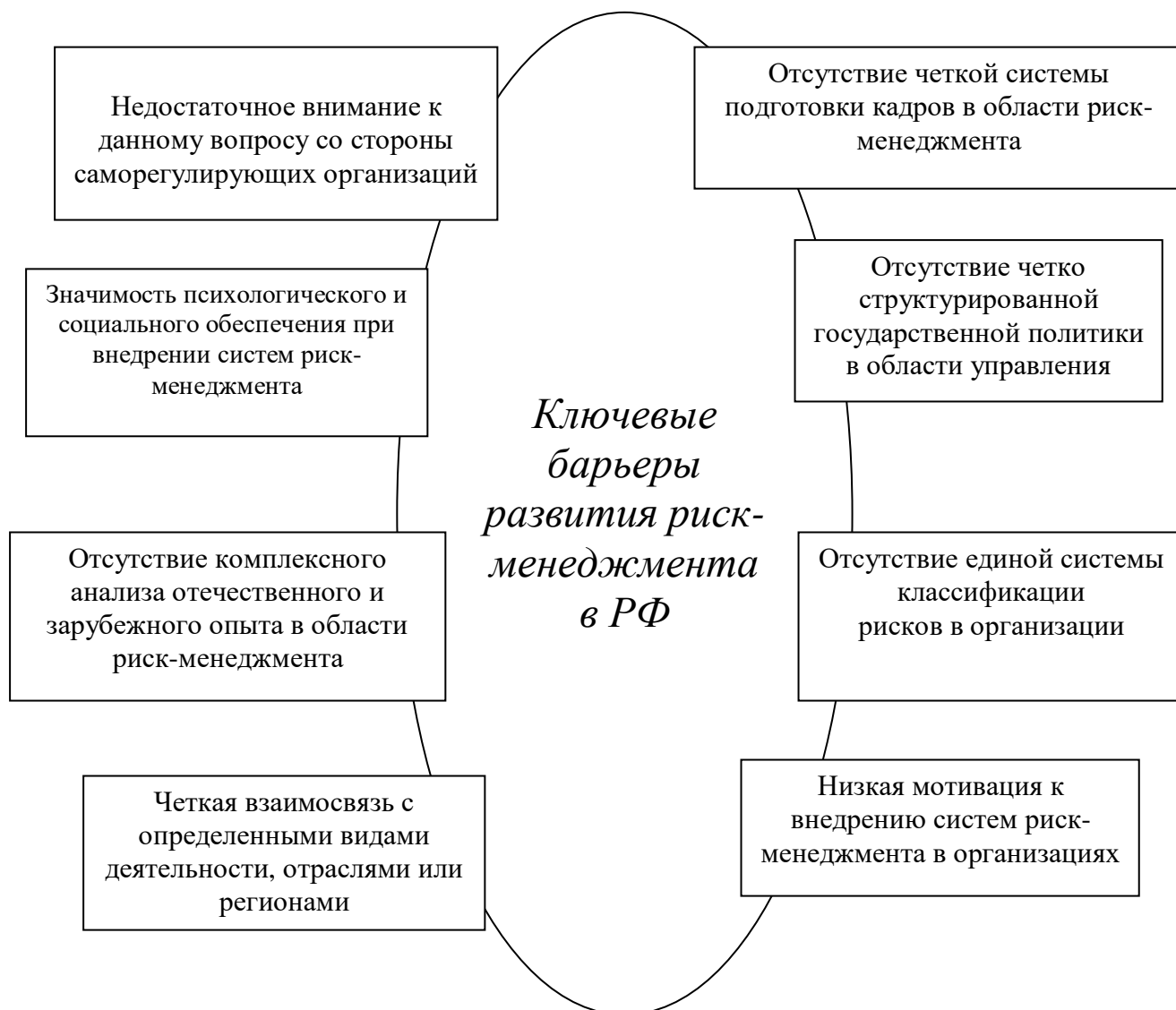


Рисунок 4 - Основные барьеры реализации интегрированного подхода к управлению рисками в организациях в РФ

Процесс управления риском, с точки зрения современных подходов риск-менеджмента, можно условно разделить на ряд этапов, связанных с особенностями выполнения последовательных действий по оптимизации величины риска в организации. Вместе с тем, необходимо признать и тот факт, что выделение этапов во многом эмпирическое условное действие, так как на практике зачастую присутствует синхронизация отдельных этапов и размывание временных границ их исполнения.

