Кириченко Татьяна Витальевна. Теория и комплексная методология риск-ориентированного финансового менеджмента : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.10 / Кириченко Татьяна Витальевна; [Место защиты: ГОУВПО "Российский государственный социальный университет"].- Москва, 2010.- 385 с.: ил.

**Содержание к диссертации**

Введение

**1. Развитие теории финансового менеджмента 14**

1.1 Эволюция представлений о финансовом менеджменте 14

1.2 Информационная система финансового менеджмента 27

1.3 Современный этап трансформации стандартов управления рисками 43

**2. Методология риск-ориентированного финансового менеджмента 63**

2.1 Обоснование структуры комплексной методологии риск-ориентированного финансового менеджмента 63

2.2 Современная парадигма финансового менеджмента 93

2.3 Риск-ориентированная адаптация концепций финансового менеджмента 102

**3. Риск-ориентированные модели финансового менеджмента активов 145**

3.1 Развитие методов идентификации, качественной оценки и управления рисками в финансовом менеджменте активов 145

3.2 Совершенствование методов количественного анализа рисков и формирование риск-ориентированных моделей инвестиционных проектов 158

3.3 Управление налоговыми рисками в риск-ориентированной системе финансового менеджмента 181

**4. Риск-ориентированные методы финансирования деятельности 200**

4.1 Формирование структуры финансирования в условиях неопределенности и рисков 200

4.2 Риск-ориентированное управление и контроль собственного капитала 213

4.3 Совершенствование методов привлечения заемного финансирования в условиях неопределенности и рисков 227

**5. Реализация механизмов информационного обеспечения риск-ориентированного финансового менеджмента 245**

5.1 Формирование системы информационного обеспечения риск-ориентированного финансового менеджмента 245

5.2 Классификация рисков в риск-ориентированном финансовом менеджменте 258

5.3 Риск-ориентированный инструментарий информационного обеспечения финансового менеджмента 271

Заключение 278

Список литературы

## Информационная система финансового менеджмента

Финансовый менеджмент как научная категория является логическим следствием эволюционного развития современной теории финансов. Финансовый менеджмент как самостоятельная область знаний, имеющая системность, появился в мощных корпорациях, организуемых в форме акционерных обществ в США в 90-х годах 19 столетия. Это было обусловлено развитием и ускорением научно-технического прогресса, крупномасштабностью хозяйственной и финансовой деятельности, привлечением и использованием значительных объемов капитала, интернационализацией хозяйственной жизни, расширением хозяйственных связей, ужесточением конкуренции. Первые книги по финансовому менеджменту появились в ведущих англоязычных странах в начале 60-х гг. двадцатого столетия.

Говоря о термине «финансовый менеджмент», следует отметить, что: финансы (франц. finances) — денежные средства [65]; менеджмент (англ. management) - управление [66]. В русском языке под менеджментом обычно понимают управление людьми, в английском — это управление вообще. В словосочетании финансовый менеджмент слово менеджмент понимается в широком смысле, то есть финансовый менеджмент — управление финансами. В этой связи, показательно, что финансовый менеджмент и корпоративные финансы в английском языке, по сути, синонимы и учебники с такими названиями имеют совершенно одинаковое содержание. В русском языке, а если точнее, русском экономическом языке словосочетание финансы организаций и финансовый менеджмент не являются синонимами. При этом под финансами организаций понимаются подходы к управлению финансами, сформированные отечественной финансовой школой, а под финансовым менеджментом понимают подходы к управлению финансами, сформированные западной финансовой школой [137].

Финансовый менеджмент реализует себя в присущих ему функциях. Функция (лат. functio) - исполнение, осуществление, деятельность, обязанность, работа [65]. Поскольку финансовый менеджмент является составной частью общей системы управления, целесообразно функции финансовый менеджмента рассматривать с позиций и применительно к системе управления.

На рубеже 19 -20 веков в работах Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилберт, Г. Ганта была предпринята первая попытка научного обобщения накопленного опыта в области менеджмента и начато формирование основ научного управления предприятием [342,345]. Для того периода многие принципы методов исследования общей системы управления предприятием требовали конкретизации и расширения с учетом специфики управления финансовой деятельностью. Анри Файоль, глава крупной французской компании, впервые выделил во всех сферах деятельности организации, в том числе сфере финансов универсальные функции. [347].

В современной теории управления выделяют четыре основных подхода: 1) с позиций основных школ управления; 2) динамический (процессный); 3) системный и 4) ситуационный.