По мнению автора, можно выделить следующие основных этапы управления риском в организации в условиях формирования системы риск-менеджмента.

1. Целеполагание и определение места риск-менеджмента в организационной структуре объекта исследования.

2. Идентификация и экономико-статистический анализ рисков в организации

3. Сравнение эффективности методов воздействия на риск в организации на основе анализ альтернативных методов и итоговый выбор методов управления риском в рамках формируемой стратегии

4. Реализация избранного метода риск-менеджмента в контексте выбранной стратегии.

5. Организация внутреннего контроля по реализации стратегии риск-менеджмента.

6. Мониторинг изменений и последствий, дальнейшее совершенствование системы риск-менеджмента организации.

Следует отметить, что построение эффективной системы управления рисками в организации возможно исключительно при применении всех инструментов в совокупности. Формирование универсального алгоритма осуществления процесса управления рисками в организации начинает играть все более важную роль в связи с санкционной политикой стран Запада, по отношению к отечественным компаниям многих секторов национальной экономики, в особенности в сфере производства и переработки. Внедрение описанного выше механизма должно привести к повышению уровня конкурентоспособности отечественной продукции на отечественном и зарубежных рынках вне зависимости от финансовых и прочих ограничений антиросийской санкционной политики.

**4. Обосновано содержательное наполнение этапов процесса риск-менеджмента, что позволило в целях визуализации результатов исследования предложить усовершенствованный вариант карты управления рисками в организации в матричной форме.**

Анализ риска можно схематически отразить, используя такие показатели как: ситуация риска, осознание риска, виды риска, факторы и причины, меры минимизации. На практике наиболее часто используют карту рисков, т.е. графическое изображение рисков в организации любого бизнеса. Такая карта визуализирует риски, делает их осознанными и очевидными для оценки обстановки, принятия решений, планирования операции и нанесения удара по рискам организации.

С целью модернизации базового варианта карты риска визуализируем результаты исследования в виде формирования матрицы оценки риска «финансовая устойчивость-ликвидность». Матрица будет состоять из 14 квадрантов, при этом 2 квадранта с несуществующими вариантами значений «абсолютная ликвидность - кризисное состояние финансовой устойчивости» и «абсолютная финансовая устойчивость – кризисное состояние ликвидности» исключены в связи с отсутствием реальных примеров в рыночной практике. При определении в матрице зон риска автор пользовался как уже полученными и апробированными результатами исследования, так и экспертным методом.

Следует отметить, что уровень экономической устойчивости тесно связан с зоной, в которой находится организация с позиции влияния риска. Автор предлагает выделять следующие зоны риска:

- безрисковая зона - зона деятельности организации, в рамках отсутствует

риск возникновения потерь, что предполагает достижение 100% положительного результата реализации выполняемых действий и операции;

- зона ожидаемого риска— четко очерченная область карты риска в организации, в рамках которой предполагаются потери, но их уровень и размер колебаний допустимы для осуществления последующей коммерческой деятельности. Граница зоны ожидаемого риска тождественны уровню потерь соизмеримому с уровнем ожидаемой прибыли;
- зона критического риска— та часть карты риска в организации, где очевиден дисбаланс между уровнем получаемого дохода и расходами исследуемой организации. Здесь возникает серьезный риск отсутствия достижения уровня точки безубыточности, что предполагает возможность прямых потерь при отсутствии соответствующего уровня покрытия коммерческих и прочих расходов, связанных с ведением бизнеса;
- зона катастрофического риска — часть матрицы -карты риска в организации, которая свидетельствует о крайне негативном сценарии развития событий, при котором возможен вариант банкротства и дальнейшего использования соответствующих антикризисных процедур.

Руководствуясь полученными ранее расчетами и выделенными в матрице зонами риска, исследуемая организация - ПАО «ТМК» - попадает в соответствующие квадранты (рисунок 5). Стрелками обозначено изменение местоположения организации в матрице.

На основании представленной матрицы-карты риска в организации в условиях исследуемой компании автором предложены два основных направления повышения эффективности управления –

- предупреждение и ограничение риска,
- возмещение потерь

В рамках первого направления, основная цель которого – снижение общей величины риска, по мнению автора, целесообразно осуществить следующие мероприятия:

1) проведение предварительной экспертиза управленческих решений и оценки уровней риска с использованием метода сценариев, мозгового штурма и экспертного метода;

2) расширение механизма применение практики гарантий и залоговых обязательств в целях выполнения долговых требований, например, в контексте кредиторской задолженности;

3) формирование технологических карт лимитирования риска при осуществлении той или иной организационно-производственной операции;

4) максимальная диверсификация рисков в организации, которая включает в себя расширение спектра инвестиционных вложений как в производственный сектор, так и в сектор сферы услуг, осуществление вложений на рынке ценных бумаг, выравнивание и стабилизация структуры

инвестиционного портфеля; диверсификация поставщиков с учетом сохранения требований к качеству и другим характеристикам используемого сырья в технологическом процессе и т.п.

5) повышение уровня внутреннего контроля и проведение ежеквартального мониторинга осуществляемой коммерческой деятельности на основе передовых методов экономико-статистического и эконометрического анализа.

Более сложным, исходя из своей экономической природы, выглядит второй метод, направленный на использование специализированных резервных фондов, на основе величины полученной за определенный период времени чистой прибыли (при ее наличии), а также использование услуг страховых компаний по целому спектру услуг – от страхования гражданской ответственности до страхования имущества компании.

Использование данных направлений оптимизации уровня риска в организации позволит объекту исследования - ПАО «ТМК» улучшить как финансовые, так и производственные показатели деятельности, а также укрепить свое положение на региональных рынках.