Первый из них - это школы научного, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, количественных методов управления. «Все эти школы внесли важный и ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту "единственного лучшего способа", рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях. Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов» [219].

Динамический (процессный) подход сложился как развитие основной идеи административной школы о существовании универсальных функций управления, которые с точки зрения процессного подхода рассматриваются как взаимосвязанные и образующие единый процесс управления. Для успешного управления необходимы как эффективность самих управленческих функций, так и правильная их соорганизация.

Наиболее существенный вопрос теории управления заключается в том, какие из этих функций считать главными и универсальными. Анри Файоль, как было сказано ранее, разработал принципы управления. Он считал: «Управлять — означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [348]. В дальнейшем перечень этих функций дополнялся и уточнялся. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции - планирование, учет, анализ, контроль, регулирование, оценка, принятие решений, мотивация, организация, подбор персонала и др. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который хоть немного отличается от других подобных же списков.

Системный подход оказал большое влияние на теорию управления. С позиций теории систем любая организация — это система, под которой следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, вносящих свой вклад в функционирование целого. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

Ситуационный подход, возникший в конце 1960-х гг., представляет собой общую методологию, способ регулирования организационных проблем. Он развивает главный тезис системного подхода: любая производственная организация — открытая система, постоянно взаимодействующая с внешней средой. Поэтому причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее, в той ситуации, где она реально функционирует. Это ключевое понятие в данном подходе. «Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации "лучшего способа" управления не существует.

Таким образом, согласно концепции менеджера, генерального директора горной компании Commentry-Fourchamboult-Decazeville Анри Файоля управленческая функция состоит из элементов планирования, организации, руководства, координации и контроля.

Мы придерживаемся подхода, основанного на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. К базовым функциям управления относятся: планирование, организация, мотивация и контроль [219].

Анри Файоль также разделил виды деятельности коммерческой организации на шесть основных составляющих: технические, коммерческие, финансовые, связанные с безопасностью, бухгалтерские и управленческие. Однако, «большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления» [219], поэтому мы придерживаемся традиционной структурой бюрократии, то есть функциональной организационной структуры. «Иногда ее называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергавшейся изучению и разработке» [348]. «Функциональная департаментализация — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности. Традиционными функциональными блоками компании являются: отдел производства; отдел финансов; отдел маркетинга. Это - широкие области деятельности или функции, которые имеются в каждой компании для обеспечения достижения целей организации [219]».

Основываясь на методологии системного анализа и синтеза, система в процессе своего функционирования разделяется на управляющую, и управляемую подсистемы. Система, формирующая управляющее воздействие, называется управляющей подсистемой. Система, «испытывающая» на себе внешние воздействия, называется управляемой подсистемой (объектом управления). Обе системы в совокупности с учетом их взаимодействия образуют уже новую систему управления, как совокупность двух подсистем (управляющей и управляемой). Следовательно, при воздействии управляющей системы на управляемую осуществляются действия над данными, являющимися характеристиками фактов и событий (источников информации), с целью подготовки, принятия, выполнения и контроля за управленческим решением. Основу процесса управления составляет управленческое решение — это всегда результат конкретной управленческой деятельности.

Таким образом, выделение функций менеджмента может быть осуществлено по двум основаниям: во-первых, по способу, характеру деятельности. По этому основанию в менеджменте можно выделить: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Во-вторых, функции менеджмента можно выделять по предмету управления. По этому основанию в менеджменте можно выделить следующие функции управления: управление производством, управление сбытом и наконец, управление финансами. При обсуждении вопроса о функциях менеджмента, следует всегда четко понимать"о выделении функций по какому основанию идет речь. И не смешивать основания выделения функций.

## Современная парадигма финансового менеджмента

Нечеткость выделения групп проявляется, в частности, в следующем к «концепциям, связанным с информационным обеспечением участников финансового рынка и формированием рыночных цен» отнесена концепция агентских отношений, отражающая взаимоотношения менеджмента и собственников, концепция имеет смысл и в организациях, чьи акции не котируются на финансовых рынках. При этом концепция приоритета экономических интересов собственников (близкая по предмету) относится к другой группе.