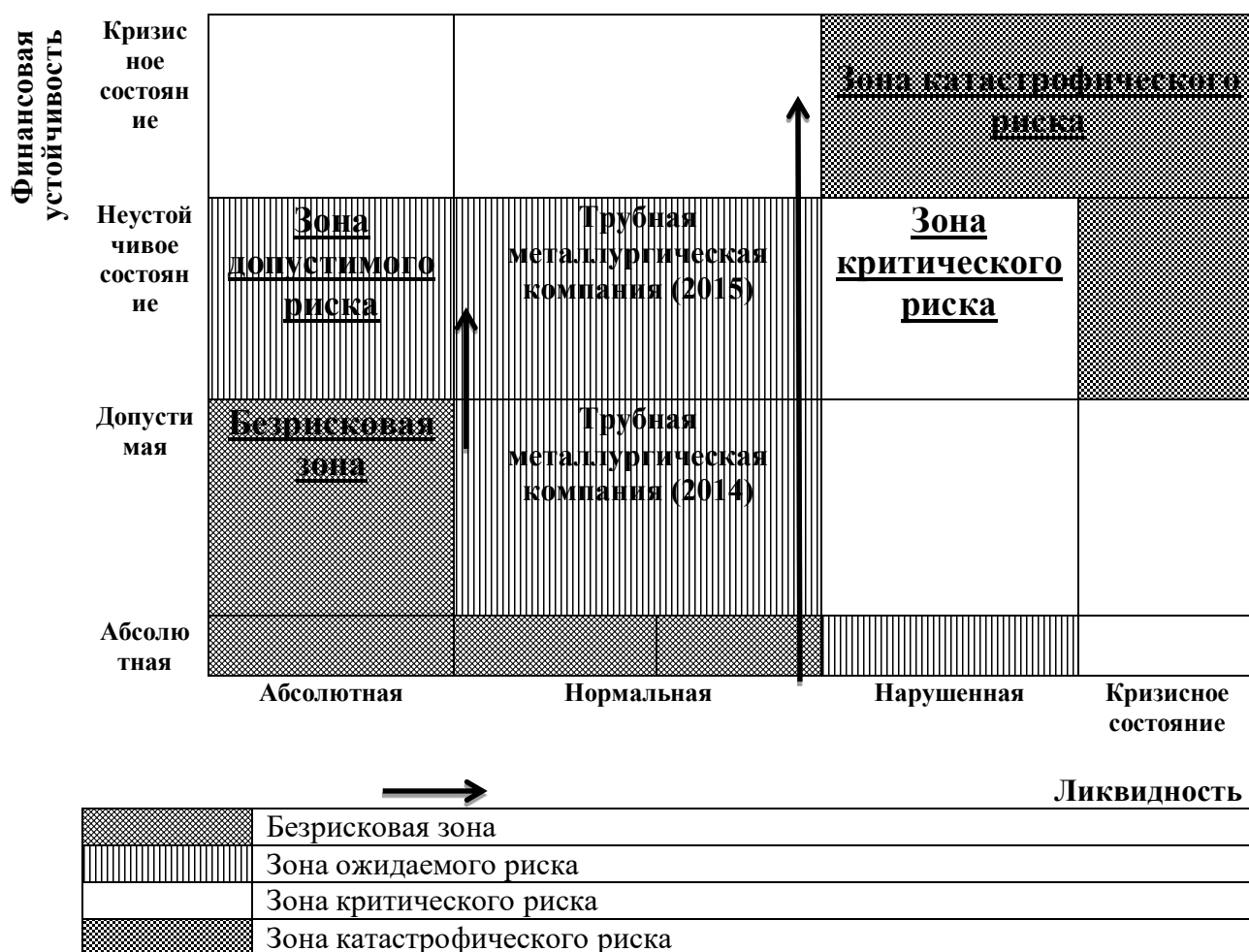


Рисунок 5—Усовершенствованный вариант матрицы-карты риска в организации  
(на примере данных ПАО «ТМК»)

**5. Сформулированы и обоснованы основные положения адаптивной динамической модели современного риск – менеджмента, направленной на оптимизацию бизнес-процессов, усиление организационно-экономического взаимодействия во внутренней и внешней среде, а также повышение уровня согласованности принимаемых текущих и стратегических решений в области управления рисками в организации.**

Адаптивное управление предполагает приспособление организации к изменениям внешней и внутренней сред с возможной корректировкой оперативных целей, задач и планов в зависимости от складывающейся ситуации. Источником адаптивности является возможность технической базы и широта ассортимента. Наиболее эффективно адаптивное управление в период выхода организации из кризиса, при внедрении инноваций, а также в случае осуществления организационных изменений.

Концепция активного динамического использования рисков приходит на смену концепции статического управления рисками, направленность действия которой ограничивается текущим периодом времени и не учитывает необходимости достижения стратегических целей компании в долгосрочной перспективе. Концепция активного управления требует определенной точности при использовании инструментов прогнозирования, однако, располагает при этом достаточно большим количеством ресурсных возможностей как интеллектуальных, так и материальных. Необходимо также отметить значимость серьезных административных усилий руководства организации при реализации концепции активного динамического использования рисков.

В соответствии с вышеизложенными положениями можно говорить о возможности использования адаптивной динамической модели управления рисками в организации в целях достижения кумулятивной эффективности в процессе риск-менеджмента в организации, особенно в условиях предприятий промышленного сектора национальной экономики.

В диссертации автор придерживается мнения, что с методологической точки зрения адаптивная динамическая модель управления рисками реализуется с позиции финансовых результатов в целях увеличения акционерной стоимости компании, при этом сущность понятия риска – амплитуда в достижении альтернативы. Более подробно процесс реализации и особенности данной модели представлены на рисунке 6