Сравнивая изложение базовых концепций финансового менеджмента в отечественной и зарубежной литературе, можно говорить об общих моментах и различиях. И у нас, и за рубежом общим является учебно-методический подход. В России, так же как и в западных университетах, дисциплина «Финансовый менеджмент» предусмотрена в образовательном процессе при подготовке студентов высших учебных заведений экономических специальностей. В государственном образовательном стандарте по специальности «Финансы и кредит» финансовый менеджмент является специальной дисциплиной федерального компонента и одной из дидактических единиц данной дисциплины являются «Базовые концепции финансового менеджмента». Однако в зарубежных странах базовые концепции финансового менеджмента являются основой техники управления финансами крупной компании. Книги Дж. Ван Хорна, Л. Гапенски, Ю. Бригхема отражают реалии американской экономики, имеют национальную специфику и предназначены для американской аудитории.

Труды российских же финансистов в большей степени направлены на решение проблемы адаптации мирового опыта управления финансами компаний к российским экономическим и правовым условиям хозяйствования. Однако, в академических кругах нет единства в подходе изложения базовых концепций финансового менеджмента.

В ходе исследования нами предлагается систему важнейших теоретических концепций и моделей, составляющих основу современной парадигмы финансового менеджмента, условно разделить на основные концепции финансового менеджмента и производные концепции и модели финансового менеджмента (рисунок 2.8).

К основным концепциям финансового менеджмента мы относим идеи, являющиеся в настоящее время базой финансового менеджмента. Производные концепции и модели финансового менеджмента являются либо комбинацией, либо частным случаем применения, либо развитием изложенных выше основных концепций.

И в основных, и в производных концепциях и моделях целесообразно выделять следующие группы концепций и моделей: финансовых решений; финансового рынка; формирования и движения капитала. К группе концепций формирования и движения капитала относятся концепции и модели по управлению финансами «внутри» организации; к группе концепций и моделей финансового рынка относятся концепции и модели, отражающих положение вещей «вне» организации — на финансовом рынке. К группе концепций и моделей финансовых решений относятся концепции по принятию финансовых решений, применение как внутри, так и вне организации.

Предложенная классификация позволяет учесть все разнообразие, сложившееся на текущем этапе теорий финансового менеджмента и корпоративной практики, и может. служить методологической основой выявления адекватных условиям российской экономики концепций и моделей управления финансами.

Все теоретические концепции и модели, составляющие основу современной парадигмы финансового менеджмента сформированы в реалиях экономики с длительным доминированием капиталистических рыночных отношений [60]. В этой связи научный и практический интерес представляет научное обоснование возможности (с полной или с частичной адаптацией) или невозможности применения основных концепций и моделей к условиям российской экономики.

Группа основных концепций принятия финансовых решений включает: концепцию агентских отношений; ограниченной рациональности (приоритета экономических интересов собственников); концепцию альтернативной стоимости и концепцию взаимосвязи уровня риска и доходности.

Концепция агентских отношений (Agency Costs Conception) является основополагающей концепцией менеджмента. Теоретической основой формирования агентской теории являются две классические работы:

S труд авторов А.Берле и Дж. Минза «Современная корпорация и частная собственность», в которой они изложили факт отделения функций управляющих от функций собственников в акционерных компаниях, вышедший в 1932 г. [337].

S исследование лауреата Нобелевской премии по экономике американского экономиста Рональда Коуз «Природа фирмы», вышедшее в 1937 г., в котором он указал на существование транзакционных издержек [339].

Концепция агентских отношений предполагает, что между собственниками и менеджментом (агентами) может существовать конфликт интересов, сказывающийся на благосостоянии собственников, поэтому необходимо.проводить специальные мероприятия для гармонизации этих отношений. [46;60;74;157]. Основные допущения теории агентских отношений представлены в таблице 2.3.

Асимметрия информации Лучшая осведомленность о ситуации в корпорации менеджеров-агентов изнутри, чем собственников-принципалов извне, обуславливает высокую степень информационной асимметрии

Неопределенность Множество факторов, влияющих на агентские взаимоотношения, объясняют высокую степень неопределенности

Сложность в измерении Отсутствие точных ориентиров для оценки качества управленческих услуг приводит к высокой степени сложности в измерении

Допущения о поведении

Оппортунизм Неограниченное стремление менеджеров-агентов к удовлетворению личных интересов за счет организации в ущерб интересам собственников-принципалов

Ограниченная рациональность Ограниченная способность человеческого разума к принятию оптимальных управленческих решений

Восприятие риска Вследствие диверсификации портфеля своих активов собственники-принципалы более склонны к риску, чем агенты-менеджеры

Центральным ядром агентской теории является модель взаимоотношений «принципал-агент», согласно которой один экономический субъект (принципал) поручает за определенное вознаграждение другому (агенту) действовать от его имени и в интересах максимизации благосостояния принципала (нанимателя). Агентская теория строится на предположении, что агенты, нанятые принципалами, действуют с целью увеличения полезности для себя, а не для принципала. Это происходит в ситуации, когда последствия экономических действий агентов ложатся на их плечи не полностью; су-юз щественная часть этих последствии приходится на долю принципала, т?„е агент делит риск своей деятельности с принципалом [210].