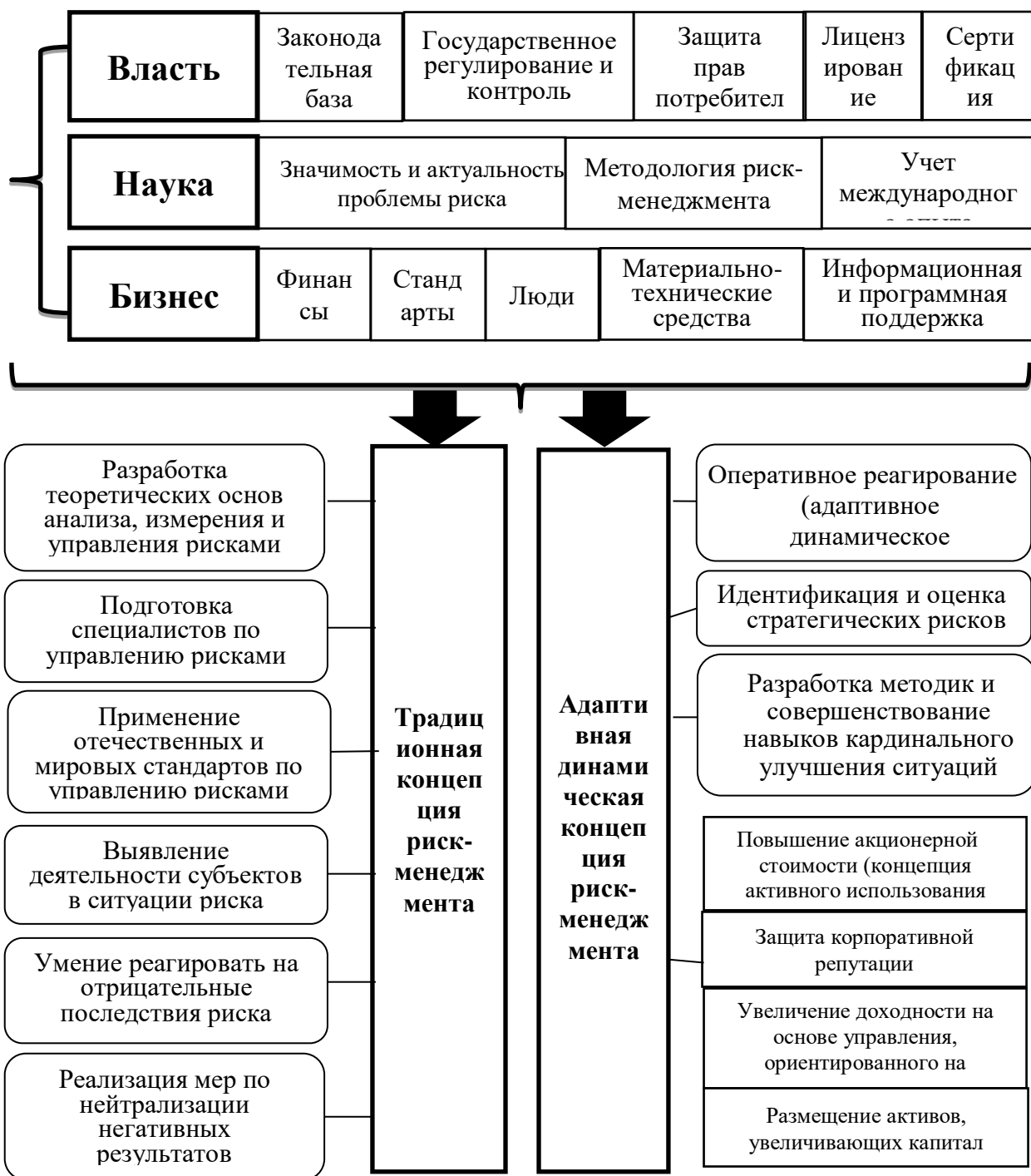


Рисунок 6— Интеграция адаптивной динамической модели управления рисками в бизнес-среду

Проведенное исследование позволяет автору сформулировать организационный регламент внедрения адаптивной динамической модели управления рисками в организации, который включает в себя:

1. Определение методических подходов к классификации рисков в организации в зависимости от внутренних потребностей организации с учетом специфики и особенностей внешней и внутренней среды,

2. Определение специфических видов рисков, внимание к которым со стороны организации ограничено по ряду причин (например, экологические или репутационные риски)

3. Характеристику и анализ групп факторов, определяющих величину риска в организации в динамической перспективе на основе статистических данных первичного учета, финансовой и нефинансовой отчетности.

4. Сбор и обработка полного массива информации по каждому типу и виду риска, учет которых предполагается в системе риск-менеджмента организации,

5. Формирование и визуализация технологической карты рисков в организации на основе анализа статистических данных и прогнозных оценок, в том числе с учетом привлечения сторонних экспертов и консалтинговых организаций в формате аутсорсинга

6. Определение удельного веса определенных типов и видов риска в общей структуре риска организации, в том числе с использованием современных систем учета рисков (например VaR (Valueatrisk)).