Проблема между принципалом (нанимателем) и агентом возникает , в силу того, что агент обладает большей информацией и знаниями, и мо с:ет использовать их к собственной выгоде в ущерб нанимателю. Несмотря на -х0 что деятельность высшего менеджмента контролируется советом директоров члены совета не способны выявить истинную подоплёку всех действий 5Vte\_ неджмента в силу того, что совет директоров не обладает всей полнотой ЇЇН\_ формации и у большинства его членов есть и другие, основные для них, о 5я\_ занности. Для того чтобы мотивировать менеджмент, совет директоров зуго-жет выплачивать специальное вознаграждение менеджменту за деятельность в соответствии со сформулированными советом целями корпорации. Таїсое вознаграждение может, принимать форму участия в прибылях или получения пакета акций, но смысл такого вознаграждения в том, что доступ к этим Аа\_ териальным благам менеджмент может получить только тогда, когда Прибыль корпорации высока и достигаются необходимые показатели. Такая система стимулов способна уменьшить конфликт между работодателями и агентами.

Стимулирование и мониторинг менеджмента связаны с дополнительными затратами средств (агентскими издержками), объективно обусловленными разделением прав собственности и управления организацией. Агентские издержки представляют собой те потери, которые несет компания вследствие конфликта интересов собственников и управленцев. Как видц0 из классификации, термин «издержки» в полной мере отражает суть агентских потерь (рисунок 2.9)

Впервые классификацию агентских издержек предложили американцы Майкл Дженсен и Уильям Меклинг в работе по применению теории агентских отношений к финансовому управлению «Теория фирмы: управленческое поведение, агентские затраты и структура собственности» [350].

«Они разделили агентские издержки на три составляющие. Первая со-тавляющая - это издержки контроля со стороны принципала (monitoring; costs): расходы на написание контрактов и контроль над их исполнением усилия по надзору и оценке деятельности агента.

Вторая составляющая — издержки самоограничения со стороны агента (bonding costs): расходы на гарантию того, что агент не предпримет определенных действий в ущерб принципалу, в противном случае — компенсирует нанесенные потери.

## Совершенствование методов количественного анализа рисков и формирование риск-ориентированных моделей инвестиционных проектов

Прочие внутренние источники не играют заметной роли в формировании собственных финансовых ресурсов экономического субъекта. К ним можно отнести увеличение собственного капитала за счёт средств от переоценки основных фондов, реализующееся в добавочном капитале.

До того, как обращаться к внешним источникам формирования собственных финансовых ресурсов, должны быть реализованы все возможности их формирования за счёт внутренних источников. Так как основными внутренними источниками формирования собственных финансовых ресурсов являются, сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений, то в первую очередь следует предусмотреть возможности их роста за счёт различных резервов.

Объём привлечения собственных финансовых ресурсов из внешних источников призван обеспечить ту их часть, которую не удалось сформировать за счёт внутренних источников финансирования.

Собственный капитал — это многоплановый индикатор стабильной и успешной работы организации. Очень важно суметь его накопить, но не менее важно суметь его рационально использовать. Обеспечение эффективности его использования, направленной на рост стоимости компании, а значит повышения благосостояния собственника — основная цель управления собственным капиталом.

Реализация этой основной цели связана с решением следующих задач: повышением результативности использования собственного капитала; определением направлений его использования; определением способов его наращения; контролем за состоянием и изменением собственного капитала во времени; контролем за состоянием его рыночной оценки. Задачи определения направления и повышения результативности использования собственного капитала решаются, прежде всего, путем применения методов управления активами. Задача определения способов наращения разделяется на следующие подзадачи, это подзадача формирования дивидендной политики и подзадача эмиссии собственных акций, а также подзадача слияния и поглощения компаний, образующие синергический эффект.