7. Разработка устойчивой стратегии риск-менеджмента с применением матричных и линейных методов управления в условиях динамической модели.

8. Контроль и корректировка ключевых постулатов и механизмов отбора организационно-экономических инструментов по управлению рисками в организации в условиях представленной динамической модели.

9. Осуществление ряда мероприятий по повышению комплексной безопасности в организации с учетом требований внедряемой системы риск-менеджмента.

10. Мониторинг и своевременное внедрение инновационных методик управления рисками, в том числе на основе использования передовых цифровых технологий.

Реализация адаптивной модели управления рисками в организациях промышленного сектора экономики позволит достигнуть роста эффективности управления за рассмотренный период, финансово-экономической устойчивости и платежеспособности, обеспечить потенциал для дальнейшего развития и роста конкурентоспособности организаций на рынке.

### **III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)**

Исходя из вышесказанного, автором сформулированы следующие основные методические рекомендации по повышению эффективности риск-менеджмента в организации:

1. Использование адаптивной динамической модели управления рисками с целью эффективности ведения существующих бизнес-процессов.

2. Усиление роли превентивных действий по усилению ранней диагностики и профилактики рисков в организации в организации.

3. Обязательное внедрение количественной оценки рисков на основе отечественных и зарубежных методик в контексте использования современных цифровых платформ.

4. Учет степени и уровня влияния рисков в организации на основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации на основе перманентного проведения факторного анализа за определенный период времени с учетом динамики амплитуды колебаний и уровня отклонений от планируемых значений.

6. Проведение сравнительной характеристики и сопоставления уровня рисков и факторов их возникновения в условиях ведения бизнес-процессов, а также определение круга ответственных лиц в организации.

7. Расширение практики как внутрифирменного, так и с привлечением сторонних структур, повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров, занятых вопросами обеспечения снижения уровня риска в организации в организации.

8. Применение схем аутсорсинга при реализации программ риск-менеджмента с учетом соотношения уровня затрат на привлечение сторонних организаций и величины полученного результата и сокращения плановых нормативов уровня риска в организации.

9. Использование возможностей консалтинговой поддержки риск-менеджмента с учетом отраслевой и территориальной специфики организации.

10. Организация внутрифирменного контроля, аудита и мониторинга рисков в организации, формирование финансовой и нефинансовой отчетности о текущем уровне и мерах по снижению рисков в организации в стратегической перспективе для публичного обсуждения.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Омарова, З.Н. Инновационная деятельность как метод обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур / З.Н. Омарова, С.В. Логутова // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2014. - т.187. - С.122-125. – 0,6 п. л. / 0,3 п. л.

2. Омарова, З.Н. Методологические предпосылки прогнозирования спроса на товары потребительского выбора / З.Н. Омарова, Л.В. Ким // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2014. - т. 187. - С.276-282. – 0,6 п. л. / 0,3 п. л.

3. Омарова, З.Н. Совершенствование методики оценки рисков в предпринимательских структурах / З.Н. Омарова, Л.В. Бедовая, А.И. Иванова, Н.Ю. Омарова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2015. - №25. - С. 11-15. – 0,8 п. л. / 0,2 п. л.

4. Омарова, З.Н. Современные проблемы развития системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства / З.Н. Омарова // Экономика и предпринимательство. - 2015. - №11-2 (64-2). - С. 926-931. – 0,5 п. л.

5. Омарова, З.Н. Сильная культура управления рисками как неотъемлемый элемент риск-менеджмента / З.Н. Омарова // Фундаментальные исследования. - 2015. – №2-11. - С. 2421-2424. – 0,5 п. л.

6. Омарова, З.Н. Риск как неизбежный фактор предпринимательской деятельности / З.Н. Омарова // Экономика и предпринимательство. - 2015. - №5-2 (58-2). - С.892-894. – 0,5 п. л.