Согласно российскому законодательству, эмиссия ценных бумаг может осуществляться двумя способами: частичное размещение без публичного объявления и проведение рекламной компании среди заранее известного круга инвесторов; открытая продажа с публикацией и регистрацией проспекта эмиссии.

Эмиссия акций - достаточно дорогой способ финансирования, так как связан с целым рядом негативных последствий: возникают затраты на разме 217 щение вновь выпущенных акций; продажа зависит от состояния фондового рынка; возможны размывания акционерного капитала и снижение доходности; объявление о размещении новых акций - негативный сигнал для инвесторов; выпуск новых акций может привести к потере управляемости компанией; увеличение количества акций может снизить их цену. Поэтому эмиссия акций используется, если нет других источников финансирования.

Слияние и поглощение, оказывающие серьезное влияние на стоимость компании, темпы и характер ее роста, величину используемых финансовых ресурсов являются одним из направлений концентрации производства. Что характерно для современного этапа развития мировой экономики. Как подчеркивается в научной литературе, термин «слияние» и «поглощение» близки, но их следует различать.

Слияние или амальгамация (лат. amalgama — сплав) — объединение обществ, корпораций, союзов и т. д., как правило, добровольное, в единую компанию для централизации капитала [1]. Как термин используется в практике США и Великобритании (по аналогии свойства растворения золота и серебра в ртути). Известны два метода слияния компаний: а) прямое присоединение или поглощение собственности мелких компаний одной крупной, структура присоединяемых компаний при этом меняется не полностью; б) образование новой компании с передачей ей активов других компаний, что связано с коренной ломкой структуры всех сливающихся компаний.

Если речь идет о слиянии нескольких однородных по характеру производства предприятий, иногда используется термин фузия (слияние нескольких акционерных обществ, компаний) [1]. О слиянии, как о форме реорганизации юридического лица изложено в ст. 57,58 ГК РФ [2].

Поглощение - форма принудительного слияния, приобретение одной фирмы другой; поглощающая фирма остается юридическим лицом, а поглощаемая ликвидируется, передав при этом первой все имущество, обязательства, долги. Поглощающая компания в результате такой операции увеличивает свои активы на сумму чистых активов поглощаемой компании. А ее акционерам предоставляется право приобрести новые акции пропорционально долевому участию каждого. Чаще всего поглощение происходит посредством скупки акций, выкупа контрольного пакета [1].

Базовая формула цены одной акции (формула М. Гордона) и, следовательно, капитализации компании зависит от величины выплачиваемых дивидендов и темпов роста [Р = D,/ (К - g)].

При реинвестировании всей прибыли и снижении ее выплат на дивиденды возникают аналогичные последствия. Поэтому необходимо установление оптимальных пропорций между потребляемой (направляемой на дивиденды) и капитализируемой (инвестированными) частями прибыли. Основная цель, решаемая при этом, - повышение стоимости компании. Основная задача - нахождение оптимальных пропорций распределения прибыли между потреблением и накоплением. В акционерных обществах должна разрабатываться оптимальная дивидендная политика. На сегодняшний день нет единого формализированного подхода. Однако оптимальная дивидендная политика должна устанавливать равновесие между текущими дивидендами и возможным ростом компании, способствовать повышению имиджа и рейтинга компании.

Для оценки эффективности использования собственного капитала рекомендовано применять показатели рентабельности. Однако, например, извлечение прибыли не является основной задачей организаций конгломератного типа, как потребительской кооперации, то показатели эффективности должны быть такие, в которых собственный капитал соотносится с теми показателями, наличие и размер которых характеризует выполнение организациями потребительской кооперации своей главной цели и уставных задач. Один из главных показателей -неделимый фонд. Предлагается новый показатель финансового состояния организаций потребительской кооперации: коэффициент эффективности использования собственного капитала (КЭск)- Этот коэффициент характеризует способность собственных источников продуцировать неделимый фонд, что должно обеспечивать стабильность существования потребительской кооперации как единой системы. Показатель рассчитывается:

## Совершенствование методов привлечения заемного финансирования в условиях неопределенности и рисков

Для эффективного управления рисками на каждом уровне и передачи информации о рисках вверх руководству компании для составления финансовой отчётности о рисках компании необходимо разработать формальные регистры рисков на уровне функциональных служб, подразделений и дочерних обществ.

Чтобы разработать формальный регистр рисков (перечень рисков), необходимо получить большое количество мнений. Можно использовать следующие методики для получения репрезентативного количества мнений:

Мозговой штурм: Проводится в виде обсуждения группой лиц, имеющих различное представление (восприятие) о рисках, результатом кото рого являются выявленные риски.

Анкетирование (опросные листы): Применение анкетирования позволяет получить большое количество мнений от большой группы людей в относительно короткий период времени по всем направлениям производственной деятельности и управления имуществом. Опросные листы отправляются участникам процесса управления рисками всех уровней для заполнения, а результаты затем обрабатываются вместе.

Интервью. Интервью предназначены для более глубокого изучения выявленных областей риска. Для того чтобы упростить процедуру выявления рисков риск - менеджерам на местах следует уточнить вопросы с руководителями департаментов, управлений и дочерних предприятий посредством структурированного формата интервью.

Выявление рисков на производственных объектах: Исследование возможного риска на месте позволяет лучше понять работу и обнаружить риски, существующие на производственном уровне.

Нами предлагается форма первичной идентификации рисков, которая охватывает все виды рисков (таблица 5.2), позволяет участникам процесса управления рисками собирать, а затем предоставлять информацию о рисках в едином стандартизированном формате.

Данная форма документа рассчитана на получение как можно большего количества информации. Компонентами структуры первичной формы идентификации рисков являются:

Наименование: краткая формулировка, определяющая риск. Описание: полное описание риска, либо характерный пример, дающий представление о риске в конкретном процессе или виде деятельности. Важно определить предпосылки возникновения риска и представить как можно больше подтверждающей информации, например, о ранее отмечавшихся случаях, выводы из других отчетов, комментарии, экспертные оценки, и т.п. Это поможет в обосновании идентифицируемого риска.

Наименование риска Краткое описание риска Заполняется аналитиком Описание риска Полное описание риска Заполняется аналитиком Возможные последствия реализации риска Полное описание последствий его реализации Заполняется аналитиком Причины Описание основных причин возникновения риска Заполняется аналитиком Владелец Структурное подразделение, в настоящее время управляющее риском Заполняется аналитиком Вид Все возможные характеристики риска, в соответствии с утвержденным классификатором Заполняется аналитиком Принимаемые меры Текущие мероприятия по управлению данным риском Заполняется аналитиком Мониторинг Текущие процедуры наблюдения риска и оценки эффективности управления риском Заполняется аналитиком Порядок отчётности Текущие процедуры отчетности по риску по всем областям деятельности организации Заполняется аналитиком Возможные последствия реализации: полное описание последствий реализации риска. Причины: полное описание причин возникновения риска, как внутренних, так и внешних. Определив причины риска, можно проанализировать, сколько рисков может возникнуть по одной и той же причине.

Владелец , информация о лице, уполномоченном управлять данным риском, а также о лице, которое отвечает за управление риском в настоящее время (эти лица или группы должны быть разными).

Вид: класс рисков в соответствии с утвержденным Классификатором рисков. Принимаемые меры: информация о принимаемых мерах по снижению риска. Мониторинг: информация о формальных процедурах и мероприятиях по управлению рисками. Порядок отчётности: информация о формальных процедурах отчетности и анализа эффективности мероприятий по управлению риском, а также возможного изменения этих мероприятий, если они не будут давать ожидаемых результатов.

Использование данного документа (таблица 5.1) позволит аккумулировать очень большое количество информации, которая затем может быть легко обработана.

Для лучшего понимания рисков, подробно описанных в Форме идентификации рисков, необходима их оценка с целью расстановки приоритетов.

Риски необходимо оценивать посредством вычисления их потенциального влияния на бизнес-цели в области производственной деятельности и управления имуществом компании и вероятности возникновения.

Взаимосвязь между воздействием и вероятностью можно представить путем схематичного отображения рисков в виде карты рисков. Процесс картографирования нами рассмотрен в разделе 3.1.

Все выявленные и приоритезированные риски подробно описываются в регистрах рисков. Эти документы разрабатываются каждым дочерним предприятием, затем последовательно «поднимаются» (включаются) в регистр управлений, а затем - в регистр подразделений. После этого информация собирается в сводный регистр на корпоративном уровне. Нами разработан и приведен пример регистра рисков (приложение Э), который содержит набор характеристик позволяющих максимально подробно описать возникающие риски. Регистр рисков является важнейшим элементом системного подхода при выявлении, оценке, управлении и мониторинге рисков.