7. Омарова, З.Н. Интеграция системы риск-менеджмента на предприятиях регионального сектора экономики / З.Н. Омарова, Н.Ю. Омарова, Л.В. Бедовая // Известия Международной академии аграрного образования. - 2015. - т.2. - №25. - С. 127-131. – 0,9 п. л. / 0,3 п. л.

8. Омарова, З.Н. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур в условиях глобализации / З.Н. Омарова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2016. - №28. – С.113-116. – 0,5 п. л.

9. Омарова, З.Н. Разработка адаптивной динамической концепции риск-менеджмента в рыночной деятельности предпринимательских структур / З.Н. Омарова // Известия Международной академии аграрного образования. - 2017. №37. - 112-115. – 0,5 п. л.

10. Омарова, З.Н. Разработка методики оценки эффективности управления предпринимательскими рисками / З.Н. Омарова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2018. - №4. - С. 175-178. – 0,5 п. л.

11. Омарова, З.Н. Сущность предпринимательского риска // Организационно-экономические проблемы развития предпринимательских структур в конкурентной среде. Сборник профессорско-преподавательского состава ИЭУ / З.Н. Омарова. – В. Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2008. – С. 144-147. – 0,4 п. л.

12. Омарова, З.Н. Риск-менеджмент. Факторы риска // Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства: Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов кафедры маркетинга и управления персоналом / З.Н. Омарова. - В. Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2009. – С. 68-71. – 0,3 п. л.

13. Омарова, З.Н. Методы управления рисками // Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства: Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов кафедры маркетинга и управления персоналом / З.Н. Омарова. - В. Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2009. – С. 71-74. – 0,4 п. л.

14. Омарова, З.Н. Управление рисками предпринимательской деятельности // Современные проблемы социально-экономического развития предпринимательских структур: Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов ФУПР ИЭУ / З.Н. Омарова. - В. Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. – С. 70-72. – 0,2 п. л.

15. Омарова, З.Н. Предпринимательская этика и этикет // Современные проблемы социально-экономического развития предпринимательских структур: Сборник научных статей профессорско-

преподавательского состава, аспирантов и студентов ФУПР ИЭУ / З.Н. Омарова. – В. Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. – С. 226-228. – 0,3 п. л.

16. Омарова, З.Н. Нестабильность, неопределенность и риск в предпринимательской деятельности // Проблемы и перспективы экономики и управления: Материалы IV международной научной конференции / З.Н. Омарова. - СПб.: Свое издательство, 2015. – С.151-154. – 0,2 п. л.

17. Омарова, З.Н. К вопросу о взаимосвязи понятий «неопределенность» и «риск» // Научный поиск. Сборник научных трудов СФ МГЭИ / З.Н. Омарова. – Москва-Коряжма: СФ МГЭИ, 2015. - №13. – С.46-50. – 0,3 п. л.

18. Омарова, З.Н. Диверсификация как метод рационального управления рисками / З.Н. Омарова // Молодой ученый. - 2015. - №21 (101). - С.423-429. – 0,4 п. л.

19. Омарова, З.Н. Рисковая безграмотность: анализ проблемы / З.Н. Омарова // Молодой ученый. - 2015. - №19. - С.417-420. – 0,3 п. л.

20. Омарова, З.Н. Управление рисками инновационных проектов / Материалы международной научной конференции / З.Н. Омарова // Международный журнал экспериментального образования. - 2015. – №3-4. - С. 379-380. – 0,2 п. л.

21. Омарова, З.Н. Проблемы интеграции системы риск-менеджмента в предпринимательских структурах // Инновационная экономика: Материалы II международной научной конференции / З.Н. Омарова. - Казань: Бук, 2015. – С.91-93. – 0,2 п. л.

22. Омарова, З.Н. Основные барьеры и перспективы развития систем риск-менеджмента в России / З.Н. Омарова // Стратегия устойчивого развития регионов России. - 2016. - №36. - 113-116. – 0,2 п. л.

23. Омарова, З.Н. Основные риски и проблемы российского предпринимательства // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: Сборник научных трудов I международной научно-практической конференции / З.Н. Омарова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. - С. 126-128. – 0,3 п. л.

24. Омарова, З.Н. Концепция развития сильной риск-культуры / З.Н. Омарова // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2017. - Т. 31. - С. 411-415. – 0,3 п. л.